

N° 19 - Décembre 2022

# Pratiques RH

Magazine africain de gestion des ressources humaines



**INTERVIEW : LYDIE POGNON,  
PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL**

**LE PLAN DE SUCCESSION, UN OUTIL POUR  
RATIONALISER LA GESTION DES CARRIÈRES**

**L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN JOURNÉE  
CONTINUE, EST-CE RENTABLE ?**

# Dans ce numéro N°19

## Éditorial (p. 3)

Obsolescence de certains emplois : Doit-on former ou licencier le personnel ?

## Actualité RH (p. 8)

Déjeuner-débat de l'ABGRH : pour la consolidation du réseau des RH au Burkina Faso

## Actualité RH (p. 10)

Un séminaire de formation inédit sur le thème de l'audit social

## Actualité RH (p. 12)

Atelier de restitution du plan prévisionnel des emplois et des compétences de l'Administration du Trésor du Togo

## Outils RH (p. 14)

Le plan de succession, un outil pour rationaliser la gestion des carrières

## Bonnes pratiques (p. 21)

La gestion des toilettes du personnel, parlons-en!

## Bonnes pratiques (p. 26)

L'organisation du travail en journée continue, est-ce rentable ?

## Interview (p. 34)

Lydie Pognon,  
Psychologue du travail

## À découvrir (p. 46)

Un livre : « Valeurs du travail et absentéisme en Afrique »

## Lexique des RH (p. 47)

Candidathèque —  
Discrimination au travail —  
Entraînement à la tâche

## Brainstorming (p. 48)

À méditer —  
Chiffre(s) à retenir — Humour

## Courrier (p. 49)

### PRATIQUES RH MAGAZINE

- Directeur de publication: Frantz Massougbodji
- Pour publier vos offres, annonces d'affaires ou nous soumettre des articles, contactez-nous à grhconseil1999@gmail.com ou au tél. +229 95953576 (WhatsApp).

- Toute reproduction, totale ou partielle du présent numéro est interdite et constituerait une contrefaçon sanctionnable devant les tribunaux.
- Le numéro précédent (N°18) du magazine a été téléchargé 205 fois et donné lieu à 3646 impressions sur LinkedIn à la date du 17/11/2022.



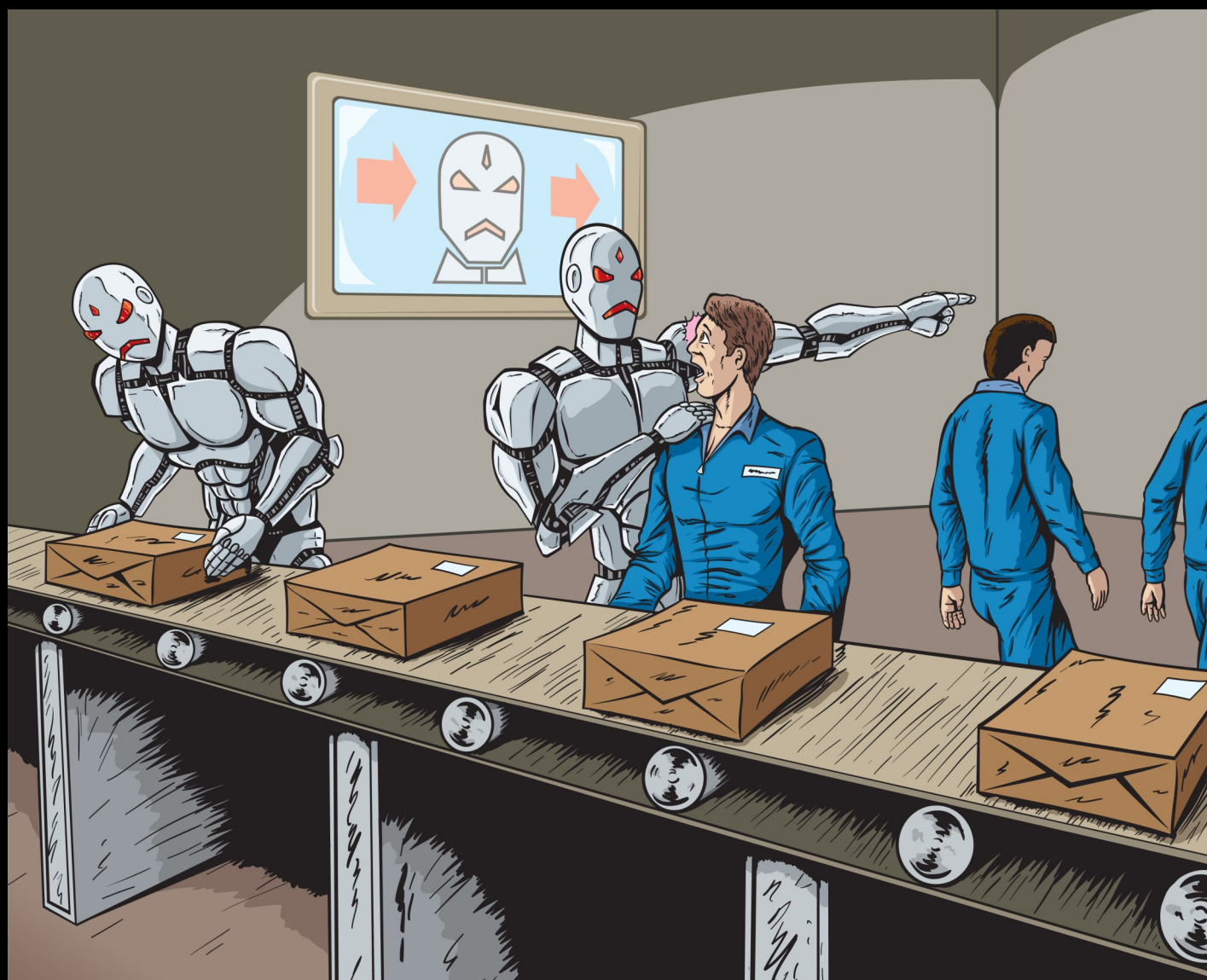
## Éditorial

### OBSOLESCENCE DE CERTAINS EMPLOIS : DOIT-ON FORMER OU LICENCIER LE PERSONNEL ?

**C**ertains métiers, frappés de désuétude, tendent à disparaître en raison de l'automatisation, la digitalisation ou des autres avancées technologiques qui se manifestent dans le monde du travail.

Cette disparition concerne les

emplois du secteur manufacturier, mais pas seulement. C'est ainsi que ces dernières années, dans les pays occidentaux, le nombre d'assistants juridiques, comptables, secrétaires ou techniciens de laboratoire médical n'a cessé de diminuer.



Bien que les pays africains demeurent dans l'ensemble peu industrialisés et qu'ils ont, chacun, une dynamique du marché du travail qui leur est propre, les entreprises du continent ne sont pas moins concernées par ce phénomène.

Le problème, c'est que la persistance en leur sein d'emplois, devenus par la force des choses inutiles, engendre fréquemment

des sureffectifs et une hypertrophie de leur masse salariale. Il en découle pour ces entreprises une moindre ca-

pacité à réaliser les investissements productifs dont elles ont besoin pour développer leur activité et rester compétitives.

Par ailleurs, l'expérience montre que le moral des salariés qui pratiquent ces métiers dont le bien-fondé n'est plus justifié est souvent en berne. En effet, devinant qu'une épée de Damoclès appe-

lée « Licenciement », se trouve suspendue au dessus de leurs têtes et qu'elle risque de s'abattre sur eux, à tout moment, ces employés ont tendance à se désengager de la sphère professionnelle (absentéisme, passivité...), quitte à ralentir le processus productif.

Face à ces difficultés, les décideurs d'entreprise et managers des ressources humaines doivent

---

***Il faut guérir le mal  
en aggravant la  
cause***

---

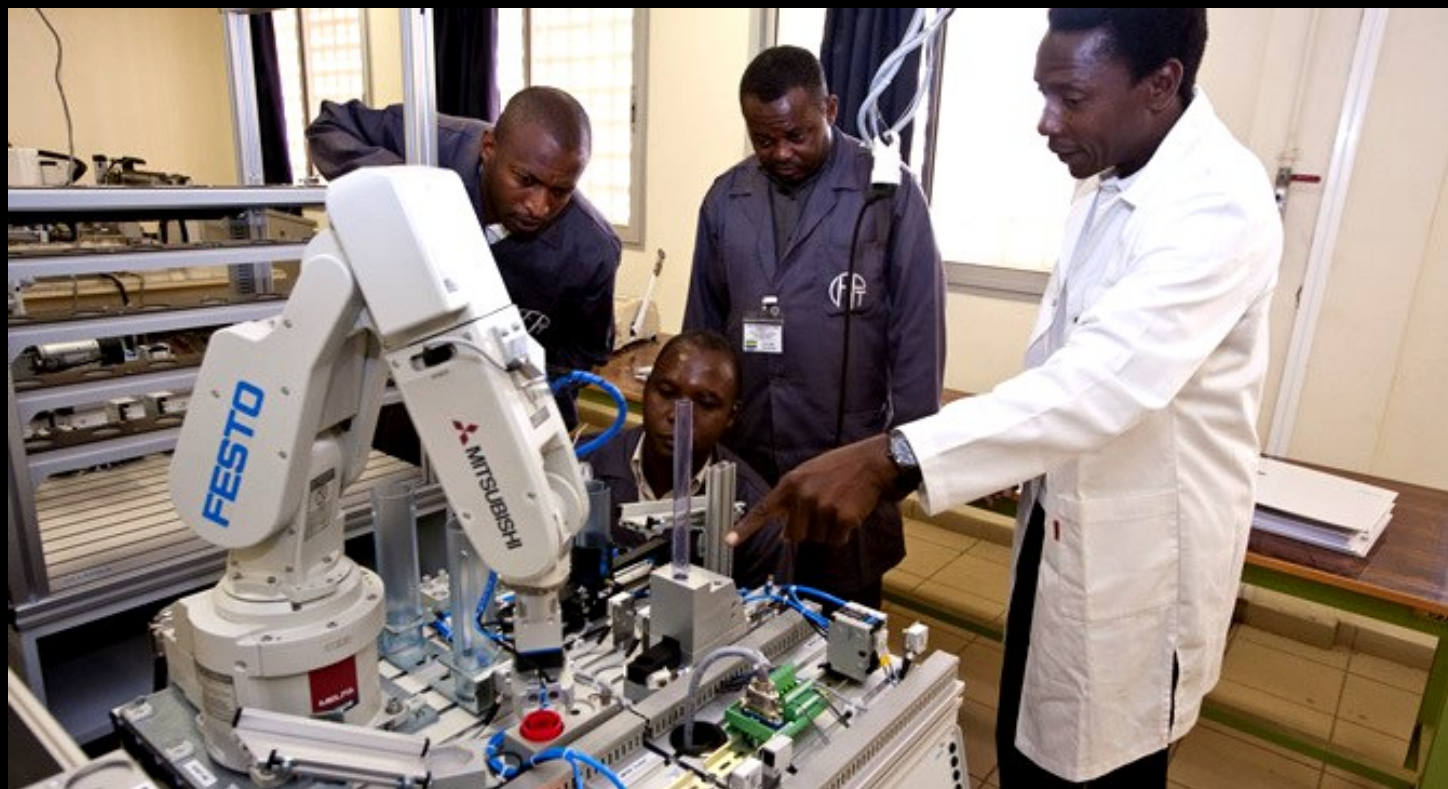
réagir rapidement. Ils peuvent notamment développer une stratégie centrée sur au

moins trois actions majeures, à savoir :

**1** Identifier les métiers devenus ou en train de devenir obsolètes.

**2** Réorganiser le fonctionnement de l'entreprise en intensifiant la politique d'acquisition et d'exploitation des nouvelles technologies. Cela pourrait





sembler contre-intuitif ou paradoxal de vouloir chercher à résoudre un problème donné en aggravant la cause, mais moderniser l'équipement de l'entreprise peut justement lui permettre de créer de nouveaux emplois. En effet, l'automatisation et l'informatisation sont autant de dynamiques qui mettront en lumière le besoin d'utiliser des compétences nouvelles, ne serait-ce que pour assurer la maintenance, la sécurisation ou l'utilisation optimale des fonctionnalités des technologies ainsi acquises.

**3** Organiser des formations d'adaptation aux nouveaux postes à l'intention des salariés dont l'emploi est obsolète. Cela suppose que ces derniers soient intéressés par une reconversion et se trouvent dans une situation d'employabilité autorisant la transition vers les nouveaux emplois. Si ces conditions font défaut, le décideur devra alors, en responsabilité et probablement à son corps défendant, envisager sérieusement l'option d'un éloignement professionnel. □

**La Rédaction**



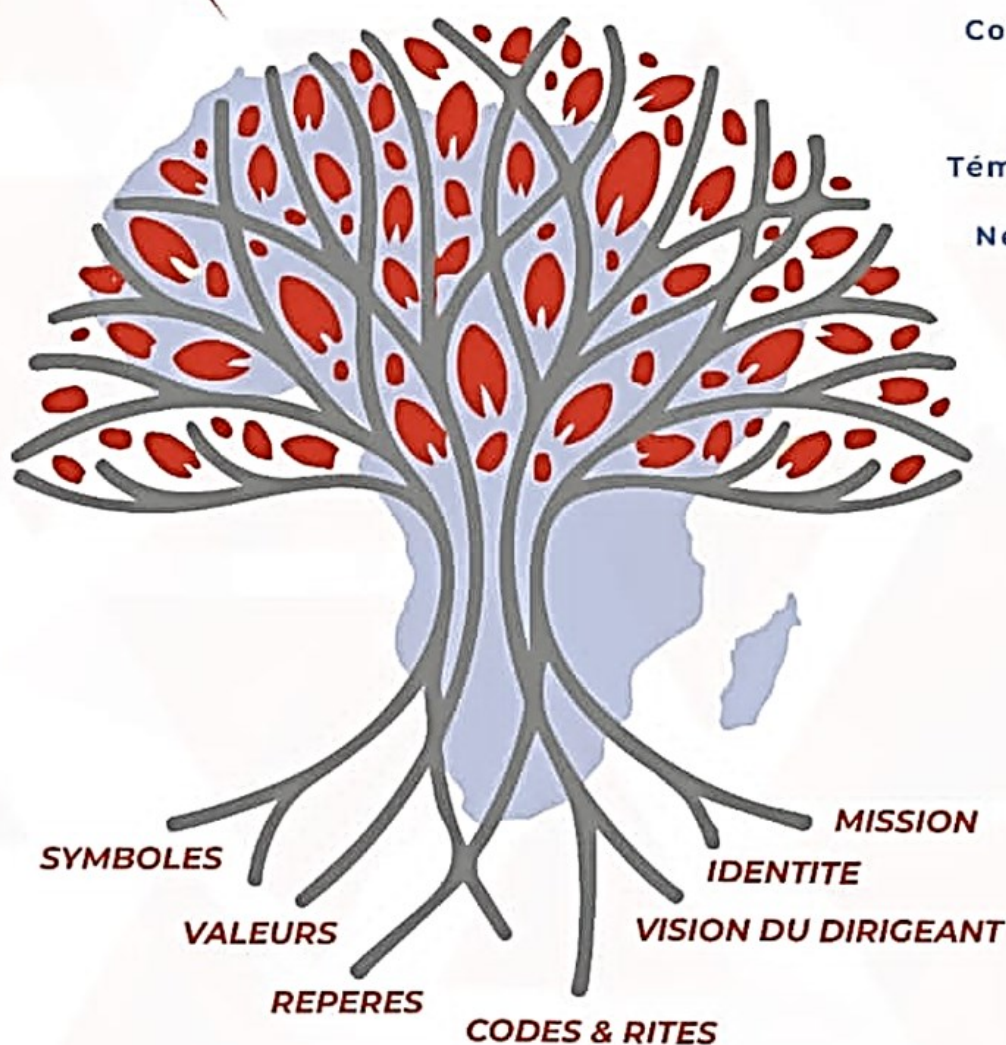
# Publicité

«Le rendez-vous de la fonction Ressources Humaines en Afrique subsaharienne»

**5<sup>e</sup>**  **Congrès  
RH Afrique**


**Lomé, TOGO**  
22 au 24 février 2023

**La culture d'entreprise :  
Est-elle un facteur de performance durable ?**



Conférences  
Ateliers  
Témoignages  
Networking

Comité d'organisation

 (33) 06 62 84 59 25 / (242) 06 922 17 35 / (237) 6 98 65 11 92 / (228) 92 62 81 58

secretariat@congresrhafrique.com

www.congresrhafrique.com



## PROGRAMME PRÉVISIONNEL



## MERCREDI 22 FEVRIER 2023

## SOIRÉE D'ACCUEIL DES CONGRESSITES

- 17H30 *Accueil des congressistes*  
 18H30 *Soirée débat*  
 19H30 *Cocktail dinatoire*

## JEUDI 23 FEVRIER 2023

## Explorer les fondamentaux de la culture d'entreprise

## CULTURE D'ENTREPRISE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

- 8H45 - 12H30 *Ouverture officielle du Congrès RH Afrique 2023*  
*Conférence inaugurale : Comment la crise sanitaire a-t-elle impacté la culture d'entreprise ?*

## CULTURE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP

- Témoignage : Quels sont les facteurs clés de succès pour mettre en phase vision, stratégie, performance et culture d'entreprise dans le contexte post crise sanitaire ?*  
*Table ronde : La culture est-elle un facteur d'attractivité et de compétitivité ?*

## CULTURE D'ENTREPRISE ET VALEURS

- 14H00 - 17H30 *Plénière : Faut-il repenser les valeurs de la culture d'entreprise après l'expérience de la crise sanitaire ?*  
*Atelier 1 : Quelles valeurs managériales promouvoir à l'ère du travail hybride ?*  
*Atelier 2 : Management éthique et culture d'entreprise : Quels enjeux ? Quelles opportunités ?*  
*Plénière : Restitution des travaux*

## CULTURE D'ENTREPRISE ET EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

- Plénière : La culture favorise-t-elle l'adhésion des collaborateurs aux objectifs de performance de l'entreprise ?*  
*Atelier : Comment la culture d'entreprise peut-elle améliorer l'expérience des collaborateurs dans les moments clés de leurs parcours ? (Recrutement, intégration, période d'essai, développement des compétences, mobilité, parentalité, reconversion...)*  
*Plénière : Restitution des travaux*

## VENDREDI 24 FEVRIER 2023

## Construire les outils de la culture d'entreprise

## BÂTIR LES OUTILS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

- 8H45-12H30 *Plénière : Quels sont les principaux outils de la culture d'entreprise ? Comment évaluer une culture d'entreprise ?*  
*Atelier 1 : Décrire ou réinventer la culture de son entreprise : Quelle démarche ? Quelles étapes ? Comment impliquer les collaborateurs dans cette dynamique ?*  
*Atelier 2 : Rédiger un questionnaire d'audit de culture d'entreprise*  
*Plénière : Restitution des travaux*

## Faire vivre la culture d'entreprise

## CULTURE(S) NATIONALE(S) ET CULTURE D'ENTREPRISE

- 14H00 - 17H30 *Plénière : Culture(s) nationale(s) et culture d'entreprise : identifier les dynamiques et les tensions entre culture(s) nationale(s) et culture d'entreprise*  
*Atelier : Les cultures nationales sont-elles un frein ou un levier de bonnes pratiques de management des ressources humaines ?*  
*Conclusion et restitution des travaux - Discours de clôture - Remise des attestations*  
*Fin des travaux du Congrès RH Afrique 2023*



## Actualité RH

### DÉJEUNER-DÉBAT DE L'ABGRH : POUR LA CONSOLIDATION DU RÉSEAU DES RH AU BURKINA FASO

**BURKINA FASO.** L'ABGRH (Association burkinabè des gestionnaires des ressources humaines) a organisé à Ouagadougou, le samedi 2 juillet 2022, un déjeuner de réseautage et de réflexion sur la thématique de « la mobilité et [du] plan de succession au sein des organisations ».



**C**réée en 2001, l'ABGRH est une association qui a pour ambition de professionnaliser la fonction RH pour en faire une fonction stratégique pour les or-

ganisations. Elle est l'initiatrice de ce déjeuner-débat, présenté comme le premier du genre au Burkina Faso. Cet événement s'est déroulé autour d'un triple





objectif, à savoir : *Faire connaissance, Échanger et Partager*. Se sont ainsi regroupés une centaine d'acteurs de la fonction RH, de chefs d'entreprise, des chefs de cabinet ainsi que d'autres personnes-ressources travaillant en relation transversale avec la gestion des ressources humaines. À l'occasion de cette rencontre, des discussions centrées sur « la mobilité et le plan de succession au sein des organisations » ont favorisé les transferts réci-

proques d'expériences et de savoirs entre les participants, conformément en cela à la vocation de l'ABGRH qui est de contribuer résolument à l'émergence et la diffusion des *best practices* s professionnels des ressources humaines du *pays des hommes intègres*.

Il est à souhaiter que d'autres initiatives de ce type prospèrent et fassent tâche d'huile dans d'autres pays africains. ◻

Par Victorine Kouagou



# UN SÉMINAIRE DE FORMATION INÉDIT AU BÉNIN SUR LE THÈME DE L'AUDIT SOCIAL

**BÉNIN.** Un séminaire formatif sur l'Audit social s'est déroulé du 27 juin au 2 juillet 2022 une rencontre qui a bénéficié de la contribution d'experts internationaux réputés.



C'était la première fois au Bénin que l'IAS (Institut International de l'Audit Social) organisait, avec le Cabinet Azur Management et conseil et en partenariat avec l'ARIC (Agence de recherche-intervention pour la compétitivité), une formation certifiante à la pratique de l'audit social. Cette formation, localisée à l'Hôtel *Ganna*

de la cité balnéaire de Grand-Popo, s'adressait à un public cible assez hétéroclite, constitué de directeurs des ressources humaines, avocats, auditeurs internes, contrôleurs, directeurs administratifs et financiers... Pour rappel, l'audit social s'entend d'une démarche dont l'objet est l'observation, l'analyse et





l'évaluation des forces et des risques de la gestion des ressources d'une entreprise. Il s'agit également de diagnostiquer les causes des problèmes décelés et de formuler des recommandations à cet égard.

M. Jacques Igalens, expert RH français réputé et président de l'IAS, a honoré de sa présence cette session de 6 jours durant laquelle les thèmes suivants ont été abordés : *Techniques, méthodes et outils de l'Audit, Audit de la responsabilité sociale et so-*

*ciétale, Audit des rémunérations, Audit organisationnel...*

Cette formation, dont la qualité et la pertinence ont été salués par les bénéficiaires, mériterait d'être multipliée. En effet, cela permettrait aux entreprises africaines d'anticiper les pressions croissantes qui seront à l'avenir de plus en plus exercées par leurs partenaires européennes pour attester que leurs pratiques de gestion des ressources humaines sont conformes aux normes internationales. Or c'est précisément par la réalisation d'audits sociaux qu'une telle conformité peut être prouvée ou établie. □

Par Oriane Béakou



## Actualité RH

# ATELIER DE RESTITUTION DU PLAN PRÉVISIONNEL DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES DE L'ADMINISTRATION DU TRÉSOR DU TOGO

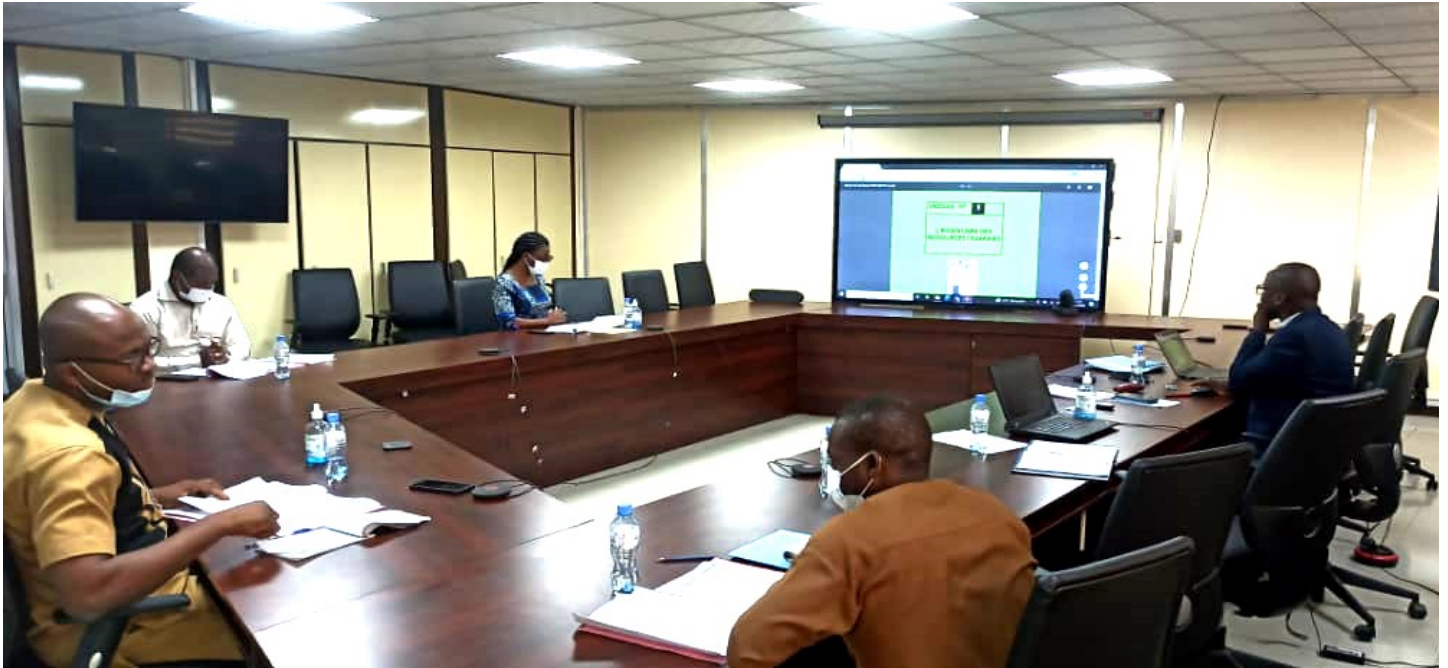
**TOGO.** Le 20 Juillet 2022 a eu lieu à Lomé la restitution du tout premier plan prévisionnel d'emplois et des compétences de l'Administration du Trésor togolais. Un événement qui, sans nul doute, fera école dans le reste de l'Administration publique.



**S**oucieuse de moderniser sa gestion des ressources humaines, la Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) du Ministère de l'Économie et de Finances du Togo avait inscrit, dans l'agenda d'exécution de son plan stratégique quinquennal, l'élaboration d'un plan prévisionnel des em-

ploi et des compétences (PPEC). Cette mission a été confiée au cabinet Sebba Consulting, membre du groupe burkinabè Yons Associates. Pour ce faire, les compétences de M. Frantz Massougboji, consultant international et directeur du cabinet GRH Conseil, ont été mobilisées, lequel a conduit un processus méthodolo-





gique jalonné des cinq étapes ci-après : (i) l'analyse sociodémographique du personnel ; (ii) la prévision de l'évolution des ressources humaines ; (iii) l'anticipation des besoins en effectifs et compétences ; (iv) l'identification des déséquilibre prévisionnels en personnel ; et (iv) la conception d'une stratégie pluriannuelle dont la mise en œuvre garantira l'adéquation quantitative et qualitative de l'offre en personnel aux besoins exprimés par les structures de la DGTCP. Les travaux réalisés et l'output finalisé ont été restitués lors d'un atelier organisé dans les



installations du Centre Administratif et des Services Économiques et Financiers (CASEF). Nul doute que ce PPEC, précieux outil de gestion stratégique des ressources humaines, va inciter d'autres administrations togolaises à se doter, elles aussi, d'un outil similaire et rompre ainsi avec la planification du personnel « à la petite semaine » souvent rencontrée sur le terrain. ▣

Par Mélaïne Ahouanyè



## Outils RH

# LE PLAN DE SUCCESSION, UN MOYEN POUR RATIONALISER LA GESTION DES CARRIÈRES

**GESTION DES CARRIÈRES.** Le plan de succession d'une entreprise lui permet d'anticiper le remplacement de ses postes-clés et d'identifier les compétences et les ressources nécessaires à sa pérennité. Gros plan sur un outil RH qui se vulgarise.

*Par Mélaïne Ahouanyè*

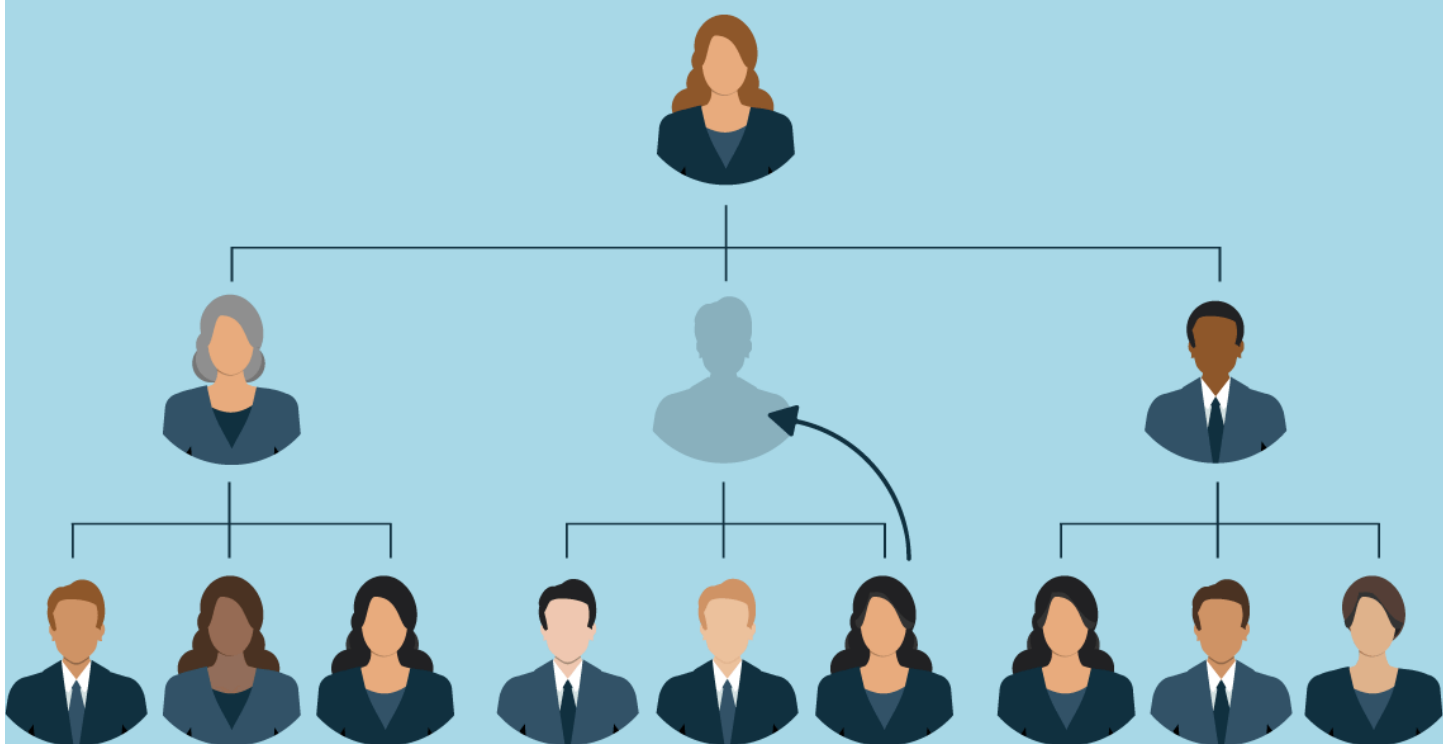
**U**n plan de succession ne se conçoit pas à la volée. Il obéit à une démarche méthodologique rigoureuse.

### Méthodologie

L'élaboration du plan de succes-

sion peut être articulée en plusieurs étapes.

- **1<sup>ère</sup> étape : Identification des domaines de compétences et fonctions stratégiques.** Il s'agit à ce niveau de cibler les domaines actuels ou



émergents qui sont essentiels à la survie ou au succès de l'entreprise. Ensuite, au sein de chacun de ces domaines, il convient de repérer les fonctions stratégiques, c'est-à-dire les activités-clés. En pratique, ces fonctions recoupent en grande partie *les fonctions métier* de l'entreprise, par opposition aux *fonctions dites, support* qui accompagnent les opérationnels de l'entreprise dans leurs missions quotidiennes.

- **2<sup>ème</sup> étape : Recensement des postes-clés.** Il s'agit des postes à risques, c'est-à-dire ceux occupés par des employés qui évoluent au sein des domaines et fonctions stratégiques précédemment évoqués. Pour identifier ces postes, la question principale à laquelle il faut apporter une réponse est la suivante : *Quels sont les postes dont l'indisponibilité durable des titulaires*

*pourrait paralyser ou perturber gravement le fonctionnement de l'entreprise ?*

- **3<sup>ème</sup> étape : Hiérarchisation des postes-clés.** Une fois ciblés ces postes à risque, il importe de mesurer la criticité de chacun d'entre eux. Il faudra à cette étape prendre en considération un facteur important, à savoir le vieillissement des titulaires des postes. Cela signifie qu'un poste-clé sera jugé critique si son titulaire est proche de l'âge d'admission à la retraite. Cette angle d'analyse permet alors de classer les postes-clés en fonction de leur degré d'urgence.
- **4<sup>ème</sup> étape : Projection de l'évolution prévisible des postes-clés.** A ce stade, il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les postes-clés vont, doivent ou peuvent évoluer au moment de la succession. Il est nécessaire pour cela



d'anticiper les changements qui s'avèreraient nécessaires ou souhaitables en ce qui concerne ces postes ou l'organisation dans laquelle ils s'inscriront : « *Faut-il remplacer la personne sur le départ ? À l'identique ? Dans la même organisation ? Le même service ? Comment faire évoluer l'organigramme pour garantir la cohérence et la pérennité de l'entreprise ?...* »

- **5<sup>ème</sup> étape : Ciblage des compétences-clés.** Il sera question ici de recenser les compétences techniques et comportementales nécessaires pour occuper valablement les postes-clés sur la base des projections qui auront été faites précédemment.
- **6<sup>ème</sup> étape : Repérage des candidats à l'occupation de ces postes-clés.** Il faut identifier, au sein de l'effectif de l'entreprise, les personnes disposant des compétences,

aptitudes et expériences les plus proches de celles recensées lors de la 5<sup>ème</sup> étape. L'idéal est, bien entendu, que ces employés aient exprimé ou expriment, notamment à l'occasion des entretiens professionnels, des aspirations d'évolution vers les postes-cibles. Le cas échéant, les candidatures peuvent être recherchées à l'externe. En toute hypothèse, chaque candidature devrait être évalué au regard d'au moins trois critères : ses compétences techniques (savoir-faire), sa motivation (vouloir-faire), et son potentiel (pouvoir-faire). À l'issue de cette 6<sup>ème</sup> étape, c'est normalement le candidat le mieux noté au moment de la succession qui sera désigné au poste-clé à pourvoir.

- **7<sup>ème</sup> étape : Planification de l'adaptation du candidat retenu à son nouveau poste.** Il importe ici de se poser cer-



taines questions : « *Quelles dispositions prendre avant pour revisiter éventuellement l'organigramme ? A quelle échéance interviendra la succession ? Quelles initiatives prendre pour garantir une bonne transition et assurer le transfert des compétences nécessaires vers l'employé retenu ? Quel budget allouer à cette mise à niveau ?...* » Ré-

pondre à toutes ces interrogations impliquera de mettre en œuvre des actions multiformes de renforcement de capacités, telles que la mise en place d'une formule de travail en binôme ou de tutorat avec l'ancien titulaire du poste, ou encore l'organisation de formations individualisées d'adaptation.

## **Actualisation**

Un facteur-clé de succès du plan de succession réside dans le fait

que ce document doit rester un outil dynamique, qu'il faut mettre à jour régulièrement en prenant en compte l'impact des évolutions de l'environnement économique, social, technologique et juridique. Actualiser le plan de succession suppose de faire en sorte qu'il reflète les orientations stratégiques de l'entreprise. Le plan de succession peut donc très bien être annulé en cas de chan-

gement profond et brutal de l'environnement de l'entreprise.

***Le plan de succession doit refléter la stratégie de l'entreprise***

## **Bénéfices**

Les avantages directs pour l'entreprise d'un plan de succession sont multiples. Il permet :

- *La fidélisation des employés, lesquels peuvent, plus spontanément, se projeter dans le futur de l'entreprise*
- *La disponibilité d'une base structurée de données sur les talents de l'entreprise, exploitable quasiment en temps ré-*





el, à condition bien sûr que les informations soient elles-mêmes mises à jour

- *Un gain de temps substantiel en ce qui concerne la prise des décisions de remplacement des postes-clés*
- *La garantie d'un alignement minimal entre les besoins en talents de l'entreprise et ses objectifs stratégiques.*

## **Problèmes**

De façon assez paradoxale, le plan de succession est un outil qui, chez certains salariés, peut provoquer leur démotivation. Tel est par exemple le cas de ceux qui prendront conscience que leurs aspirations d'évolution de carrière pourraient ne pas être satisfaites à brève ou moyenne échéance.

Le plan de succession peut aussi



susciter ou alimenter d'autres eux un sentiment de jalousie vis-à-vis de leurs collègues mieux positionnés en cas de succession. Par ailleurs, certains des employés qui se savent bien positionnés dans l'accession à l'avenir aux postes-clés qu'ils convoitent, peuvent être tentés de se reposer sur leurs lauriers, et manifesteront alors moins d'ardeur dans le désir de progresser et de performer. C'est la raison pour laquelle il convient de garder à l'esprit

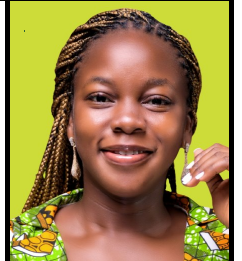
que le plan de succession est un outil qui permet certes de rendre plus rationnelle la gestion des carrières, mais la vigilance doit rester de mise en ce qui concerne l'observation de son impact sur l'attitude et les comportements des salariés.

## Méline Ahouanyè

Rédactrice

[www.grhconseil.com](http://www.grhconseil.com)

[melaine.ahouanye@grhconseil.com](mailto:melaine.ahouanye@grhconseil.com)



Lisez et recevez gratuitement dans votre boîte mail **Pratiques RH**, Magazine de gestion des ressources humaines.

# ABONNEZ-VOUS !

## PRATIQUES RH MAGAZINE

Cliquez sur ce [LIEN](#) et remplissez le formulaire !

<https://bit.ly/3eLSeao-PratiquesRH-Abonnement>

Tel. +229 95953576

[pratiquesrh2015@gmail.com](mailto:pratiquesrh2015@gmail.com)



**Publicité**



**Tremploi**

## **AGENCE D'OUTPLACEMENT ET D'ASSISTANCE A LA RECHERCHE D'EMPLOI**

*Avec ses prestations individualisées, les experts de Tremploi peuvent vous aider à trouver un emploi, à préparer un retour aux études, ou à planifier votre carrière*

### **1 Rédaction de CV**

L'optimisation de votre CV dans le fond et dans la forme.

### **2 Bilan de compétences**

la réalisation d'un point sur votre potentiel et vos atouts pour de nouvelles perspectives d'évolution professionnelle

### **3 Recherche d'emploi**

La formation aux techniques de candidature et la prospection des opportunités d'emploi dans votre métier

## **ET SI NOUS COMMENÇONS MAINTENANT !**

Visitez notre [site web](https://sites.google.com/view/tremploi-benin/accueil) : <https://sites.google.com/view/tremploi-benin/accueil>

Tel. +229 51828413 -- E-mail : [agencetremploi@gmail.com](mailto:agencetremploi@gmail.com) -- [Facebook.com/Tremploi](https://www.facebook.com/Tremploi)



## Bonnes pratiques

### LA GESTION DES TOILETTES DU PERSONNEL : PARLONS-EN !

**MOTIVATION.** La gestion des toilettes du personnel de l'entreprise est l'exemple même du sujet tabou. En tout cas, il s'agit d'un problème qui n'occupe qu'une place mineure dans les préoccupations des managers et gestionnaires africains des ressources humaines, à leurs risques et périls et sans doute à tort.

*Par Parfait Nassara*



**L**es lieux d'aisance sont les dispositifs les plus impor-

tants lorsqu'il est question d'hygiène au travail.



Pourtant, dans bon nombre d'entreprises et organisations, les employés, surtout ceux de sexe féminin, rechignent à les utiliser. Ils font même parfois le choix, pourtant inconfortable et dangereux pour leur santé, de se retenir d'aller se soulager jusqu'à leur départ, et invoquent, à juste titre, l'entretien irrégulier ou défaillant des toilettes qui leur sont affectées.

## Défaillances

Concrètement, le défaut d'entretien des toilettes du personnel se matérialise de plusieurs façons, au nombre desquelles :

- L'indisponibilité de papier hygiénique
- La défectuosité des robinets et mécanismes de chasse d'eau des blocs sanitaires
- La persistance d'odeurs nauséabondes
- Le non remplacement des savons désinfectants.

## Diagnostic

L'origine des problèmes liés à l'état déplorable des toilettes du personnel est multiple. On peut citer à cet égard :

- Le sous-dimensionnement des toilettes. Il s'agit du cas où les toilettes ne sont pas en nombre suffisant, malgré l'existence de certaines normes communément admises en la matière (1 cabinet d'aisance et 1 urinoir pour 20 hommes, 2 cabinets pour 20 femmes...)
- La non existence de toilettes réservées aux personnes extérieures à l'entre-

***Des WC insalubres marquent un désintérêt pour le bien-être des employés***

prise (clients/usagers, visiteurs...), ce qui contraint ces dernières à rabattre sur les toilettes du personnel, lesquelles sont ainsi l'objet d'une surutilisation.

- Le non respect de pratiques d'hygiène parfois élémentaires par certaines catégo-



ries d'utilisateurs, peu familiarisés avec les toilettes dites modernes.

- Le laxisme dans le contrôle de l'entretien, dont on remarque qu'il est souvent à géométrie variable selon le public à qui les toilettes sont réservées ; en effet, dans les faits, on constate souvent que cet entretien est plutôt régulier en ce qui concerne les toilettes réservées aux décideurs, responsables hiérarchiques ou VIP, mais qu'il est négligé pour les toilettes accessibles au reste du personnel.

## Impact

Tout d'abord, les WC et urinoirs mal entretenus sont des nids potentiels de prolifération de vecteurs de transmission au personnel de maladies infectieuses. Ensuite, des toilettes insalubres et dysfonctionnelles constituent une source de démotivation du personnel. En effet, la qualité et l'entretien des sanitaires permettent aux employés d'évaluer à sa juste mesure l'attention que l'employeur accorde réellement à leurs conditions de travail. Ces faits signalent un management peu soucieux du confort et du bien-être des employés. Ainsi les



beaux discours tenus par la hiérarchie du genre « Notre entreprise est une famille » sonnent plutôt creux quand les toilettes du personnel restent durablement négligées et que les plaintes des employés à ce sujet ont comme unique réponse l'inertie des décideurs et managers. En outre, cette situation peut susciter des dénonciations à l'Inspection du travail, voire provoquer le départ des salariés les plus mécontents.

## Équipement

Pour prévenir ou corriger les conséquences

négatives précédemment évoquées, il convient de faire en sorte que le nettoyage des blocs sanitaires et des dispositifs de lavage des mains soit effectué une ou deux fois par jour par des agents d'entretien dotés de l'équipement et du matériel d'hygiène nécessaire en quantité suffisante. Il faut donc mettre à leur disposition des seaux, balais,

gants, serpillières, éponges, chamoisine, masques, brosses à long manche, savon, désinfectants puissants, eau de Javel et têtes de loup. En outre, les toilettes doivent comporter le matériel hygiénique nécessaire pour les utilisateurs : eau, papier hygiénique, savon, serviettes ou séchoir à mains...

## Alertes

Les agents d'entretien, de préférence des profes-

*L'entretien des toilettes est une affaire commune à tous*

sionnels doivent être responsabilisés pour attirer, sans délai, l'atten-

tion de l'employeur sur les dysfonctionnements du circuit et des appareils de plomberie. Cela concerne aussi les toutes autres réparations lourdes nécessitant le recours plus ou moins rapide à un artisan extérieur (maçonnerie, électricien, carreleur...). Il appartient également à ces agents de recommander la vidange de la fosse lorsqu'elle est pleine (si les





blocs sanitaires ne sont pas raccordés à un réseau de tout-à-l'égout). Par ailleurs, les agents d'entretien doivent aussi vérifier régulièrement que toutes les serrures des portes sont en bon état et qu'elles préservent l'intimité de leurs utilisateurs.

## Aménagements

Les toilettes doivent être séparées entre hommes et femmes. Il s'agit d'un principe fondamental, qui est d'ailleurs en accord avec les traditions culturelles et locales de certains pays africains. Au final, il est opportun de sensi-

biliser ou rappeler à tous que l'entretien des toilettes est aussi l'affaire de chacun. Même si c'est au Responsable RH, mandaté en principe pour optimiser les conditions de travail du personnel, d'aborder courageusement cette question triviale, mais délicate parce que relevant de l'intime. Elle n'en reste pas moins commune à tous les êtres humains, sans exception aucune.

## Parfait Nassara

Gestionnaire RH

[www.grhconseil.com](http://www.grhconseil.com)

[parfait.nassara@grhconseil.com](mailto:parfait.nassara@grhconseil.com)



## Bonnes pratiques

### L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN JOURNÉE CONTINUE, EST-CE RENTABLE ?

**GESTION DE LA FORMATION.** La crise du COVID-19 a conduit de certaines entreprises en Afrique à expérimenter des modes relativement atypiques d'aménagement du rythme de travail. Parmi eux figure l'organisation du travail en journée continue. Mais ce système est-il efficace ? Voici quelques réponses à ce sujet.

*Par Frantz Massougbody*



**P**our des raisons aussi multiples que diverses, de plus en plus d'employés se déclarent à l'heure actuelle de moins en moins satisfaits de l'horaire classique de travail qui va de 08h à

18h. C'est probablement cet état de choses qui explique l'attrait puissant exercé sur les employeurs et leurs salariés par le système d'organisation du travail en journée continue.



## Concept

La journée continue s'entend d'une journée qui ne comporte qu'une interruption du travail assez brève mais qui, en contrepartie, se termine assez tôt. Dans la plupart des cas, la durée de la journée continue correspond à la moitié de la durée légale de travail en vigueur. Cette durée peut donc varier de quatre à six heures consécutives. Le reste de la masse horaire journalière est alors concédé aux employés.

La journée continue peut, dans un pays donné, constituer la norme générale en milieu professionnel. Tel était le cas par exemple, avant 1984, dans l'Administration publique béninoise. D'ailleurs, elle reste encore imposée par l'État béninois les veilles des journées fériées.

Dans le privé, en particulier dans le secteur bancaire, le système de journée continue se rencontre fréquemment, essentiellement pour des raisons de sécurité.

## Mise en place

Pour optimiser les chances de réussite de la mise en place d'horaires de travail en journée continue, il est souhaitable pour les décideurs de l'entreprise d'agir de manière participative. Il est certes possible de confier cette mission au responsable des Ressources humaines, mais il peut apparaître préférable de mettre en place un comité ad hoc, à charge pour lui, dans un premier temps, d'apprécier si l'option *Journée continue* peut être compatible avec (i) les contraintes opérationnelles du travail, (ii) les demandes et préférences des employés ; et (iii) les besoins et la disponibilité des clients ou usagers. Si le comité en vient à considérer que le système horaire envisagé répond à cette triple exigence, il s'agira pour lui d'exécuter les activités successives ci-après :

- Élaborer le plan de mise en œuvre d'une proposition con-



crète et précise de nouveaux horaires de travail

- Prendre langue avec les représentants des salariés dans l'objectif de conclure éventuellement un accord
- Fournir à la totalité des employés les informations complètes et détaillées sur les nouveaux horaires de travail
- Rendre effectifs les nouveaux horaires suivant une approche en deux phases : (1) une phase-pilote, limitée dans le temps et l'espace (quelques services seulement), pour appliquer les horaires fixés ou convenus, puis (2) la généralisation du système à tous les services de l'entreprise.

## Évaluation

Une fois pratiqués les nouveaux horaires sur une durée donnée (6 mois par exemple), il sera nécessaire d'évaluer véritablement l'ef-

ficacité du système. Le Service des Ressources humaines ou le comité devra à cet égard recueillir les avis des responsables des structures de l'entreprise et/ou les partenaires sociaux. Notons qu'un sondage du personnel peut parfaitement compléter cette démarche. Ses résultats permettront alors de corroborer ou d'infirmier les leçons qui seront tirées de l'audition des acteurs précités. Toute la rétroaction qui

***Une phase pilote pour la mise en place du système est souhaitable***

sera obtenue peut, dans une logique d'amélioration continue, inciter par la suite les décideurs à réajuster, de fa-

çon substantielle ou marginale, les horaires de travail ainsi expérimentés.

## Bienfaits

L'organisation du travail en journée continue peut être profitable à bien des égards à l'entreprise. Les bénéfices qu'elle pourra tirer de cette réorganisation sont nom-





breux. observés sont souvent les suivants :

- *Des salariés plus appliqués.* Le fait pour eux de travailler de façon continue sur le même projet sans perte de temps a généralement pour effet de les rendre encore plus productifs à l'issue de la journée. En effet, comme il n'y a presque pas de pause, les employés sont plus concentrés. Cela n'est guère surprenant pour qui connaît la

loi de Carlson, selon laquelle « Tout travail interrompu est moins efficace et plus chronophage que s'il est effectué de façon continue ». En effet, le temps perdu à cause de l'interruption d'une tâche est souvent supérieur au temps de l'interruption.

- *Un travail rationalisé.* Le souci pour l'entreprise d'optimiser le temps de travail de ses employés l'incitera à sélectionner,



parmi les activités et tâches qu'elle leur confie, celles qui sont véritablement essentielles et qu'ils devront prioriser.

- *Des salariés plus engagés.* Les employés afficheront en général plus d'entrain au travail et se montreront plus enclins à donner le meilleur d'eux-mêmes
- *Un turn-over réduit :* la mise en place des journées continue entraîne souvent une réduction

significative des absences pour congés maladies et des départs anticipés, ; *cela peut s'expliquer,*

*entre autres, par le fait que les employés bénéficiant de ce type d'horaires de travail sont conscients qu'ils auront, à l'heure actuelle, peu de chances de le retrouver dans d'autres entreprises.*

Du côté des salariés, ceux-ci peuvent bénéficier des avantages ci-après :

- *Un pouvoir d'achat renforcé.* En effet, le travail en journée continue occasionne à l'employé moins de dépenses d'énergie physique et de temps consacrés aux déplacements. Ainsi, certains salariés n'ont plus à faire la navette entre leur poste et leur lieu de déjeuner, lorsque ce dernier est situé à l'extérieur de l'entreprise.
- *Un personnel plus épanoui.* Avec la journée continue, les em-

***Le système de journée continue tend à réduire le turn-over du personnel***

ployés ne sont plus contraints d'arriver très tôt et de partir tard. Ils gagnent donc du temps,

qu'ils peuvent choisir de consacrer à leurs activités familiales, sociales ou sportives, et maintenir ainsi un bon équilibre entre le travail et leur vie privée.

### **Surcoûts**

Le système de journée continue n'est pas parfait, car des surcoûts salariaux sont à prévoir. Dans cer-



tains cas en effet, les entreprises et organisations prennent l'engagement ou sont contraintes d'assurer la continuité du service aux clients/usagers. Aussi, pour respecter cette exigence, elles mettent souvent en place le « travail posté », c'est-à-dire une configuration dans laquelle plusieurs travailleurs ou équipes d'alternance (de rotation) occupent successivement les mêmes postes de travail selon un cer-

tain rythme. Ce travail posté est fréquent dans les entreprises industrielles, lesquelles parfois tournent et produisent 24h/24. Par rapport à un horaire classique, ce système entraînera nécessairement une augmentation significative de la masse salariale de l'entreprise et par conséquent de ses frais de personnel.

## Santé

Le travail en journée continue peut accentuer la fatigue de certains employés, en particulier

ceux dont les organismes sont les plus âgés ou les plus fragiles. En effet, la journée continue implique des horaires non conventionnels et des séquences de travail prolongées que tout le monde ne peut pas supporter pas de la même manière.

Par ailleurs, la charge mentale de

***La journée continue ne saurait être une camisole de force***

l'employé peut se trouver accrue, notamment lorsque ce dernier se voit con-

fier des tâches complexes qu'il doit exécuter dans un court délai. Dans ce schéma, le salarié doit traiter les problèmes qui se présentent à lui avec célérité pour ne pas interrompre sa journée de travail. Cette situation engendre chez lui, tout au long de la journée, un surcroît de stress qui a tendance à s'accumuler et qu'il ne peut entretemps évacuer que de manière partielle dans la mesure où la durée de la pause qui lui est allouée s'avèrera trop brève.





## Demi-tour

Lorsqu'elle est bien conçue et préparée, l'organisation du travail en journée continue peut en principe améliorer sensiblement les conditions de travail, les performances au travail du personnel, la qualité de la production et, ultimement, les résultats de l'entreprise. Mais ce système ne saurait être une « camisole de force ». Il reste donc loisible à ceux qui ont décidé de l'implanter de rebrousser chemin s'ils en concluent que les inconvénients

de ce système excèdent les avantages attendus.

Pour autant, ce système mérite que les décideurs et managers RH acceptent de lui prêter une certaine attention ou, pourquoi pas, de l'expérimenter. Objectivement parlant, ont-ils quelque chose à gagner en le balayant d'un revers de la main ?

**Frantz Massougbodji**

Consultant RH

Cabinet GRH Conseil

[www.grhconseil.com](http://www.grhconseil.com)





# Intégration Professionnelle

GRH Conseil, cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines

**FORMATION**

**RECRUTEMENT**

**ÉTUDES**

## GRH Conseil :

- **23** ans d'expertise en gestion des ressources humaines des organisations et entreprises
- **194** missions menées à bien au Bénin et en Afrique francophone
- Des solutions nombreuses, cohérentes, diversifiées et adaptées aux réalités du continent
- Une équipe de consultants pétris d'expérience et engagés pour des prestations de qualité.

Cabinet GRH Conseil, 08 BP 296 Cotonou

Tel. +229 95953576 (Whatsapp)

[www.grhconseil.com](http://www.grhconseil.com) - [admin@grhconseil.com](mailto:admin@grhconseil.com) / [grhconseil1999@gmail.com](mailto:grhconseil1999@gmail.com)

« Il n'est de richesses que d'hommes » (Jean Bodin)



## Interview



# LYDIE POGNON

*Psychologue du travail*

**S**a parole est rare et précieuse. Aussi est-ce un grand honneur pour Pratiques RH Magazine de recueillir dans ce 19<sup>ème</sup> numéro les propos de Lydie Pognon, l'une des pionnières en Afrique noire francophone de la psychologie du travail en particulier, et de la Gestion des ressources humaines en général.



## Interview

***Pratiques RH Magazine : Pouvez-vous vous présenter à nos lecteurs ?***

**Lydie Pognon** : Je suis Lydie Akibodé, épouse Pognon. Je suis Maître-Assistant des Universités du CAMES (Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur) en Psychologie du Travail à la retraite. Après l'obtention de ma maîtrise de Psychologie en 1972 à l'Université de Strasbourg, j'ai intégré, à Paris, l'IIAP (Institut International d'Administration Publique).

***Vous êtes ensuite rentrée dans votre pays, le Bénin.***

Oui, j'ai évolué au sein de l'administration du travail, avant d'obtenir mon doctorat de Psychologie du travail, puis d'intégrer le corps des enseignants du supérieur.

***Vous avez par la suite dirigé l'École nationale d'Administra-***

***tion.***

En effet, de 1996 à 2002. Depuis lors, je réalise de nombreuses consultations, principalement dans le domaine du recrutement et l'orientation scolaire et professionnelle. A l'occasion, j'encadre des étudiants en psychologie pour la rédaction de leurs mémoires de fin d'études. Par ailleurs, je m'investis dans diverses activités sociales, caritatives ou confessionnelles.

***Justement selon vous, quelle place devrait être réservée à la religion en milieu professionnel ?***

Comme vous le savez, la majorité des pays africains d'expression francophone se réclament de la Laïcité. Cela signifie que les citoyens peuvent y exercer librement leur religion, dans le respect des lois de leur nation qui en principe s'imposent à tous. Or généralement, la réglementation



sociale de nos pays dissuade les employeurs de prendre des décisions de gestion des ressources humaines basées sur l'appartenance religieuse des travailleurs. Il s'ensuit que, symétriquement, les employés devraient faire en sorte que la religion reste cantonnée à leur vie privée et n'envahisse pas la sphère professionnelle.

***Mais un individu au travail a des attentes liées à ses multiples identités (culturelle, professionnelle, amicale, religieuse...). Comment arbitrer quand ces identités rentrent en conflit les unes avec les autres ?***

Mon avis, c'est que l'employeur ne devrait pas être hostile par principe à toute expression religieuse, tant que la performance du travailleur ou le climat de travail ne s'en trouve pas affecté. Au contraire !

***Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?***

Je considère qu'un employeur a tout intérêt à créer et maintenir dans son entreprise un équilibre entre les valeurs de production et de rentabilité d'une part, et les valeurs humaines d'autre part. Un tel équilibre peut représenter un facteur non négligeable pour le bien-être psychologique du salarié et contribuer à sa motivation au travail. En définitive, l'employeur peut en tirer parti.

***Quel était l'état des lieux de la psychologie du travail au Bénin au retour de vos études en France ?***

Au Bénin, les études de psychologie du travail n'existaient tout simplement pas en tant que filière. L'enseignement de la psychologie dans les universités subsahariennes n'a d'ailleurs fait que récemment ses débuts, précisément dans les départements de philosophie, des sciences de l'éducation ou d'anthropologie.

***Encore un domaine où l'Afrique***



### *accuse du retard.*

Il faut relativiser.

### *Dans quel sens ?*

Écoutez, même en France, ce n'est qu'après-guerre, plus précisément en 1947, que la première Licence de psychologie a vu le jour. Il s'agissait alors de répondre à un besoin de recrutement de main d'œuvre en nombre important. C'est à ce moment que la discipline a accédé à une relative autonomie dans le domaine universitaire. Des psychologues ont ensuite été formés dans des instituts de psychologie appliquée, et c'est ainsi d'ailleurs que s'est développée la « Psychotechnique ». Mais vous savez, même dans les années 70, cette discipline restait encore peu choisie par les étudiants.

*Madame Pognon, vous figurez parmi les premières personnes-ressources en Afrique franco-*

### *phone à avoir recouru aux tests psychotechniques en milieu professionnel.*

Oui, à l'aube de la décennie 90. Il est apparu évident pour certaines organisations et entreprises que des critères de recrutement relatifs aux aspects de la personnalité devaient venir en complément de l'appréciation des compétences techniques des candidats. Les compétences professionnelles exigées d'eux ne pouvaient être validées seulement par les seuls diplômes et

nombre d'années d'expérience. Il était nécessaire de prendre en compte les capacités du candidat à être sociable, fiable, autonome, etc. D'où le recours à des outils psychométriques permettant de mesurer et de comprendre des dimensions fondamentales telles que la personnalité ou les motivations d'un individu.

*« Même en France, la psychologie n'a émergé qu'après-guerre »*



### ***Pourquoi ces tests ne sont-ils presque jamais de conception africaine ?***

C'est vrai, mais ayez à l'esprit que la conception de tests est une vaste entreprise, plus complexe qu'il n'y paraît. Elle suppose la mobilisation d'une masse critique de praticiens et chercheurs en psychologie du travail capables de mesurer des dimensions telles que les performances, les capacités de réaction, de réflexion ou de concentration. Ces experts doivent en outre intégrer et traiter d'autres paramètres comme l'information ou la stimulation. Vous comprenez donc qu'il s'agit d'un travail de longue haleine qui requiert des ressources importantes et adéquates dont malheureusement sont souvent dépourvus les centres de recherche et les laboratoires de psychologie appliquée créés ici et là.

### ***Peut-on dire que le savoir psy-***

### ***chologique des sociétés et des cultures d'Afrique subsaharienne est vierge de toute interprétation ?***

Disons que pour le moment, il s'agit encore d'une psychologie d'inspiration occidentale qui est très largement ethnocentrique. Nous n'avons pas encore élaboré en Afrique de concepts, de théories et de méthodes propres, qui expliqueraient les particularismes et les spécificités culturelles de notre continent. En tout cas, elle n'est pas écrite ou rendue contingente. Ceci dit, commençons déjà par utiliser convenablement les modèles théoriques occidentaux, bien qu'ils ne soient pas adaptés en tous points aux réalités socioprofessionnelles africaines.

### ***Voulez-vous dire que les tests sont mal utilisés ?***

Bien souvent oui. Je déplore le fait que ces tests ne soient pas toujours manipulés par des psychologues avertis, dotés d'un





background solide qui les rendraient aptes à analyser, interpréter ou expliquer les résultats, même quand ils sont générés par l'informatique. Par exemple, les risques de mésinterprétation des résultats d'un test de personnalité sont réels si l'on omet certaines informations cachées contingentes. C'est le piège dans lequel tombent souvent les psychologues du travail improvisés qui, en administrant des tests récupérés sur Internet à coût modique, ne prennent pas véritablement en compte les besoins des entreprises, ni ne savent apprécier la justesse du processus de sélection à utiliser.

### ***Parlez-nous s'il vous plaît des tests de personnalité.***

Ce sont des tests qui se réfèrent à des techniques conçues pour rechercher les capacités génériques et mesurer les schémas caractéristiques des traits. Ces

tests exigent en réalité beaucoup de circonspection, de distanciation et de rigueur. Leur validité autant que leur fiabilité, si elles sont mal assurées, peuvent affecter la pertinence des choix opérés *in fine* par les décideurs.

### ***Mais à quoi faut-il se référer pour mesurer la fiabilité d'un test ?***

À la capacité de l'échelle de ce test à fournir des scores similaires, quels que soient les évaluateurs, les situations, les périodes ou l'usage qui est fait des résultats qui sont générés.

### ***Quels tests utilisez-vous personnellement ?***

Les tests dont le pronostic sécurise la sélection et le développement du personnel. Autrement dit, des tests pour lesquels les informations recueillies sont amples et ont été recueillies

***« Les tests ne sont pas toujours manipulés par des personnes averties »***



dans divers pays et cultures.

### ***Pouvez-vous en citer quelques-uns ?***

Volontiers. Je fais recours, pour l'essentiel au 16PF, au SPV, au SIV ou au MBTI. La liste n'est pas exhaustive. Je précise que ces tests de personnalité répondent à des critères de réputation internationale. Leur utilisation est subordonnée à une qualification obtenue à l'issue d'une formation diplômante. Ils sont utilisés partout dans le monde, régulièrement mis à jour, et dotés de la crédibilité nécessaire pour fonder des décisions importantes concernant les personnes dans des cultures différentes.

***Vos compétences de psychologue du travail vous ont-elles servie dans le cadre de vos responsabilités dans le secteur pu-***

### ***blic ?***

Évidemment. Dans ma pratique managériale, elles m'ont permis de dénouer divers conflits, notamment en matière de dialogue social. En effet, je pouvais aisément décrypter et analyser, dans les comportements au travail de mes collègues et collaborateurs, leurs sources de motivation. Cela m'a valu, du reste, la réputation d'être excessivement rigoureuse.

***Pensez-vous, comme le sous-entendent encore certains, que***

### ***L'Homme africain n'aime pas le Travail ?***

Méfions-nous de pérenniser les stéréotypes négatifs hérités du colonialisme. Croyez-vous que l'expression « Travailler comme un nègre » vienne de nulle part ? Un dicton de chez moi dit que « c'est le Travail qui fait l'Homme », c'est ce qui détermine le respect que le corps so-

***« Lutter contre l'absentéisme en niant les valeurs sociales, c'est faire fausse route »***



cial doit lui porter. Selon moi, la motivation de l'Africain pour le travail moderne doit être d'abord appréhendée plutôt sous l'angle de ses conditions de travail, suivant que ces dernières édifient ou détruisent sa dignité et maintiennent son estime de soi. C'est très important !

***Votre premier ouvrage abordait la gestion de l'absentéisme au travail. Ce fléau n'est-il pas en vérité un phénomène culturel en Afrique ?***

C'est vrai que par rapport aux Occidentaux, on observe chez les Africains un rapport au temps plus détendu, en tous cas moins « névrotique ». Plutôt que de verser dans l'autoflagellation, nous devrions chercher à tirer un meilleur parti de cette tendance à la flexibilité. Pourquoi pas ?

***Mais cela ne pose-t-il pas pro-***

***blème dans le monde du travail ?***

C'est certes le cas, mais les solutions d'autorité (menaces, sanctions...) ne sont pas forcément à mes yeux les plus adaptées. Je milite plutôt pour une approche managériale contingente, qui s'appuie sur les valeurs de base des sociétés ayant un lien avec l'histoire et les traditions des

***« Il faut une cohérence entre le contenu des formations et les besoins psychosociaux »***

Africains. Nier ou occulter l'importance, voire la prépondérance des valeurs sociales de la communauté dans la vie de l'Africain, y compris

en milieu de travail, cela revient à faire fausse route ou à tourner en rond.

***Madame Pognon, vous aviez en son temps à l'ENA mis en place la toute première formation au Bénin de niveau Bac + 5 en Gestion des ressources humaines. Qu'est-ce qui vous avait incitée à le faire ?***



À l'époque, le besoin de véritables professionnels des ressources humaines se posait avec acuité. La gestion du personnel des organisations était assurée, tant bien que mal, par des administrateurs du travail de formation ou même des personnes sans aucun bagage intellectuel et technique en gestion des hommes au travail. La dimension humaine était donc très peu prise en compte.

***Aujourd'hui, les masters en ressources humaines pullulent.***

C'est vrai, mais la question devrait se poser de savoir si la qualité de la formation est toujours au rendez-vous. Est-ce que le programme pédagogique est pertinent, notamment en psychologie des organisations ?

***Quel est votre avis là-dessus ?***

Les contenus de ces formations me paraissent encore trop livresques. Ils sont empruntés à des théories et instruments occi-

dentaires, mais ne bénéficient pas toujours d'un effort de contextualisation. Pour le moment, ces enseignements ne reflètent pas suffisamment nos propres prémisses sociales et culturelles.

***Comment corriger cela ?***

En développant la capacité de ceux qui interviennent dans ces formations à produire des études de cas qui abordent des situations locales et établissent la congruence. Par « congruence », il faut entendre la cohérence entre le contenu de la formation et les besoins psychosociaux. J'ai la conviction qu'une institution comme le CAMES a un rôle important à jouer dans ce sens.

***Madame Pognon, nous arrivons à la fin de cet entretien, quelles leçons tirées de votre longue pratique professionnelle acceptez-vous de partager avec nos lecteurs ?***

Je souhaite attirer leur attention sur l'importance de bien utiliser



les outils générés par les évolutions de la psychologie appliquée. Je recommande également aux gestionnaires des entreprises et aux professionnels des RH d'être plus regardants sur les compétences et la légitimité des praticiens. On observe encore trop d'improvisation et d'anarchie dans le secteur du recrutement en Afrique.

***Un ultime conseil pour les animateurs RH de la génération montante ?***

Je les inciterai à s'affirmer, à aller au bout de leur potentiel. Le

monde professionnel africain est moins hostile qu'on ne le croit. Je les exhorte aussi à cultiver l'humour et l'autodérision. Cela ne veut pas dire ici qu'ils doivent se départir de leur rigueur et de leur professionnalisme, mais il faut œuvrer à créer et maintenir une bonne ambiance avec les collègues. On passe bien parfois plus de temps avec eux qu'avec nos familles. Je souhaite enfin, qu'ils gardent le cap sur la constante recherche du bien-être du travailleur comme base de la motivation au travail. □

*Propos recueillis par Parfait Nassara.*

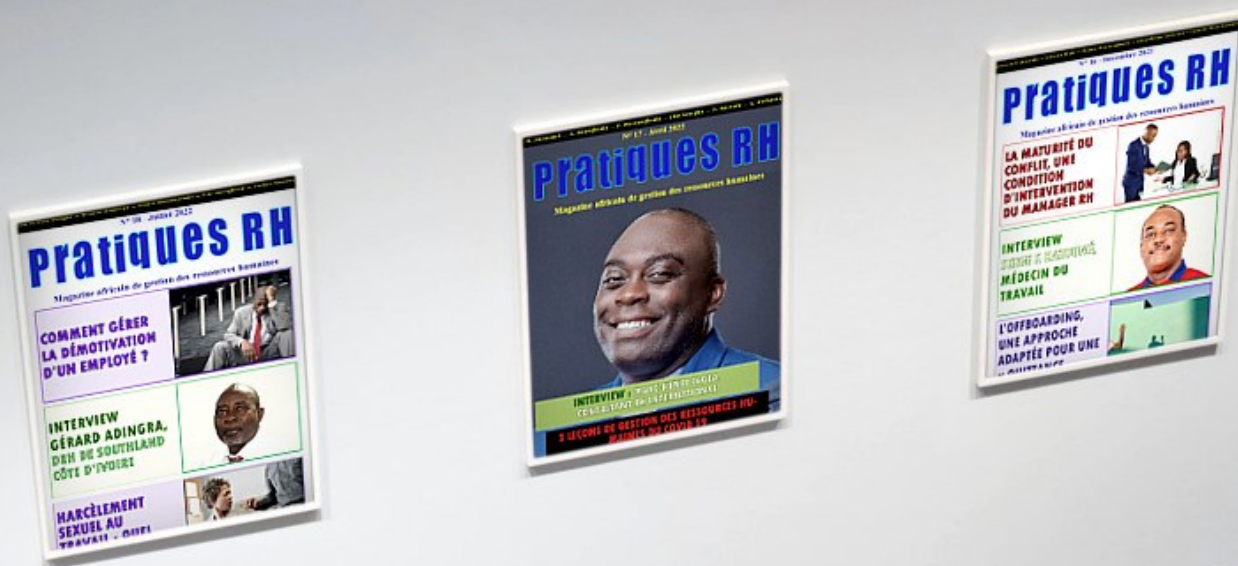
**Chers lecteurs,**

**Vous avez besoin de conseils ou d'idées sur un thème bien précis de la gestion des ressources humaines ? Pratiques RH vous propose de rédiger des articles sur demande, sur des thèmes qui vous intéressent et qui n'ont pas encore été abordés dans les numéros précédents de ce magazine. Contactez-nous dès maintenant et expliquez-nous ce que vous aimeriez lire prochainement.**

**Écrivez-nous à [pratiquesrh2015@gmail.com](mailto:pratiquesrh2015@gmail.com)**



# Lisez et diffusez Pratiques RH, magazine africain de gestion des ressources humaines



**D'accord ? Pas d'accord ?**

**Vos réactions, opinions et commentaires sur  
ce numéro sont les bienvenus.**

## A découvrir

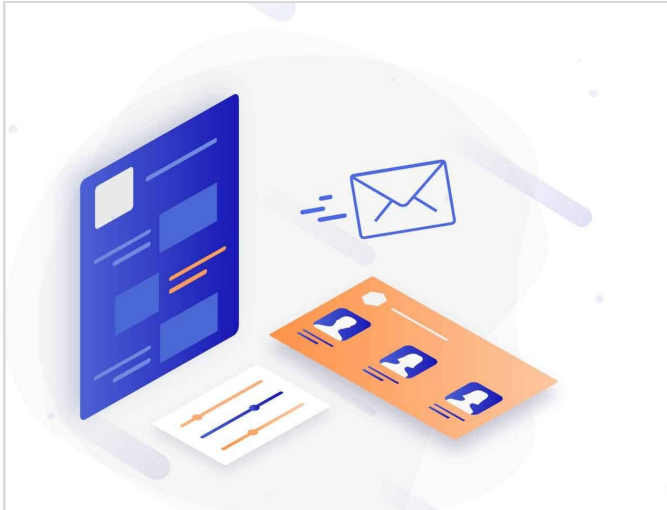
# Un livre : VALEURS DU TRAVAIL ET ABSENTÉISME EN AFRIQUE

Présentation	
Éditeur	Éditions L'Harmattan
Date d'édition	1 janvier 2009
Genre	Essai
Sujet	Ce livre renvoie à la nécessaire prise en compte des valeurs, croyances et besoins des travailleurs comme préalable à la compréhension des motifs d'absence et l'élaboration de politiques de réduction de ce comportement.
Auteur	Lydie Akibodé Pognon
ISBN	978-2-296-06134-7
Prix	Livre papier : 19.325 FCFA Livre numérique : 15.713 FCFA <a href="https://www.editions-harmattan.fr/catalogue/commande/commande_add.asp?no=27587&amp;cdo=0&amp;cdf=0&amp;cds=0">https://www.editions-harmattan.fr/catalogue/commande/commande_add.asp?no=27587&amp;cdo=0&amp;cdf=0&amp;cds=0</a>
Notre avis	Il s'agit d'un ouvrage richement documenté et émaillé d'analyses de cas correspondant à des réalités continentales. L'auteure y préconise un traitement relativement original du phénomène de l'absentéisme, moins axé sur la répression, mais davantage sur la prise en compte du contexte socioculturel du travailleur négro-africain. Recommander l'acquisition et la lecture de ce livre, rédigé par une africaine pour les managers en contact avec du personnel africain relève donc de l'évidence.



## Lexique des RH

Le vocabulaire RH est un riche pâturage de mots et expressions divers qui désignent des concepts, notions et réalités d'un métier en mutation permanente. En voici quelques-uns.



### Candidathèque

Il s'agit de bases de données regroupent les CV de candidats, permettant aux recruteurs d'effectuer des recherches multicritères à l'intérieur des candidatures dans le cadre de leur sourcing

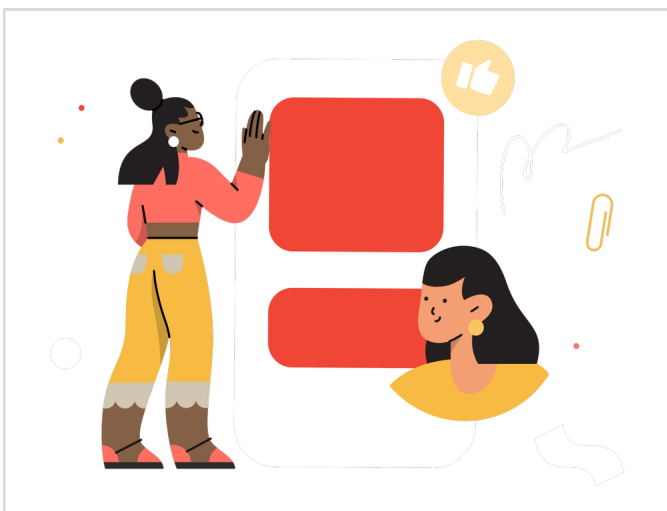
### Discrimination au travail

C'est le fait de réserver à un employé un traitement différent, négatif ou défavorable à cause d'un motif de discrimination (race, origine nationale ou ethnique, couleur, religion, âge, handicap...)



### Entraînement à la tâche

Cela correspond à la période durant laquelle un nouvel employé reçoit de l'information sur l'entreprise et la formation lui permettant d'accomplir ses tâches.



Définitions rassemblées par Méline Ahouanyè



# Brainstorming

## Citation

**« Nous n'embauchons pas des gens intelligents pour leur dire quoi faire. Nous les embauchons pour qu'ils nous disent quoi faire. »**

*Steve Jobs (1955-2011), cofondateur d'Apple*

**Commentaire :** S. Jobs était assisté de collaborateurs d'élite et fort bien rémunérés, mais pour une PME africaine comptant dans son effectif des agents souvent sous-qualifiés, y a-t-il un autre choix que de leur donner des instructions et contrôler qu'ils les respectent ?

## Les chiffres à retenir

**Les travailleurs d'Afrique du Sud travaillent 2209 heures par an. C'est plus que la Chine notoirement travailleuse (2174 heures par an) en deuxième position et la Corée du Sud (2063 heures par an, en quatrième position après l'Inde).**

*Source : Huberman & Minns (2007) and PWT 9.1 (2019)*

**Commentaire :** Voilà une statistique qui contredit frontalement le sempiternel cliché des travailleurs africains paresseux, même s'il est vrai que les heures passées à travailler diffèrent de la productivité. En effet, dans la plupart des sociétés, à mesure que la productivité augmente, le nombre d'heures travaillées par semaine tend à diminuer.

## Humour

### TURN OVER

**J'étais au service des ressources humaines d'une grande entreprise dont le personnel changeait souvent. Lors d'un entretien d'embauche, j'ai demandé à une candidate: « Êtes-vous à la recherche d'un travail permanent? ». « Oui, m'a-t-elle répondu, pour l'instant. »**

*Anne King*



# Courrier

La rubrique « Courrier » est un incontournable de notre magazine. Elle témoigne des interactions permanentes existant entre notre rédaction et ses nombreux et fidèles lecteurs. Extraits.

12

## Bonnes pratiques

### COMMENT GÉRER LA DÉMOTIVATION D'UN EMPLOYÉ ?

**MOTIVATION.** La démotivation d'un employé peut être facilement repérés par le gestionnaire des ressources humaines. Mais une fois le diagnostic établi, la situation n'est pas forcément irréversible.

*Par Mélaïne Ahouanqè*



Aucun responsable des ressources humaines ne peut avoir la certitude absolue qu'il ne sera jamais confronté à un cas de démotivation d'un ou plusieurs

employés. Lorsque situation se matérialise, il reste encore possible de tenter de rattraper la situation. L'idéal serait de suivre les recommandations ci-après.

N° 17 / Juillet 2022 / Pratiques RH Magazine

« A propos du l'article relatif à la façon de gérer la démotivation d'un employé, bien que je l'ai apprécié, je ne crois pas que le manager devrait lui "proposer des horaires de travail plus adaptés". En principe en entreprise, les horaires de travail sont fixés par des normes (note de service/décision/règlement) souvent reprises dans

les clauses des contrats de travail. Aussi, des horaires individualisables en fonction du fait qu'en employé est perçu par sa hiérarchie comme motivé ou pas, me paraissent être une fausse bonne solution. Ce traitement différencié risque de susciter ou d'alimenter le sentiment d'un manque d'équité dans la gestion des ressources humaines. De surcroît, cela peut aussi entraîner la désorganisation dans le travail, surtout si l'employé démotivé occupe un poste auquel sont attachés des responsabilités importantes et a du personnel placé sous son autorité. »  
**N'Ko K.**

**La Rédaction :** Merci de votre contribution. Les risques que vous évoquez sont réels et ne sont pas à ignorer. De quoi nous rappeler que le remède peut parfois se révéler pire que le mal que l'on entend traiter. □



# Consultez et téléchargez les numéros précédents de Pratiques RH Magazine sur <https://bit.ly/pratiquesrh>



PRATIQUES RH N°18  
il y a 5 mois



PRATIQUES RH N°17  
il y a 7 mois



PRATIQUES RH N°16  
il y a un an



PRATIQUES RH N°15  
il y a un an



PRATIQUES RH N°14  
il y a un an



PRATIQUES RH N°13  
il y a 2 ans



PRATIQUES RH N°12  
il y a 2 ans



PRATIQUES RH N°11  
il y a 2 ans



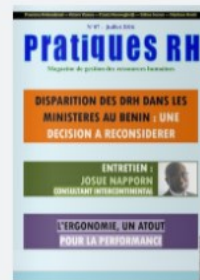
PRATIQUES RH N°10  
il y a 3 ans



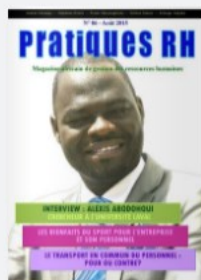
PRATIQUES RH N°9  
il y a 3 ans



PRATIQUES RH N°8  
il y a 6 ans



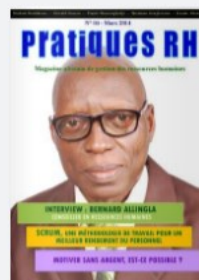
PRATIQUES RH N°7  
il y a 6 ans



PRATIQUES RH N°6  
il y a 7 ans



PRATIQUES RH N°5  
il y a 8 ans



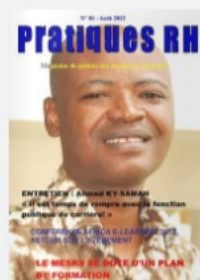
PRATIQUES RH N°4 - MARS - 2014  
il y a 9 ans



PRATIQUES RH N°3 - SEPTEMBRE - 2013  
il y a 9 ans



PRATIQUES RH N°2 - NOVEMBRE - 2012  
il y a 10 ans



PRATIQUES RH N°1 - AOÛT - 2012  
il y a 10 ans

