

N° 22 - Septembre 2023

# Pratiques RH

Magazine africain de gestion des ressources humaines



**INTERVIEW : ESTELLE HOUNTONDI,  
EMPLOYEUR À DISTANCE**

**À LA CONQUÊTE DE L'AGILITÉ : LES DÉFIS ET LES  
SOLUTIONS POUR LES ENTREPRISES AFRICAINES**

**TÉLÉTRAVAIL : MIRACLE OU MIRAGE POUR LES  
ENTREPRISES DU CONTINENT ?**

# Dans ce numéro N°22

## Éditorial (p. 4)

À la conquête de l'Agilité : Les défis et les solutions pour les entreprises africaines

## Actualité RH (p. 10)

Lancement du livre « Restaurer la confiance en soi des cadres africains »

## Actualité RH (p. 12)

Une formation de gestionnaires RH sur la GPEC et l'égalité hommes-femmes

## Actualité RH (p. 14)

Renforcement des capacités : le FDFP forme les Gestionnaires RH d'entreprises privées ivoiriennes

## Outils RH (p. 17)

Gérer les demandes d'explication : des conseils clés pour les RH

## Outils RH (p. 25)

Maximiser la productivité : l'atout de feuilles de temps bien gérées

## Bonnes pratiques (p. 30)

Comment instaurer un bonus de rendement incitatif ?

## Bonnes pratiques (p. 35)

Télétravail : miracle ou mirage pour les entreprises du continent ?

## Interview (p. 42)

Estelle Hountondji,  
Employeur à distance

## Efficacité professionnelle (p. 53)

L'efficacité décuplée : l'importance des listes de tâches

## À découvrir (p. 57)

Une livre :  
« Ressources humaines »,  
18<sup>ème</sup> édition

## Lexique des RH (p. 58)

Expérience client interne —  
Symétrie des attentions —  
CVthèque

## Brainstorming (p. 59)

Citation — Chiffre à l'honneur —  
Analytique RH — Humour

## Anglais des RH (p. 61)

La rémunération

## RH & Justice (p. 62)

Une question de preuves

## Courrier (p. 64)

- **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°21 du magazine a été téléchargé 365 fois et donné lieu à 2360 vues sur LinkedIn à la date du 07/09/2023.



**iemploi****AGENCE D'OUTPLACEMENT  
ET D'ASSISTANCE À LA  
RECHERCHE D'EMPLOI**

**Avec nos prestations  
individualisées, notre  
équipe peut vous aider à  
trouver un emploi, à  
préparer un retour aux  
études, ou à planifier  
votre carrière.**

1. OPTIMISATION DE LA RÉDACTION DE CV
2. RÉALISATION DE BILAN DE COMPÉTENCES
3. ÉLABORATION DE PROJET PROFESSIONNEL
4. ASSISTANCE À LA RECHERCHE D'EMPLOI

**Contact**

***<https://bit.ly/tremploi> -- Tél. +229 51828413 -- E-mail :  
agencetremploi@gmail.com -- Facebook : Tremploi***



## Éditorial

# À LA CONQUÊTE DE L'AGILITÉ : LES DÉFIS ET LES SOLUTIONS POUR LES ENTREPRISES AFRICAINES



L'agilité est un concept qui désigne la capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement et efficacement aux changements de son environnement. L'agilité repose sur des principes et des outils tels que le *scrum*, qui est une méthode de gestion de projet qui favorise la collaboration, la transparence et la livraison continue de valeur.

L'agilité permet aux entreprises de réduire les risques, d'augmenter la satisfaction des clients et d'innover davantage. Pourtant, l'agilité n'a pas encore conquis le continent africain. En effet, selon une étude de McKinsey, il n'y a que 8 % seulement des entreprises du continent se déclarent agiles. On n'est encore bien loin des 27 % en ce

qui concerne à ce niveau la moyenne mondiale.

## Critères

Les critères d'une entreprise agile peuvent inclure les éléments suivants :

- **L'adaptabilité** : L'entreprise est capable de s'ajuster rapidement aux changements du marché, aux évolutions technologiques et aux nouvelles opportunités.

- **La collaboration** :

Une communication ouverte et efficace entre les équipes est pratiquée pour faciliter les échanges d'idées.

- **L'orientation client** : L'attention de tous est orientée sur les besoins et désirs des clients pour s'adapter à leurs commentaires et demandes.

- **Les itérations et l'amélioration continue** : Le personnel travaille selon des cycles courts pour améliorer constamment

les produits, les processus et les services.

- **La transparence** : le management propose, à toutes les parties prenantes, une visibilité claire sur les objectifs, les progrès et les défis de l'entreprise.
- **La souplesse organisationnelle** : L'entreprise est en mesure de réorganiser ses structures afin de s'adapter rapidement à de nouvelles circonstances.

## L'agilité en Afrique est **Obstacles** entravée par des **obstacles culturels** et **structurels**

L'un des principaux freins à l'agilité en Afrique est la **culture**

**managériale**, qui est souvent marquée par le respect de la hiérarchie, le contrôle et la méfiance. Or, l'agilité nécessite au contraire une culture de l'autonomie, de la confiance et du feedback.

Un autre obstacle est la rigidité des **structures**





**organisationnelles**, qui sont souvent cloisonnées, centralisées et bureaucratiques. À l'opposé, l'agilité implique une organisation plutôt flexible, décentralisée et collaborative, au sein de laquelle des équipes sont multidisciplinaires, auto-organisées et responsabilisées. Enfin, un troisième obstacle est le manque de **maturité digitale**, qui limite la capacité des entreprises africaines à tirer parti des technologies pour innover et tirer leur épingle du jeu. L'agilité

requiert en effet une forte culture digitale, dans laquelle les acteurs s'approprient les outils numériques pour faciliter le travail à distance, le partage d'information, la co-création et la mesure de la performance.

### **Solutions**

Ces obstacles ne sont pas insurmontables. Il convient juste de provoquer un changement de mentalité chez les dirigeants et collaborateurs. Les principes, les valeurs et les pratiques de l'agilité, ainsi que les outils et les mé-



thodes qui favorisent l'autonomie, la collaboration et la créativité, doivent être enseignés aux collaborateurs. Ensuite, il est nécessaires pour les décideurs de repenser l'organisation des équipes, des rôles et des responsabilités en favorisant des structures horizontales, transversales et flexibles qui permettent de s'adapter rapidement aux besoins des clients et aux évolutions du marché. Ensuite, il convient de définir les compétences clés et les attentes pour chaque poste impacté par la transition vers l'agilité, en tenant compte des besoins spécifiques de chaque projet, de chaque client et de chaque contexte.

Par ailleurs, les processus existants doivent être cartographiés, identifiés ceux qui doivent être modifiés ou supprimés, et définis les nouveaux processus qui facili-

tent le fonctionnement agile, tels que le cycle de développement incrémental et itératif, le feedback continu, la revue de sprint, le rétrospective, etc. Il faut également augmenter significativement les investissements dans les infrastructures, en développant les compétences nécessaires et en adoptant des solutions adaptées aux nouveaux défis technologiques. Enfin, il convient de

---

### ***Le manque de maturité digitale pose problème***

---

mettre en place un plan d'action pour accompagner le changement vers l'agilité, en impli-

quant tous les acteurs concernés, en communiquant sur les objectifs et les bénéfices attendus, en mesurant les résultats et en ajustant les actions si nécessaire.

### **Exemples**

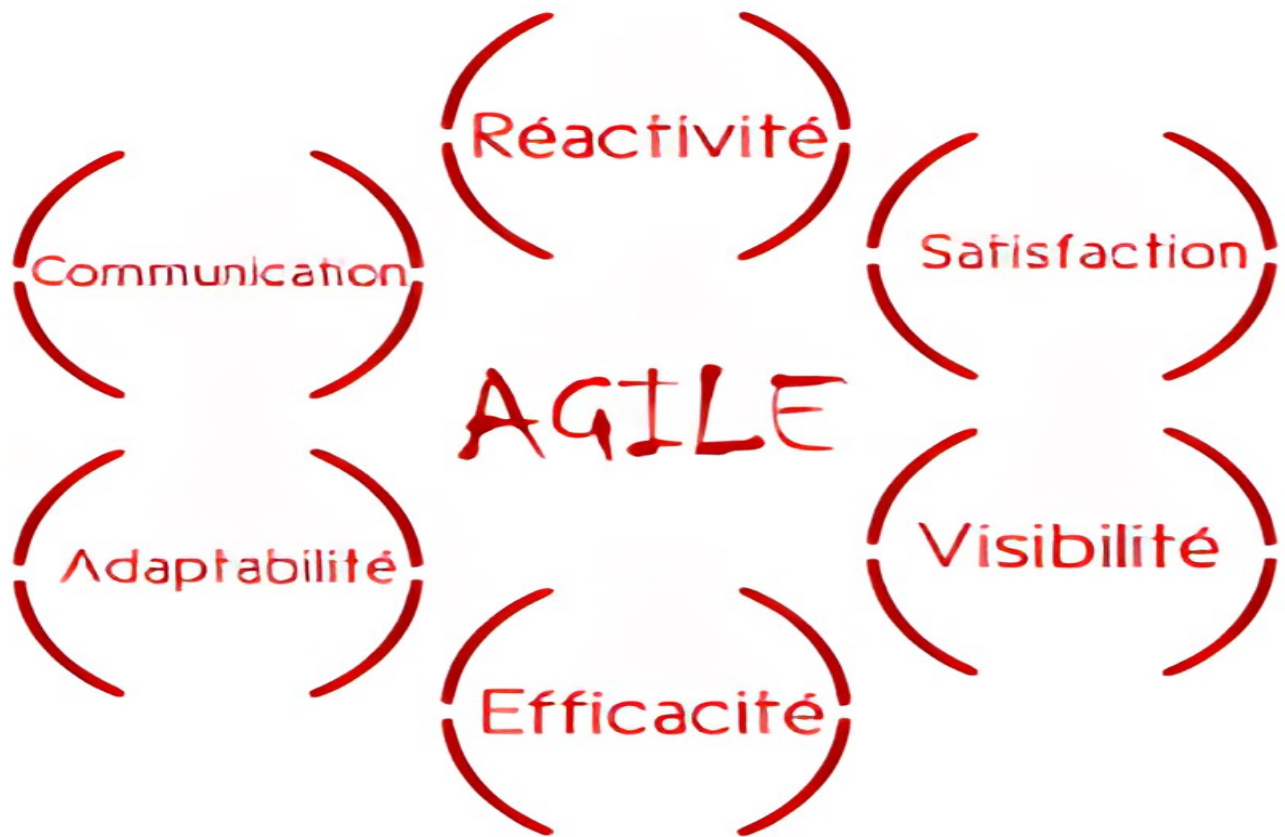
Ces défis ne sont pas faciles à relever, mais certaines entreprises africaines sont quand même parvenues à adopter l'agilité et à en





tirer profit. C'est le cas par exemple de **mPharma**, une entreprise de santé numérique établie au Ghana, se concentre sur les problèmes d'approvisionnement en médicaments en Afrique avec agilité et innovation. Grâce à son approche flexible, elle a développé des plateformes de gestion des stocks et des solutions de tarification transparente, ce qui a grandement facilité l'accès aux médicaments essentiels. En optimisant la chaîne d'approvisionnement grâce à des partenariats stratégiques avec l'industrie pharmaceutique, l'entreprise peut surveiller en temps réel les

niveaux de stock et minimiser les ruptures de médicaments, réduisant ainsi le gaspillage. En se concentrant sur l'amélioration continue, mPharma contribue activement à renforcer les systèmes de santé africains et à offrir des soins de santé de qualité à travers le continent. Un autre exemple est celui de **Sokowatch**, une start-up basée au Kenya, en Tanzanie, au Rwanda et en Ouganda, qui permet aux petits commerçants de s'approvisionner facilement en produits de première nécessité via une application mobile ou un SMS. Grâce à l'agilité, elle a pu



optimiser sa chaîne logistique, en utilisant des données d'achat pour prévoir la demande et réduire le gaspillage. Elle a également pu diversifier son offre, en proposant des services financiers et éducatifs à ses clients.

### **En avant !**

L'agilité s'avère une nécessité incontournable pour qui veut prospérer et se démarquer dans un environnement mondial complexe et incertain. Bien que l'agilité reste encore largement mé-

connue des managers du continent, rien n'est perdu. D'ailleurs, certains auteurs, prenant le contrepied de l'idée que le terrain africain n'est pas propice à l'agilité, considèrent au contraire que les valeurs collectives qu'elle promeut sont alignés avec la mentalité de ses peuples. Cet éditorial se voulait dans tous les cas une exhortation aux décideurs à s'engager résolument dans cette courant managérial dont le bien-fondé est de moins en moins contesté. **□ La Rédaction**

## Rétro-actu RH

# LANCEMENT DU LIVRE « RESTAURER LA CONFIANCE EN SOI DES CADRES AFRICAINS »

**BÉNIN.** Une cérémonie de *lancement du livre intitulé* « Restaurer la confiance en soi des cadres africains » s'est déroulée dans les installations de l'Université d'Abomey-Calavi.



**C**ette cérémonie, présidée par Mme Marie-Odile Attanasso, ex-Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, a été mar-

quée par une conférence suivie de questions-réponses donnée par l'autrice, Mme **Lydie Akibodé Pognon**, psychologue du travail et universitaire renommée.



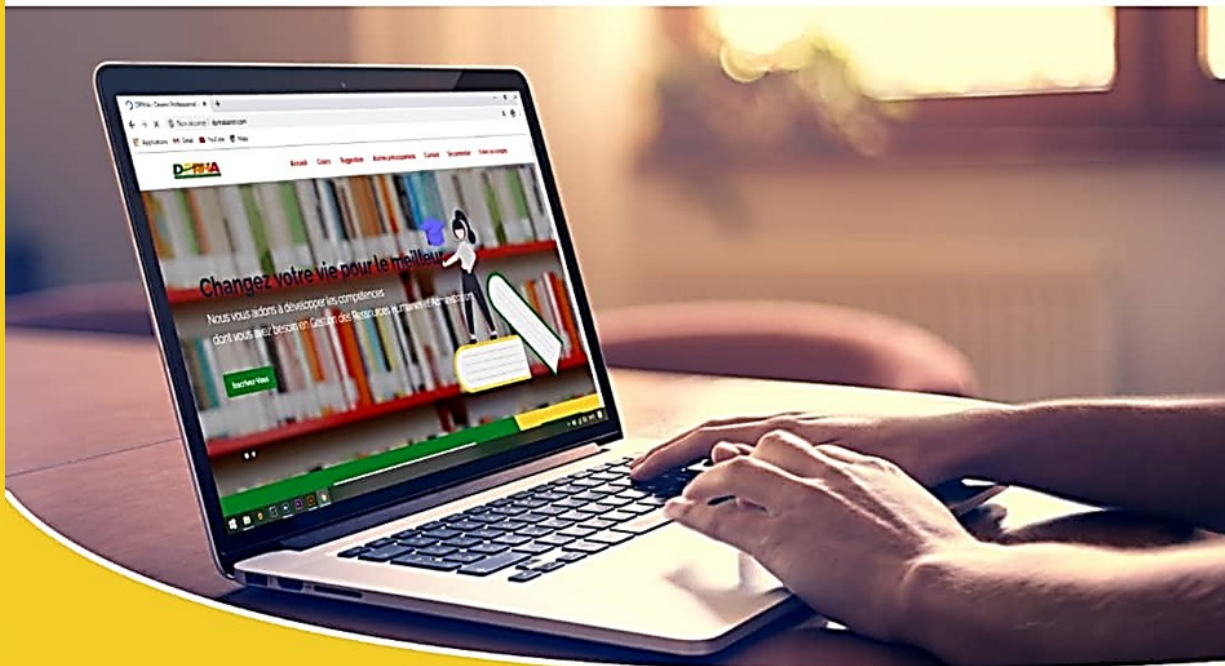
Une vente aux enchères du premier exemplaire de cet ouvrage a ponctué cette rencontre, laquelle a vu la participation de nombreux managers et experts en gestion des ressources humaines, ainsi que des sommités du milieu universitaire, dont MM. Brice Sinsin et Eric Montcho, respectivement ex-Recteur de l'université et Directeur actuel de

l'École nationale d'administration. Des auditeurs en formation ont également fait acte de présence lors de cet événement couvert par des organes de la presse nationale et universitaire. Pratiques RH, le magazine africain de la gestion des ressources humaines était bien entendu de la partie. □

*Par Flora Boton*

# DPRHA

<< Un maximum d'outils RH en un minimum de clics, c'est notre raison d'être. >>



**Devenir Professionnel Ressources Humaines Administration**

+229 60806603

contact@dprhabenin.com

+229 90943013

www.dprhabenin.com



## UNE FORMATION DE GESTIONNAIRES RH SUR LA GPEC ET L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

CÔTE D'IVOIRE. Le Ministère de l'Économie et des Finances a organisé dans la capitale ivoirienne, Yamoussoukro, une session de cinq jours de formation intitulée « GPEC et Approche Genre », qui s'est déroulée du 27 au 31 mars 2023.



Cette formation, organisée par la Direction des Ressources Humaines a réuni 30 gestionnaires RH issus de diverses unités administratives du ministère. La cérémonie d'ouverture a été marquée par les encouragements du DRH, Cheick Lancina Bamba, lequel a salué la

répartition actuelle de 69% d'hommes et 31% de femmes au sein du ministère. Le ministre Adama Coulibaly a également exprimé sa confiance dans les compétences managériales des femmes. Tout au long de la formation, les experts MM. Blaise Beugré et Antoine Simen ont ani-





mé des séances participatives avec des études de cas et des exercices pratiques. Cette session de renforcement des capacités a permis aux participants de se familiariser avec les concepts et méthodes de la GPEC et d'internaliser une approche sensible au genre dans ce domaine. Ils ont également maîtrisé les techniques de recrutement non discriminatoires et mis en place des mécanismes pour promou-

voir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. À la clôture le 31 mars, le ministre a réaffirmé sa volonté de renforcer la participation des femmes dans les postes à responsabilité, pour soutenir l'économie ivoirienne. A noter que cette initiative bénéficiait du soutien technique et financier de la Banque Mondiale et de divers programmes nationaux. □

*Par Flora Boton*



# RENFORCEMENT DES CAPACITÉS : LE FDFP FORME LES GESTIONNAIRES RH D'ENTREPRISES PRIVÉES IVOIRIENNES

CÔTE D'IVOIRE. Le FDFP (Fond de Développement de la Formation Professionnelle) a initié un atelier de renforcement des capacités pour une centaine de gestionnaires des ressources humaines sur l'ingénierie de la formation qui s'est tenu du 8 au 19 mai 2023.

**L**e FDFP occupe une position centrale en Côte d'Ivoire, comme structure clé pour la conception, l'organisation et la gestion de la formation professionnelle. Il s'attache à renforcer les compétences des gestionnaires RH dans l'identification de besoins pertinents en formation

des entreprises. Dans cette optique, une formation d'importance, sur le thème « Réussir son plan de formation », a rassemblé plus d'une centaine de participants de la Communauté des Ressources Humaines, une association de professionnels du secteur privé et public partageant





leurs expériences. Sous la direction de Mme Nicole Patris, experte-consultante de l'Association belge Ex-Change Expertise, les participants ont acquis des connaissances approfondies sur l'ingénierie de la formation, de l'analyse des besoins à l'évaluation des actions. Le cadre de la Maison de Recherche, de Développement et d'Innovation (MRDI) de la ville de Grand-Bassam a offert un environne-

ment propice à l'apprentissage, agrémenté d'activités ludo-formatives. À la clôture de l'atelier, le Secrétaire Général du FDFP, M. Philippe N'DRI, a exprimé son souhait de renforcer le partenariat avec la Communauté RH pour améliorer l'efficacité de la fonction Ressources Humaines et contribuer au développement du capital humain des entreprises de Côte d'ivoire. □

*Par Mélaïne Ahouanyè*



Lisez et partagez Pratiques RH, le magazine africain de gestion des ressources humaines

Restez informé.e et inspiré.e pour une gestion optimale de vos équipes !



# GÉRER LES DEMANDES D'EXPLICATION : DES CONSEILS CLÉS POUR LES RH

**GESTION DE LA DISCIPLINE.** La demande d'explication est une requête formelle de l'employeur adressée à un salarié pour comprendre les circonstances entourant un incident dans lequel ce dernier est impliqué. Poursuivez votre lecture pour en savoir plus sur son contenu et éviter, comme le font en pratique trop de spécialistes des RH, de la confondre systématiquement avec une sanction.

*Par Flora Boton*



**I**l est tout d'abord important d'identifier les raisons qui

peuvent conduire un employeur à adresser une demande d'explica-



tion à l'un ou plusieurs de ses employés.

## **Les causes justificatives**

Il existe plusieurs cas de figure où cette démarche peut être nécessaire. Par exemple, lorsque l'employé ne respecte pas les règles de l'entreprise en accumulant des retards ou des absences non justifiées. C'est également le cas lorsque l'employé fait un usage

abusif des ressources ou adopte des comportements non professionnels.

Cela peut correspondre au cas où l'employé présente des performances insatisfaisantes, telles que des erreurs fréquentes ou une productivité en dessous des attentes. L'employeur peut également adresser une demande d'explication lorsque l'employé a un comportement inapproprié, comme des propos offensants ou du harcèlement. De plus, si l'employeur reçoit des plaintes ou des

signalements de conflits entre employés ou de problèmes éthiques, ou s'il mène des enquêtes internes sur des fraudes ou des violations de sécurité, il est fondé à envoyer une telle demande.

Il est important de préciser que l'envoi d'une demande d'explication ne signifie pas forcément que l'employé est coupable. Il s'agit en réalité d'une démarche

***Il faut éviter  
d'adopter un ton  
accusatoire***

préliminaire qui permet à l'employeur de recueillir des informations et d'offrir à

l'employé la possibilité de se défendre avant d'éventuelles sanctions disciplinaires.

## **Les précautions rédactionnelles**

Rédiger une demande d'explication claire et professionnelle est une tâche moins anodine qu'il n'y paraît. L'employeur devrait prendre en compte les conseils suivants s'il veut véritablement optimiser cette démarche :



- Il doit être précis et factuel sur les faits reprochés à l'employé. Cela signifie concrètement qu'il doit rassembler tous les éléments qui permettent de justifier la demande d'explication, comme des documents, des enregistrements, des témoignages ou d'autres preuves.
- L'employeur doit éviter d'utiliser un ton accusatoire, surtout s'il ne détient pas de preuve irréfutable. Il vaut mieux privilégier des formulations objectives et vérifiables. Par exemple, au lieu de dire « Vous êtes toujours en retard », il est préférable de dire « Nous avons constaté que vous êtes arrivé en retard les 3 derniers lundis ».
- Il est recommandé en outre d'envoyer la demande par une voie officielle, voire par une lettre recommandée avec accusé de réception, certes pour s'assurer que l'employé la reçoive bien, mais aussi et surtout pour garder une trace écrite de la demande et de sa date d'envoi.
- Enfin, il faut rédiger la demande d'explication sur un ton respec-



tueux. Les attaques personnelles ou les commentaires déplacés sont à proscrire. Par exemple, au lieu de dire « Vous êtes irresponsable », il convient plutôt de dire « Nous avons remarqué que vous avez manqué plusieurs échéances importantes ».

## **Le traitement de la réponse**

Une fois transmise à l'employé, la lettre de demande d'explication doit en principe donner lieu à une réponse de sa part. Lorsqu'il la reçoit, l'employeur a le devoir d'évaluer la situation de manière objective et équitable. Il doit donc prendre en considération les éléments fournis et analyser les informations avec rigueur et discernement pour appréhender les différents points de vue et les aspects pertinents de la situation. Si la réponse de l'employé est convain-

cante, l'employeur peut lui signifier que le dossier est clos. Si en revanche la réponse de l'employé est insuffisante, l'employeur a plusieurs options disponibles, telles que prendre directement des mesures disciplinaires à son égard, proposer une médiation, solliciter des précisions complémentaires ou prendre d'autres dispositions adaptées. S'il choisit de sanctionner, l'employeur doit

***La demande d'explication peut avoir des avantages pour tous***

veiller à ce que la sanction éventuelle soit proportionnée aux faits reprochés et conforme aux

règles de l'entreprise et à la procédure adéquate. Quelle que soit sa décision de sanctionner ou pas, l'employeur doit la communiquer clairement et succinctement à l'employé. Il doit lui exposer les motifs de sa décision, idéalement lors d'un échange au cours duquel l'employeur peut être amené à répondre aux interrogations de l'employé, mais dans tous les cas s'assurer que ce der-





nier comprend les conséquences de sa décision. En cas de sanction, l'employeur doit indiquer les modalités de recours qui s'offrent à l'employé. La communication claire et concise de la décision de l'employeur est essentielle pour que le salarié puisse la comprendre et en tirer les conséquences. Elle doit être formulée de manière objective et factuelle, sans jugement ni interprétation personnelle. L'employeur doit également veiller à ce que la communication soit accessible au sa-

larié, quel que soit son niveau de compréhension. L'exposition des motifs de la décision de l'employeur permet au salarié de comprendre pourquoi sa conduite a été jugée fautive ou pourquoi il ne fait pas l'objet de sanction. Cette démarche est importante pour que le salarié puisse tirer des leçons de son expérience et éviter de récidiver. L'échange avec le salarié est l'occasion pour l'employeur de répondre aux interrogations de ce dernier et de dissiper toute ambi-



guité. Il est également l'occasion pour l'employeur d'écouter les explications du salarié et de prendre en compte sa situation personnelle. En cas de sanction, l'employeur a le devoir d'indiquer au salarié les modalités de recours qui s'offrent à lui. Ces modalités sont généralement définies par le Code du travail ou par la convention collective applicable. Le salarié dispose alors, en principe, d'un délai de quelques jours pour contester la sanction devant le tribunal compétent.

### **Une image négative**

C'est parce que la demande d'explication débouche bien souvent sur une sanction qu'elle est appréhendée par l'employé comme un événement qui va détériorer les relations professionnelles et alourdir l'atmosphère de travail. Pourtant, la demande peut avoir des conséquences positives tant pour lui que pour l'employeur. En effet, en exploitant la rétroaction générée par ses explications

claires sur un problème donné, l'employé peut mieux comprendre les attentes de l'entreprise à son égard et ajuster son comportement en conséquence. Une demande d'explication bien gérée peut servir de catalyseur pour une amélioration des performances. C'est pourquoi la demande ne doit pas se réduire à une source de tension, mais être l'occasion parfois d'un dialogue franc entre tous. Ceci étant, il ne faut pas se leurrer.

Il n'est pas certain que cette « positive attitude » soit celle qui se manifeste le plus spontanément chez l'employé.

Il revient alors aux employeurs et aux responsables RH de l'entreprise de jouer faire preuve à cet égard de toute la diplomatie et de la pédagogie dont ils sont capables. □

### **Flora Boton**

Rédactrice

Cabinet GRH Conseil

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



Exemple de lettre-type de demande d'explication d'un employeur à un employé pour mauvais comportement:

A l'attention de  
M. Prénom NOM  
Adresse  
Code postal – Ville  
Numéro de téléphone  
Adresse E-mail

Lieu, date,

Objet : demande d'explications écrites

Madame, Monsieur,

Je viens de prendre connaissance du fait suivant : [précisez en détail le mauvais comportement reproché au salarié, par exemple : retard répétés, manquement aux consignes de sécurité, attitude irrespectueuse envers un client...].

Ce fait constitue une violation de vos obligations contractuelles et/ou du règlement intérieur de l'entreprise. Il est susceptible d'entraîner des conséquences négatives pour le bon fonctionnement de l'entreprise et pour votre situation professionnelle.

Dans ce cadre, je vous demande de bien vouloir me fournir des explications écrites sur les raisons et les circonstances de ce comportement dans un délai de [précisez le délai, par exemple : 48 heures, 8 jours...].

En fonction de la nature et de la gravité des faits, ainsi que de la qualité de vos explications, je me réserve le droit de prendre les mesures disciplinaires appropriées.

Restant à votre disposition pour tout complément d'information, je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

[Signature]  
[Votre nom]  
[Votre titre/poste]  
[Nom de l'entreprise]  
[Coordonnées de l'entreprise]

Références :

- 1.
- 2.
- 3....



**Sponsor**



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

**FORMATION**

**RECRUTEMENT**

**DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

**ÉTUDES**

**Vous présente**

# Audit RH

## SI VOUS ÊTES

Un manager, un cadre, un responsable de projet ou un agent de maîtrise d'une entreprise de moins de 250 salariés, d'une ONG, d'une organisation internationale ou d'une structure administrative.

## CONFRONTÉ À L'UN DE CES PROBLÈMES :

- Une gestion des ressources humaines inadaptée au développement de l'activité
- Des difficultés à recruter
- Une mauvaise organisation du travail et une qualité de vie au travail insuffisante

ALORS, GRH Conseil vous présente sa prestation

## Audit RH

L'audit RH est une analyse de toutes les procédures RH mises en place au sein d'une entreprise pour évaluer les pratiques de gestion des ressources humaines, identifier les potentiels risques et faire des recommandations pour les prévenir.

## NOTRE DÉMARCHE

- Phase de préparation de l'audit RH tant sur le plan logistique qu'humain
- Phase d'évaluation ou phase terrain : les auditeurs se rendent dans les locaux de votre entreprise

- Analyse des données recueillies lors de la phase d'évaluation
- Formulation des recommandations en fonction des résultats de l'analyse
- Restitution: présentation des résultats et des recommandations aux parties prenantes
- Suivi de la mise en œuvre des recommandations.

## CETTE SOLUTION VOUS PERMETTRA DE :

- Définir une stratégie claire
- Formaliser les procédures et pratiques RH de l'entreprise
- Optimiser la gestion RH (économies, gain de temps, etc...)
- Définir une vision à long terme claire.

## L'INVESTISSEMENT À PRÉVOIR POUR CETTE PRESTATION TIENT COMPTE :

- Du nombre d'employés qu'il s'agira d'évaluer
- Des ressources à mobiliser telles que les indicateurs RH du périmètre d'action et du programme de travail.

## CONTACTEZ-NOUS :

- GRH Conseil, 08 BP 296 Cotonou
- Tel. +229 95953576
- admin@grhconseil.com
- grhconseil1999@gmail.com
- www.grhconseil.business.site
- www.grhconseil.com





feuille de présence, est un outil essentiel pour optimiser la gestion du temps de travail des ressources humaines, que ce soit dans un cadre professionnel ou personnel. Il s'agit d'un document, souvent sous forme de tableau, permettant de consigner minutieusement l'emploi de son temps sur une période donnée, que ce soit par jour, semaine ou mois.

## Avantages

La feuille de temps est un puissant outil d'optimisation du temps et des ressources du fait de ses nombreux avantages :

- D'abord, elle permet le suivi précis des heures travaillées par employé et facilite ainsi la gestion de la paie et des congés.
- Ensuite, la feuille de temps favorise l'évaluation des performances de chacun en fonction du temps passé sur chaque tâche. Certaines études chiffrent

le gain de productivité au moins à 15%.

- En outre, elle améliore l'estimation des durées pour les projets futurs.
- Par ailleurs, la feuille de temps permet d'identifier les tâches chronophages à optimiser.
- Enfin, elle aide à la répartition du travail en fonction des compétences et disponibilités de chacun.

***Les feuilles de temps peuvent accroître la productivité au travail de 15%***

## Utilisation

Pour tirer le meilleur parti d'une feuille de temps, il est recommandé de :

- Utiliser un modèle de feuille de temps clair et détaillé, avec des colonnes pour la date, les heures de début et de fin, la description des tâches, les projets associés...
- Demander à l'employé de la remplir tout au long de la journée pour un suivi précis.
- La compiler sous forme de tableau Excel pour un reporting





facilité.

- Définir des codes couleurs ou abréviations pour gagner du temps.
- Inviter l'employé à consulter ses feuilles de temps pour évaluer lui-même l'emploi de son temps et l'inciter à s'améliorer.
- Demander à l'employé de partager régulièrement sa feuille de temps avec son supérieur hiérarchique ou son équipe.

## **Numérisation**

De nombreux outils numériques

existent pour faciliter la gestion d'une feuille de temps :

- Des logiciels de gestion du temps et des projets comme *Toggl* ou *Harvest*.
- Des applications mobiles de suivi du temps comme *Hours Tracker* ou *Timesheet*.
- Des tableurs en ligne comme Google Sheets pour un partage simplifié.
- Des outils de planification collaboratifs comme Monday.com.

Ces solutions permettent généralement de paramétrer des feuilles



de temps, de créer des rapports, de collaborer à plusieurs et d'exporter les données.

## Communication

Partager sa feuille de temps en temps réel avec ses collaborateurs et managers est un comportement qui améliore grandement la transparence et la communication au sein d'une équipe. En effet, tout d'abord, cela permet de synchroniser les agendas et priorités de chacun. Ensuite, les feuilles de temps facilitent la répartition des tâches. En outre, elles font remonter les problèmes ou retards plus rapidement. Par ailleurs, elles permettent aux managers de valider que chacun travaille sur les bonnes missions. Enfin, et de manière générale, elles contribuent de façon substantielle à l'amélioration de l'esprit et des performances de l'équipe.

## Plaidoyer

Quelle que soit la taille de l'entreprise ou de du projet, la mise en

place d'une feuille de temps partagée est un investissement rentable qui fait bénéficier à l'employeur d'un gain substantiel de productivité. Certaines études chiffrent ce gain entre 15% et 30%. Ceci étant, les feuilles de temps peuvent parfois susciter une perception mitigée chez ceux des employés qui les associeront à de la paperasserie administrative. Cependant, il est impératif que les employeurs ne pas lâche, et de reconnaître le rôle central que ces outils jouent en tant qu'alliés stratégiques pour la mise en place d'une gestion des ressources humaines d'exception. Comme l'illustre à merveille le célèbre adage, « le temps, c'est de l'argent, » il convient de mettre en lumière la profonde signification de cette affirmation. ▣

### Sydney Galibasi

Rédacteur

Cabinet GRH Conseil

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



# Publicité



POLE LOGISTIQUE SARL – Cabinet Conseil

Formations et Solutions Logistiques

RCCM RB/ABC/21 B 4020  
N° IFU 3202112553582

<https://pole-logistique.com/>



POLE LOGISTIQUE – SESSION DE FORMATION

## Nos Partenaires



- 1 Formations Logistiques de courtes durées
- 2 Inventaires et audits logistiques
- 3 Conseils et solutions logistiques



### Ce que disent nos participants

"Je cherchais une formation logistique de courte durée depuis un moment, et j'ai finalement trouvé celle-ci. Les formateurs étaient très professionnels et ont rendu le processus d'apprentissage facile et agréable. Je recommande fortement cette formation à tous les professionnels de la logistique"

## Nos modules de formations en ligne et en présentiel



Gestion des opérations d'Import-Export

Gestion des Moyens Généraux

Gestion des achats et approvisionnements

Logistique des hydrocarbures

Gestion des stocks

Gestion des entrepôts

Management de la distribution

Logistique événementielle

Logistique Humanitaire

Logistique des mines

Gestion des flottes automobiles

Gestion des équipes logistiques

Gestion du Procurement au sein des organisations internationales



## Bonnes pratiques

### COMMENT INSTAURER UN BONUS DE RENDEMENT INCITATIF ?

**GESTION DE LA RÉMUNÉRATION.** Un système de rémunération basé sur les performances peut augmenter la productivité et renforcer l'engagement des ressources humaines. Découvrez comment mettre en place un bonus (ou prime) de rendement adaptée à votre organisation et à ses objectifs.



**L**e bonus de rendement est une forme de rémunération variable qui dépend des résultats obtenus par les salariés ou les équipes. Il est un outil de motivation, de reconnaissance et de fidélisation des employés, s'il est

bien conçu et appliqué.

#### **Avantages**

Instaurer des bonus financiers en fonction des résultats obtenus constitue une stratégie payante pour dynamiser le capital humain. En effet,



- C'est un puissant levier de motivation. La perspective d'obtenir une prime supplémentaire encourage les collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- Cela favorise l'implication des équipes et stimule la proactivité des équipes, ingrédients clés de la performance.
- Les employés seront incités à développer leurs compétences, pour améliorer toujours plus leurs résultats.
- On attire les profils ambitieux, qui aiment relever des défis et être récompensés à la hauteur de leurs efforts.

## Implémentation

Pour que la politique de rémunération incitative porte ses fruits, il faut respecter les bonnes pratiques suivantes :

- Définir des critères de performance précis et mesurables : Il s'agit de choisir des indicateurs quantifiables et objectifs pour évaluer les

performances des employés. Le chiffre d'affaires ou le taux de conversion des prospects en clients réels sont de bons exemples. Ces critères doivent être en lien direct avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ils permettent de calculer les primes de façon équitable et transparente.

- Fixer des objectifs réalistes mais stimulants, adaptés à chaque poste ; des objectifs non

### ***Bonus individuels et/ou bonus collectif***

atteignables pourraient décourager certains collaborateurs et

susciter des tensions.

- Communiquer clairement sur les modalités du système de bonus dès le recrutement : c'est essentiel d'expliquer dès l'intégration du collaborateur comment sont calculés les bonus, quels sont les critères, comment sont fixés les objectifs, etc. Cette transparence permet d'aligner les attentes et de maximiser l'impact motivant du



dispositif. une communication opaque autour des critères d'attribution des primes sera mal perçue par le personnel.

- Récompenser régulièrement les collaborateurs performants pour entretenir leur motivation : Il est recommandé de verser ces bonus à intervalles réguliers (trimestrielles, semestrielles) plutôt qu'une seule fois par an. Cela permet de stimuler la motivation et l'engagement sur la durée, en créant des jalons

intermédiaires.

- Faire évoluer le montant des bonus de façon dynamique, en fonction des résultats individuels des employés : Concrètement, plus un collaborateur aura atteint voire dépassé ses objectifs sur une période donnée, plus le bonus qui lui sera versé sera important. À l'inverse, si les résultats s'avèrent en deçà des attentes, le bonus sera revu à la baisse.
- Fixer un bonus incitatif mais



raisonnable : Pour éviter certains écueils, il est essentiel de déterminer un montant de primes pertinent et équilibré. D'une part, le bonus ne doit pas être trop élevé au point de devenir le seul moteur des employés, au détriment de leur motivation intrinsèque. Il doit rester un complément salarial motivant, mais non prépondérant. D'autre part, le montant doit être suffisamment significatif, pour éviter que les employés aux salaires modestes ne se sentent lésés et insuffisamment récompensés par ces primes.

### Exemple

Plusieurs entreprises ont mis en place des primes de rendement avec succès. Par exemple, Apple offre des actions aux employés en fonction de leurs performances individuelles. De même, Google utilise un programme de rémunération variable basé sur les résultats

pour motiver ses collaborateurs. **En Afrique**, on peut citer le **Groupe CFAO** qui est un leader de la distribution spécialisée sur le continent et dans les collectivités françaises d'outre-mer. CFAO propose à ses salariés une prime de rendement individuelle basée sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs, ainsi qu'une prime de rendement collective liée aux résultats du groupe.

Dans le secteur non lucratif, certaines organisations offrent des bonus aux employés bénévoles pour reconnaître leur engagement exceptionnel.

***Le processus  
d'évaluation doit  
être transparent***

### Inconvénients

La mise en place de bonus liés aux performances peut poser certains problèmes à l'employeur :

- Cela peut créer une compétition malsaine entre les employés, chacun cherchant à maximiser ses résultats individuels, au détriment de l'esprit d'équipe.
- Les employés peuvent se





focaliser exclusivement sur les tâches mesurables liées aux primes, et délaisser d'autres aspects importants de leur travail.

- Cela peut créer du stress et de la pression, certains employés ayant du mal à atteindre des objectifs très ambitieux.
- Le coût financier de ces primes doit être pris en compte et maîtrisé.
- Les employés avec des rémunérations déjà faibles peuvent se sentir lésés si les bonus ne sont pas assez élevés.

## Évaluation

Enfin, il importe d'évaluer régulièrement le système de de bonus, lequel demeure toujours perfectible. Il faut en identifier les faiblesses et les effets indésirables. D'où l'importance de

rester attentif aux retours d'expérience des employés. À mesure que ces évaluations seront menées, il conviendra d'opérer les ajustements requis. Il faut donc être attentif aux retours d'expérience des employés.

Au final, comme le disait Peter Drucker, « La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer ». Les dirigeants peuvent insuffler une nouvelle dynamique productive à leur organisation via ces incitations ciblées, à condition d'agir avec discernement. Aux employeurs et aux gestionnaires des RH de décider s'ils relèvent ce défi prometteur.

## Méline Ahouanyè

Rédactrice

Cabinet GRH Conseil

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



## Bonnes pratiques

### TÉLÉTRAVAIL : MIRACLE OU MIRAGE POUR LES ENTREPRISES DU CONTINENT ?

**ORGANISATION DU TRAVAIL.** Le télétravail est une forme d'organisation du travail permettant aux salariés de travailler hors des locaux de l'entreprise, en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Il présente de nombreux avantages, mais aussi des inconvénients, tant pour les employeurs que pour les employés. Comment le mettre en place dans son entreprise ? Quelles sont les conditions pour sa réussite et les bonnes pratiques à adopter ? Cet article présente quelques réponses.



**L**e télétravail présente de nombreux avantages, mais

aussi des inconvénients, tant pour les employeurs que pour les em-



ployés

## Avantages

De multiples études l'attestent : le télétravail améliore la productivité et le bien-être des salariés. En supprimant les trajets épuisants, il leur rend du temps et de l'énergie. Ils peuvent se consacrer davantage à leur famille et leurs loisirs. Le travail à distance leur offre plus d'autonomie et de flexibilité aussi. Bref, une meilleure qualité de vie, synonyme d'épanouissement.

Côté entreprises, les bénéfices existent aussi. Des locaux et frais de déplacement réduits, ainsi qu'un absentéisme amoindri. Le télétravail attire les talents et renforce l'image de marque. Il fidélise les collaborateurs en place.

## Inconvénients

Le télétravail, malgré ses avantages, n'est pas sans risques ni difficultés pour les acteurs de l'entreprise. Parmi les principaux inconvénients, on peut évoquer la

solitude et l'isolement des salariés. En effet, le fait de se retrouver seul chez soi peut favoriser chez l'employé le repli sur soi et augmenter le risque pour lui de tomber en dépression. Le télétravail peut aussi nuire à la communication, à la collaboration et à la créativité au sein des équipes. Par ailleurs, le télétravail peut engendrer chez le salarié certains une perte de repères, une difficulté à se concentrer ou, s'il n'y prend

gare, une confusion des rôles entre vie professionnelle et vie personnelle.

Pour les employeurs, le télétravail pose également des défis en termes de management, de contrôle, de sécurité ou de responsabilité. Il suppose de mettre en place des outils adaptés, des règles claires et des indicateurs pertinents pour assurer le suivi, l'évaluation et la motivation des salariés. Le télétravail implique aussi d'appliquer des normes légales, sociales et fiscales spéci-

### *Un mode d'organisation du travail risqué*





fiques dans les pays il est règlementé.

## Conditions

Même s'il comporte de nombreux avantages, le télétravail présente également certains inconvénients qu'il ne faut pas occulter pour les acteurs de l'entreprise.

Du côté de l'employeur, le télétravail pose aussi des défis conséquents en termes de management à distance des équipes, de maintien de la cohésion et de la motivation à distance, de contrôle et suivi d'activité des télétravailleurs, et de sécurisation des données confidentielles. Les directions doivent mettre en place des outils de pilotage et de communication adaptés à ce mode d'organisation, et faire évoluer leur culture managériale vers plus de responsabilisation et d'autonomie.

Les règles légales et fiscales spécifiques au télétravail dans certains pays complexifient également sa mise en œuvre.

Du côté des salariés, le fait de se retrouver isolé chez soi, sans contacts physiques avec les collègues, peut engendrer un sentiment de solitude préjudiciable à leur équilibre psychologique, et augmenter le risque de repli sur soi ou même de dépression pour les plus fragiles. En outre, le télétravail peut compliquer la communication au sein des équipes, réduire les interactions informelles sources de créativité collective, et rendre plus floue la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Certains collaborateurs éprouvent des difficultés à fixer leurs propres règles et rituels pour rester concentrés et efficaces.

## Bonnes pratiques

Pour optimiser les bénéfices du télétravail et en minimiser les risques, certaines bonnes pratiques clés doivent être mises en place par les employeurs comme



par les employés.

Du côté de l'entreprise, il est recommandé de formaliser une politique transparente définissant le cadre du télétravail, élaborée en concertation avec les représentants du personnel. Les managers se doivent de communiquer régulièrement sur leurs attentes et d'assurer un suivi rapproché des collaborateurs à distance. La mise à disposition d'équipements adéquats et sécurisés est également indispensable

pour garantir un travail efficace hors des locaux. Enfin, des moments virtuels de convivialité et d'échanges informels sont à prévoir pour maintenir la cohésion des équipes dispersées.

Les salariés en télétravail gagnent quant à eux à aménager un espace de travail fonctionnel chez eux, à l'abri des perturbations, et à se fixer des horaires et rituels favorisant leur concentration. L'utilisation privilégiée d'outils collabora-

tifs en visioconférence préserve un contact plus direct avec le collectif de travail. Il leur revient aussi de veiller à leur équilibre personnel, en s'accordant des pauses régulières et du temps pour leurs proches et leurs loisirs. Le maintien d'un dialogue régulier avec leur hiérarchie sur leurs avancées et leurs difficultés garantit un suivi optimal.

## **En Afrique**

Le télétravail a beaucoup gagné en

***Le télétravail exige de savoir s'équiper***

popularité à travers le monde, notamment depuis l'avènement de la crise sani-

taire liée au COVID-19. Sur le continent africain, cette pratique demeure encore marginale, mais il existe des arguments en faveur de son essor. En effet, le travail à distance permettrait de diminuer les dépenses occasionnées par les transports, souvent pénibles pour les travailleurs africains en raison de l'état défectueux des infrastructures dans nos pays. Le travail à distance contribuerait égale-





ment à réduire le taux d'absentéisme des employés des sociétés implantées dans les métropoles congestionnées telles qu'Abidjan, Lagos, Dakar, Accra, Bamako ou Cotonou. Toutefois, le développement du travail à distance en Afrique n'est pas sans obstacles. Il implique d'abord que les entreprises s'engagent pleinement dans la transformation numérique. Elles doivent doter leurs employés d'équipements technologiques performants et fiables, à

commencer par une connexion Internet stable et rapide, indispensable pour accomplir efficacement ses tâches à distance. Il faut aussi vaincre certaines réticences culturelles. Certains dirigeants éprouvent une méfiance à l'égard du travail à distance, craignant de perdre le contrôle sur leurs équipes. Cette attitude peut s'expliquer par les rapports de travail encore très hiérarchisés dans certaines organisations africaines. Pour lever ces craintes, un chan-



gement des mentalités s'impose. Les dirigeants doivent accorder leur confiance à leurs collaborateurs et favoriser leur autonomie. Ils doivent également adopter des pratiques managériales plus participatives, fondées sur l'évaluation des résultats plutôt que sur la surveillance étroite des employés.

## Hybridation

Depuis 2022, on assiste en Occident à un mouvement de retour vers le travail sur site. Ce phénomène concerne de grandes entreprises comme Tesla, Google, Apple ou Microsoft, figurant parmi les pionnières du travail à distance. Même Zoom, la plateforme de visioconférence qui a connu un succès fulgurant grâce au télétravail, a annoncé son intention de faire revenir ses employés au bureau. La fin de la crise du COVID-19 explique souvent cette tendance, ainsi que la volonté des dirigeants de favoriser la collaboration et la cohésion d'équipe, parfois mises à mal par le télétravail. Certains en concluent hâtivement que le télé-

travail n'était qu'une mode éphémère dont l'Afrique, comme à son habitude, va s'emparer avec retard. Est-ce vrai ? Si l'on examine attentivement le mouvement observé, on voit en réalité qu'il s'agit moins d'un renoncement au télétravail, qu'à la mise en place d'un modèle hybride conciliant les atouts du télétravail et du présentiel. Le travail à distance, avec ses avantages évoqués supra, peut être articulé avec le travail présentiel qui quant à lui renforce les liens sociaux entre collègues, facilite la communication et la coordination des équipes, et maintient une culture d'entreprise forte. Combiner les deux modalités, c'est le futur du travail. L'Afrique ne doit donc pas se laisser distancer par cette évolution du monde du travail, mais au contraire s'en inspirer et s'y adapter. ▣

### Frantz Massougbodji

Consultant RH

Cabinet GRH Conseil

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





**GRH**  
**CONSEIL**

# Intégration Professionnelle

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

**FORMATION**

**RECRUTEMENT**

**ÉTUDES**

## GRH Conseil :

- **24** ans d'expertise en gestion des ressources humaines des organisations et entreprises

- **210** 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) - <https://bit.ly/lieu-grhconseil>

[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



# ESTELLE HOUNTONDJI

## *Employeur à distance*

**B**ienvenue dans les coulisses de MC&Co, l'agence de branding dirigée par Estelle Gloria Hountondji. Basée à Cape Town et à Cotonou, cette entrepreneure engagée et visionnaire fait briller les marques africaines à travers le monde. Télétravail, confiance, et formation continue : elle partage ici les secrets de son succès.

## Interview

***Pratiques RH Magazine : Madame Hountondji, pourriez-vous vous présenter s'il vous plaît ?***

**Estelle Hountondji** : Je suis Estelle Gloria Hountondji, fondatrice et directrice de MC&Co, une agence de *branding* spécialisée dans la communication stratégique de marque. Je suis Béninoise, résidant depuis quatre ans à Cape Town, en Afrique du Sud.

***De quoi êtes vous le plus fière ?***

De mon agence, tout simplement. Elle est le fruit d'un mix réussi entre mes savoir-faire personnels et académiques, et surtout ma passion. Je suis parvenue à combiner ce que j'ai appris en autodidacte sur Internet avec ce que l'école m'a enseigné en termes de structuration et de méthodologie. De plus, ma maîtrise du français et de l'anglais m'a permis de saisir des opportunités pour devenir entrepre-

neur et diriger ma boîte.

***Si vous n'étiez pas entrepreneure dans la communication, quel métier exerceriez-vous ?***

Alors je serais... entrepreneure dans la communication (Rires). C'est en fait une vocation dont j'ai fait ma profession.

***Vous parlez de vocation.***

Oui. Pour moi, communiquer va au-delà d'un simple métier, c'est mon idéal. Ce qui me motive chaque matin, c'est d'aider les marques africaines à améliorer leur cohérence et leur visibilité. Je souhaite les accompagner pour qu'elles gagnent en notoriété et en succès. On n'en a pas toujours conscience, mais notre continent regorge de talents et de marques inspirantes. Elles méritent d'être connues et reconnues, et moi, je ressens cet appel à les soutenir, à donner de l'impact à leur image et leur discours.



***Pouvez-vous nous décrire brièvement votre entreprise, MC&Co ?***

Bien sûr. Nous sommes une agence de branding, nous assistons nos partenaires de l'idée jusqu'à la concrétisation de leur projet de marque. Nous accompagnons principalement des marques africaines, à tous les stades de développement, qu'elles soient en phase de lancement, émergentes ou déjà bien établies. Nous travaillons en étroite collaboration avec ces entreprises afin de les aider à définir et développer leur image de marque sur le continent.

***Concrètement, admettons que je suis une entreprise lambda et que je m'adresse à vous, que feriez-vous pour moi ?***

D'abord, on s'assoit ensemble et on définit votre stratégie de marque de A à Z. On clarifie votre raison d'être, vos valeurs, ce qui

vous distingue. Bref, on vous aide à exprimer clairement l'essence de votre marque. Ensuite, on met en place des actions de relations publiques pour booster votre réputation, à travers des communiqués de presse, des événements, des partenariats, etc. Bref, ce qu'il faut pour que vos clients vous perçoivent comme LA référence dans votre domaine.

**« Notre continent regorge de marques inspirantes »**

***Quoi d'autre ?***

On s'occuperait aussi de vos réseaux sociaux pour vous créer une vitrine digitale attrayante. Cela

veut dire créer des contenus suscitant l'intérêt et l'engagement des internautes. Enfin, on concevrait pour votre marque une vraie stratégie éditoriale et publicitaire sur-mesure, grâce à des campagnes de pub multimédias qui sortent des sentiers battus. Le but est de vous rendre ultra visible en actionnant les bons le-



viens pour accroître votre notoriété.

### ***Dans combien de pays l'agence MC&Co est-elle implantée ?***

Nous sommes un *pure player*, soit une agence entièrement digitale. Notre siège social est à Cotonou, mais nous travaillons exclusivement en ligne. Notre équipe de 15 personnes bilingue est répartie sur 3 continents dans des pays comme l'Afrique du Sud, le Bénin, la France, la Côte d'Ivoire, le Togo, le Ghana ou encore le Canada.

### ***À MC&Co, vous fonctionnez en mode télétravail.***

Parfaitement. Le télétravail, nous y croyons fermement. Cela permet à MC&Co de recruter des profils intéressants où qu'ils soient domiciliés dans le monde. Grâce à de nombreux outils digitaux, on arrive à travailler ensemble facilement, bien que notre équipe soit dispersée aux quatre coins du globe. La distance n'est donc pas un pro-



blème pour nous. Et puis avoir des cultures et des profils variés dans l'équipe, ça nous ouvre l'esprit, ça nourrit notre créativité et améliore notre compréhension des différents marchés.

### ***Donc tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes ?***

Détrompez-vous, nous sommes confrontés à certaines difficultés. Les coupures d'électricité en Afrique ne sont pas pour arran-



ger les choses. La connexion Internet au Bénin par exemple n'est pas forcément stable. Parfois, ces problèmes nous ralentissent, mais en tant que créatifs, nous avons le pouvoir, et même le devoir de les surmonter.

### ***Comment avez-vous géré la crise du covid 19 ?***

Sans trop de problèmes, puisque nous étions déjà en télétravail.

Mais la pandémie a eu au moins ceci d'utile qu'elle a permis à certains de nos clients et partenaires de comprendre que s'asseoir dans un bureau de 8h à 18 heures, ce n'est pas forcément un gage de productivité.

### ***De quelle manière recrutez-vous vos télétravailleurs ?***

En ligne, comme vous pouviez vous y attendre. Nos critères de sélection sont surtout axés sur les savoir-faire et compétences comportementales, mais nous prenons également en compte

les diplômes pour les postes clés où le background académique est primordial.

### ***Comment organisez-vous leur intégration dans l'entreprise ?***

Dès le départ, nous définissons des objectifs individuels SMART et des indicateurs permettant de mesurer leur niveau de réalisation dans le temps. Ensuite, ça marche à la confiance.

***« le télétravail, nous y croyons fermement »***

### ***La confiance dites-vous.***

Oui, c'est bien cela. Il me semble que quand on travaille avec les

bonnes personnes, la confiance s'installe naturellement. Je pars du principe que le nouveau membre de l'équipe a un certain sens de la responsabilité, qu'il aura la capacité de faire preuve d'autodiscipline, se montrera proactif, et aura à cœur la poursuite de l'intérêt de MC&Co. Si vous ne présumez pas ces qualités chez l'employé dès le départ,



pourquoi vouloir l'embaucher ? De toute façon, la performance du télétravailleur est quelque chose qui relève aussi de la responsabilité du manager.

### ***Pourriez-vous préciser cette responsabilité ?***

Ce que je veux dire ou rappeler, dans une configuration comme le télétravail, c'est que l'entreprise doit mettre en place un système de communication

fluide et en temps réel, et assurer une formation et un suivi réguliers, sinon cela ne marchera pas. Chez

nous, nous utilisons une plateforme qui nous permet de mesurer l'état d'avancement des projets en cours. Nous organisons régulièrement avec les collaborateurs des séances de débriefing, de brainstorming, de présentation, exactement comme si nous étions en présentiel. Les technologies d'aujourd'hui le permettent.

### ***Mais travailler à distance, n'est-ce pas parfois un handicap ?***

C'est vrai. La socialisation s'en ressent, mais c'est précisément pourquoi nous mettons en place des apéros en ligne, ainsi qu'une « weekly » où chaque semaine, nous abordons des sujets autres que le travail. En outre, nous organisons des séances de team building.

***« Pour le télétravail, il faut procéder pas à pas »***

### ***Des team buildings virtuels ?***

Pas seulement. Par exemple, en juin dernier, nous nous sommes tous

retrouvés à Cotonou pour une session de renforcement de l'esprit d'équipe de 3 jours en présentiel. Par ailleurs, j'exhorte aussi ceux de mes collaborateurs qui habitent dans la même ville à pratiquer ensemble du sport, et ce au moins une fois par mois.

### ***L'aspect santé mentale et psychologique, c'est important quand on travaille en ligne ?***





Tout à fait. Nous veillons d'ailleurs à respecter scrupuleusement les horaires réglementés, car nous sommes très soucieux de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de nos collaborateurs.

***Concernant la formation et le développement professionnel de vos employés, comment MC&Co les gère-t-elle ?***

Lorsque le besoin de renforcer les capacités d'un collaborateur par rapport à un savoir-faire donné se fait sentir, nous l'incitons, pour qu'il reste compétitif,

à s'inscrire à une formation. A ce niveau, je dois dire que le travail à distance facilite la formation, car il permet de travailler et de se former en parallèle. Cela est possible si l'individu organise bien son temps. De plus, le télétravail habitue les employés à la communication virtuelle, ce qui les rend moins dépaysés lorsqu'ils suivent des formations en ligne, qu'elles soient synchrones ou asynchrones.

***Comment assurez-vous la sécurité des données et des informations lorsque les employés***



### ***travaillent à distance ?***

Nous disposons d'outils spécifiques et imposons des protocoles stricts à ce propos. En pratique, je demande à chaque membre de l'équipe de signer un contrat de confidentialité dès son recrutement. Pareil pour nos partenaires et sous-traitants.

### ***Qu'en est-il de la satisfaction et du bien-être de vos employés à distance ? Vous la mesurez ?***

Oui, par des entretiens et des enquêtes. Notre approche, c'est que quand il y a des choses à améliorer, nous parlons et nous prenons ensemble des décisions que nous transformons en actions concrètes, ensemble.

### ***Madame Hountondji, quels conseils donneriez-vous aux dirigeants de PME africaines qui envisagent de faire du télétravail leur modèle opérationnel ?***

Je leur conseillerais de procéder par étapes et de commencer par une évaluation des besoins et des capacités de leurs entre-

prises. Ils doivent s'assurer que le travail à distance est compatible avec leur culture d'entreprise et leur manière de travailler. Il faut également qu'ils vérifient que leurs collaborateurs disposent des outils et compétences nécessaires pour travailler efficacement à distance.

### ***Personnellement, quelles grandes leçons tirez-vous de votre expérience entrepreneuriale ?***

Que pour réussir, il faut travailler dur, mais que ce n'est pas suffisant. Il faut aussi avoir une vision stratégique et s'entourer des bonnes personnes. Comme le dit l'expression anglaise, « *It takes a whole village* », il faut repérer les opportunités et les personnes qui vous aideront à progresser. Je crois par ailleurs qu'il est important de sortir de sa zone de confort. Se lancer des défis et prendre des risques calculés, c'est souvent comme ça que l'on évolue vite. Enfin, il faut se mon-





trer patient, sans vouloir griller les étapes, mais laisser les choses mûrir au bon moment. Rome ne s'est pas faite en un jour.

### **Quelle a été l'influence du travail sur votre enfance ?**

Déterminante. En observant, dès mon plus jeune âge, les adultes se rendre chaque matin à leur bureau pour en revenir le soir, j'ai vite compris que le travail était une valeur à respecter si je voulais tirer mon épingle du jeu.

### **Quels sont vos projets futurs ?**

Continuer à travailler sur des projets qui ont un impact positif sur les PME africaines, avec un intérêt particulier pour ceux qui améliorent leur productivité, leur capacité d'innovation et leur compétitivité. Bref, je souhaite tout simplement grandir et impacter encore plus.

### **Quel est le dernier livre que vous avez lu ?**

« Atomic habits » de James Clear,

un ouvrage qui m'a rappelé l'importance de l'effet cumulé.

### **De quoi s'agit-il, s'il vous plaît ?**

Le phénomène selon lequel de petites actions répétées régulièrement peuvent avoir un impact important sur le long terme. Certains l'appellent quelque fois « l'effet boule de neige. »

### **Et le livre qui vous inspire le plus au quotidien ?**

La Bible. Son intemporalité, sa perfection et mêmes ses im-

perfections me fascinent. Son champ d'interprétation est autant vaste que personnel.

**Et bien voilà une belle note spirituelle pour ponctuer cet entretien fort enrichissant. Merci pour vos réponses à nos questions.**

Je vous remercie de m'avoir écoutée. Vous le savez : la communication est la clé. ◻

*Propos recueillis par Sydney Galibasi*

**« La communication, c'est la clé »**

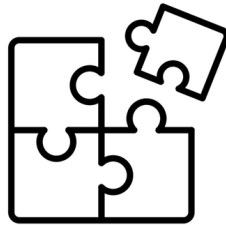




## Nos Services



Branding



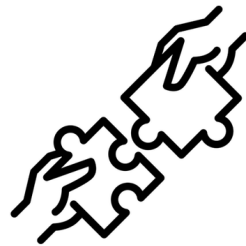
Stratégie  
de marque



Content/  
Digital marketing



Publicité



Relations publiques/  
Médias



Production Photo  
et Vidéo

Bénin  
+229 91 70 50 50  
Cotonou, Missite

[hello@mcandco.studio](mailto:hello@mcandco.studio)

Afrique du Sud  
+27 790 370 354  
Cape Town, The Six



## Effacité professionnelle

### L'EFFICACITÉ DÉCUPLÉE : L'IMPORTANCE DES LISTES DE TÂCHES

ORGANISATION PERSONNELLE. Vous êtes-vous déjà senti dépassé par la quantité de travail à accomplir? Avez-vous déjà eu l'impression de ne pas savoir par où commencer? Si oui, vous n'êtes pas seul. La bonne nouvelle, c'est qu'il existe un outil tout bête mais efficace pour vous aider à mieux organiser votre temps et à accomplir plus de choses : la liste de tâches.

*Par Oriane Béakou*



**I**l existe quatre raisons au minimum pour lesquelles vous devriez commencer, si ce n'est pas déjà le cas, à faire dès aujourd'hui de la liste de tâches un outil

quotidien.

#### **Utilité**

Premièrement, la liste de tâches crée de l'ordre dans votre



vie. Lorsque vous avez un projet à réaliser ou un plan à suivre, il est important de le décomposer en étapes réalisables. La liste de tâches vous permet de le faire en toute simplicité. Vous pouvez ainsi voir clairement ce que vous avez à faire et dans quel ordre, ce qui vous permet de mieux vous organiser et de rester concentré. Par exemple, si vous avez un projet à réaliser en équipe, vous pouvez créer une liste des différentes étapes du projet et les assigner aux membres de votre équipe.

Deuxièmement, la liste de tâches vous permet de suivre vos progrès au fil du temps. Cocher les éléments accomplis vous offre une satisfaction personnelle tout en vous aidant à évaluer vos performances. Vous pouvez ainsi identifier les domaines dans lesquels vous excellez et ceux qui nécessitent plus d'efforts et d'attention. Ce

suivi facilite également l'ajustement de votre planning en fonction de votre rythme de travail, vous permettant d'améliorer continuellement votre productivité.

Troisièmement, avoir une liste de tâches bien organisée contribue à réduire le stress et l'anxiété liés à la surcharge mentale. Lorsque vous avez de nombreuses obligations en tête, cela peut générer une pression constante et un

### ***La liste des tâches crée de l'ordre dans votre journée***

sentiment d'accablement. En notant tout ce que vous devez faire, vous libérez votre

esprit des soucis de mémoire et pouvez aborder vos responsabilités de manière plus sereine.

Cette approche favorise un état d'esprit plus positif et détendu, améliorant ainsi votre bien-être global.

Quatrièmement, une liste de tâches bien conçue offre la flexibilité nécessaire pour s'adapter





aux imprévus et aux changements de plan. La vie est remplie d'incertitudes, et il est courant que des événements inattendus surviennent. En utilisant une liste de tâches, vous pouvez facilement réorganiser vos priorités et intégrer de nouvelles tâches sans perdre de vue l'ensemble de vos objectifs. Cela vous permet d'être plus réactif face aux aléas du quotidien tout en maintenant votre cap vers la réalisation de vos projets à long terme.

## Utilisation

Il existe de nombreuses façons d'utiliser des outils pour vous aider à gérer vos tâches :

- Vous pouvez utiliser une **application en ligne** pour créer et partager des listes des tâches avec votre équipe. Il existe de nombreuses applications en ligne qui vous permettent de créer des listes des tâches et de les partager avec les membres de votre équipe. Cela peut être très utile si vous travaillez sur un projet en équipe, car cela vous permet de suivre les progrès de chacun et de vous assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde. Par exemple, vous pouvez utiliser des applications comme Trello ou Asana pour créer des tableaux de bord pour vos projets et y ajouter des listes des tâches pour chaque étape du projet.
- Vous pouvez aussi faire recours à une **application mobile** pour avoir toujours votre liste des



tâches avec vous, où que vous soyez. Si vous êtes souvent en déplacement, il peut être opportun d'avoir une application mobile qui vous permettra d'accéder à votre liste des tâches à tout moment. Cela vous donne la possibilité de vérifier rapidement ce que vous avez à faire et d'ajouter de nouvelles tâches à votre liste, même lorsque vous êtes loin de votre bureau. Par exemple, vous pouvez utiliser des applications comme *Todoist* ou *Wunderlist* pour gérer vos listes des tâches sur votre téléphone intelligent ou votre tablette.

- Par ailleurs, vous pouvez vous contenter d'un **agenda papier** ou d'un **cahier** pour noter vos tâches quotidiennes et hebdomadaires. Cela peut être très utile si vous aimez avoir une vue d'ensemble de ce que vous avez à faire chaque jour et chaque semaine. Vous pouvez également utiliser des stylos de différentes couleurs pour caté-

goriser vos tâches et les rendre plus faciles à repérer.

Au final, la liste des tâches apparaît comme un outil puissant qui peut vous aider à mieux organiser votre temps et à accomplir plus de choses. Alors pourquoi ne pas commencer dès aujourd'hui ? Vous pourriez être surpris des résultats ! Et n'oubliez pas : il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de faire une liste des tâches. Le plus important, c'est de trouver ce qui fonctionne vraiment pour vous et de l'utiliser au mieux pour vous aider à accomplir plus de choses, et atteindre vos objectifs à long terme. Alors, à vos listes ! Vous allez prendre le contrôle de votre temps et de votre destinée, et l'on vous souhaite bonne chance dans cette nouvelle expérience !

**Oriane Béakou**

Rédactrice

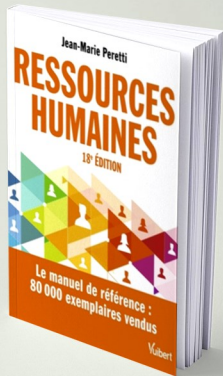
Cabinet GRH Conseil

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



# À découvrir

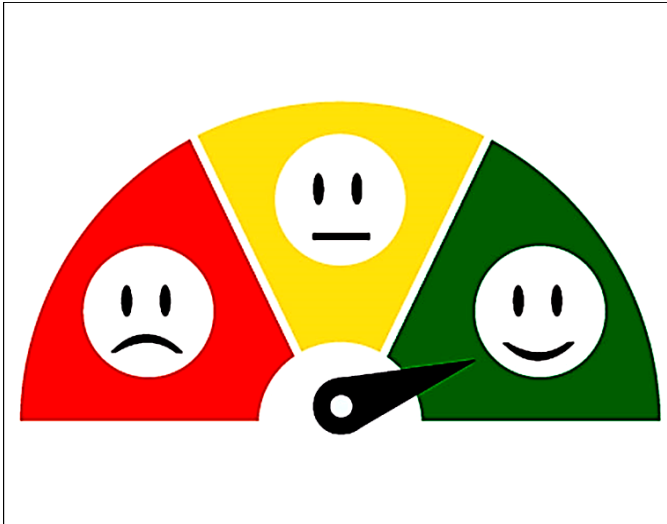
## Un livre : « Ressources humaines », 18<sup>ème</sup> édition

<p><b>Présentation</b></p>		<p><b>L'auteur</b></p>	<p><b>Jean-Marie Peretti.</b> Professeur des universités, professeur à l'ESSEC et à l'IAE de Corte. Consultant en GRH et auditeur social. Président de l'IAS, Président d'Honneur de l'AGRH et président du conseil scientifique de l'ADERSE. Il fait partie des 50 auteurs les plus influents en management dans le monde (classé 23e, étude FNEFE 2016).</p>
<p><b>Présentation</b></p>	<p>Il s'agit d'un livre de référence dans le monde francophone, avec plus de 80000 exemplaires vendus depuis sa première édition, met en lumière le rôle essentiel du service des ressources humaines en tant que Business Partner du top management. Son objectif principal est d'accompagner les changements organisationnels, les innovations managériales, et de réussir la transformation digitale. Compilé en 664 pages, cet ouvrage publié par les éditions Vuibert fournit toutes les notions et pratiques essentielles pour exercer efficacement la fonction RH.</p>	<p><b>Thèmes abordés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fonction RH : <i>Le développement de la GRH - Les missions de la fonction - L'organisation de la fonction - L'audit social et sociétal</i></li> <li>• L'emploi : <i>Les femmes et les hommes - Les emplois - Les métiers et les compétences - Les politiques de l'emploi - Le recrutement et l'intégration...</i></li> <li>• Les rémunérations : <i>La politique de rémunération - Les composantes de la masse salariale - La fixation du salaire - Le partage des profits et l'épargne salariale - L'audit des rémunérations...</i></li> <li>• Le développement humain et social : <i>La formation - L'apprenance et le développement des compétences - La santé, la sécurité, le bien-être et la qualité de la vie au travail - Le management du temps de travail...</i></li> </ul>
<p><b>Accès</b></p>	<p><a href="https://www.vuibert.fr/ouvrage/9782311410723-ressources-humaines">https://www.vuibert.fr/ouvrage/9782311410723-ressources-humaines</a>          Prix : Papier : 46.00 €          Numérique : 34.99 €</p>	<p><b>Public-cible</b></p>	<p>Chercheurs, enseignants, étudiants et professionnels intéressés par les questions de Gestion des ressources humaines</p>
<p><b>Les plus</b></p>	<p>Les aspects inédits abordés dans la dernière édition de ce classique : <i>Les évolutions des RH suite à la pandémie de Covid-19 : travail hybride, télétravail et confiance, QVT - L'expérience collaborateur (sens du travail, raison d'être/recrutement, onboarding, fidélisation, etc.)...</i></p>	<p><b>Les moins</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette édition a été publiée le 27/04/2022, donc avant la sortie de ChatGPT. Elle n'a donc pas pu prendre en compte l'impact du boom de l'IA générative sur les RH.</li> <li>• Le prix de l'ouvrage ne le rend pas forcément accessible à toutes les bourses des passionnés africains des RH.</li> </ul>



## Lexique des RH

Les mots dans l'univers des ressources humaines dansent avec la poésie du changement. Une vaste mélodie évolutive, où les termes et concepts s'entrelacent en harmonie. Dansons, dansons !

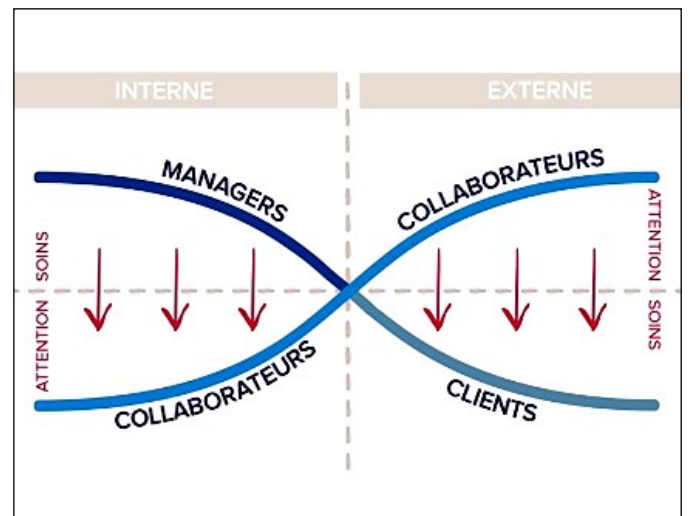


### Expérience client interne

C'est l'ensemble des interactions et des expériences qu'un employé a avec son entreprise, ses collègues et ses processus de travail, qui affectent finalement la satisfaction et la qualité du service offert aux clients externes.

### Symétrie des attentions

Il s'agit d'un concept managérial selon lequel la qualité de la relation entre l'employeur et ses salariés influence de manière importante celle qu'il entretient avec ses clients ainsi que leur satisfaction.



### CVthèque

Également appelée « vivier de candidats », elle est une base de données créée par une entreprise qui regroupe des informations sur les candidats potentiels dont le profil et les compétences pourraient lui être bénéfiques sur le court, moyen ou long terme.

Définitions rassemblées par Méline Ahouanyè



# Brainstorming

## Citation

« *Vous ne pouvez pas imposer la productivité. Vous devez fournir les outils qui permettront aux gens de donner le meilleur d'eux-mêmes* »

Steve Jobs

**Commentaire :** Cette déclaration met en lumière l'importance de cultiver un environnement favorable à l'épanouissement professionnel, où les individus peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes de manière volontaire et naturelle, plutôt que de chercher à imposer la productivité de façon autoritaire. C'est une invitation à adopter une approche bienveillante et encourageante envers les membres d'une équipe, ce qui peut, à terme, conduire à des résultats positifs pour l'ensemble de l'organisation.

## Chiffre à l'honneur

*Selon une étude de Malakoff Médéric réalisée en 2018, les salariés français passent en moyenne **16 jours par an** en arrêt maladie, soit l'équivalent d'1 an de travail sur une carrière de 40 ans.*

Source : <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.10130>

**Commentaire :** Attention à ne pas transposer cette statistique à l'Afrique sans tenir compte des différences dans les conditions de travail, les systèmes de santé et les réglementations en matière d'arrêts maladie. Même sur le continent africain, ces différences peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre. Cependant, prendre connaissance de ces données permet aux responsables RH africains d'avoir des repères sur le temps de travail potentiellement perdu pour l'entreprise en raison du facteur santé.

## Analytique RH

### TAUX DE ROTATION DU PERSONNEL

$$= \frac{\text{(Nombre de départs sur l'année N + nombre d'arrivées sur l'année N)} / 2}{\text{Effectif au 1er janvier de l'année N}}$$

**Commentaire :** Le taux de rotation du personnel mesure le pourcentage d'employés quittant l'entreprise sur une période donnée. Il s'agit d'un indicateur crucial pour évaluer la stabilité et la rétention du personnel. Un taux élevé peut signaler des problèmes de recrutement, de gestion des talents ou de satisfaction au travail. À l'inverse, un taux faible peut refléter une bonne rétention et une bonne stabilité du personnel.



## GESTION DES TALENTS

*Un directeur des ressources humaines enthousiaste réunit son équipe pour une présentation exceptionnelle du tout dernier logiciel de gestion des talents. Il annonce avec un large sourire : « Mes chers collaborateurs, préparez-vous à être bluffés ! Ce logiciel révolutionnaire va métamorphoser notre processus de recrutement. Il est si puissant qu'il pourrait même dénicher l'expert ultime en pause-café, capable de réaliser des pauses d'anthologie sans précédent ! Imaginez-vous, un artiste du café, capable de transformer une simple pause en une véritable performance ! »*



## Anglais des RH



Dans les arcanes des ressources humaines, que vous soyez professionnel aguerri, salarié en quête de savoir ou simple curieux avide de découvertes, un trésor linguistique s'offre à vous dans la langue de Shakespeare. Découvrez dans ce numéro quelques termes en relation avec la thématique de la Rémunération.

<b>Compensation policy</b>	<i>Politique de rémunération</i>
<b>Wages negotiations</b>	<i>Négociations salariales</i>
<b>Salary grid</b>	<i>Grille salariale</i>
<b>Employee benefits</b>	<i>Avantages sociaux</i>
<b>Fair pay</b>	<i>Équité salariale</i>
<b>Bonuses</b>	<i>Primes et bonus</i>
<b>Allowances</b>	<i>Indemnités</i>
<b>Salary revision</b>	<i>Révision salariale</i>
<b>Competitive wages</b>	<i>Salaires compétitifs</i>
<b>Benefits management</b>	<i>Gestion des avantages sociaux</i>

Définitions rassemblées par Flora Boton



## LICENCIEMENT POUR INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE : L'IMPORTANCE DES PREUVES

Cette rubrique présente des litiges juridiques vécus par les employeurs dans la gestion de leur personnel. Les employeurs partagent leurs expériences pour vous aider à plonger dans ces situations et à comprendre les règles de droit qui les encadrent. Ce numéro se concentre sur la gestion du licenciement pour insuffisance professionnelle.



« Thomas est un employé talentueux qui a rejoint notre entreprise il y a quelques années. Au début, il était dynamique, motivé, et apportait une précieuse contribution à notre équipe. Cependant, au fil du temps, nous avons observé des la-

*cunes progressives dans ses performances professionnelles. Thomas semblait moins concentré, prenait des libertés dans son travail, était parfois en retard, et manquait de rigueur. Nous avons organisé un dernier entretien d'évaluation pour discuter de ses performances. Nous avons abordé ouvertement les problèmes, souligné ses compétences et son potentiel. Malgré notre soutien, les lacunes de Thomas ont persisté. Nous avons envisagé un licenciement pour insuffisance professionnelle après un processus long et complexe. Finalement, après avoir rassemblé les*



*preuves nécessaires, nous lui avons annoncé notre décision, qu'il a contesté en justice. Nous nous sommes retrouvés devant le Tribunal pour défendre notre décision et justifier nos actions en présentant tous les éléments de preuve que nous avions rassemblés. »*

**Jurisprudence** : Dans cette affaire, les juges ont statué en faveur de l'employé, obligeant l'employeur à verser une indemnisation pour licenciement abusif. La décision s'est appuyée sur le fait que l'employeur n'avait pas pu démontrer de manière convaincante les manquements professionnels reprochés à l'employé.

*Cf. Arrêt de la Cour de cassation, chambre sociale, 14 novembre 2001, n° 99-41.737*

**La leçon à en tirer pour les employeurs et Gestionnaires RH** : Cette affaire souligne l'importance, pour les employeurs et les gestionnaires des ressources humaines, de constituer et maintenir une documentation détaillée sur les performances et le comportement

des employés. Cela inclut de leur part de procéder à des évaluations régulières, de rédiger des comptes rendus d'entretiens, des rapports de performance, et d'autres preuves pertinentes. Une telle documentation est cruciale pour justifier un licenciement en cas de litige devant les tribunaux. De plus, il est essentiel que les gestionnaires RH soient préparés à défendre leur décision de licenciement en présentant des preuves solides montrant que toutes les mesures raisonnables ont été prises pour aider l'employé à s'améliorer. Enfin, il est impératif de s'assurer que le licenciement est basé sur de véritables insuffisances professionnelles et non sur des préjugés ou une discrimination liée à des caractéristiques protégées telles que l'âge, le genre ou l'origine ethnique. telles que l'âge, le genre, l'origine ethnique, etc. □

Cabinet GRH Conseil



# Courrier

Le courrier de nos lecteurs permet à Pratiques RH Magazine de s'imprégner des réactions à ses articles et des centres d'intérêt de son lectorat. Votre contribution est précieuse pour nous.


17

**Outils RH**

**LE TABLEAU DE BORD SOCIAL, UN INSTRUMENT DE MESURE ET D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES RH**

**ANALYTIQUE RH.** Motiver vos salariés et anticiper les risques sociaux sont des enjeux cruciaux pour les professionnels des RH. C'est aussi, ne l'oublions pas, une route semée d'embûches sur laquelle il est opportun de s'orienter à l'aide de la boussole : le tableau de bord social. Cet article explique ce à quoi correspond cet outil et la manière de l'exploiter. Pas de temps à perdre, lisez-le !

*Par Parfait Nassara*



**L**e tableau de bord social (TBS) est un outil de pilotage

qui permet aux entreprises de mesurer et de suivre les perfor-

Pratiques RH Magazine N° 21 — Avril 2023

« Bravo pour la qualité du dernier numéro. Intéressée par l'article sur le tableau de bord social, je voudrais vous demander les mesures à prendre pour assurer la fiabilité des données du tableau et éviter les biais lors de l'interprétation des résultats. »

**Seylan Z.**

**La Rédaction :** Il est important que le système d'information qui alimente le tableau de bord social s'appuie sur des sources crédibles dont vous pouvez vérifier la qualité de données produites. Nous vous conseillons à ce propos d'effectuer régulièrement des vérifications croisées en utilisant différentes sources ou méthodes pour valider les résultats. Vous réduirez ainsi les risques d'erreurs. Par ailleurs, veillez à appliquer des méthodes de collecte de données cohérentes et standardisées pour garantir une comparabilité des résultats dans le temps et entre différentes variables. Enfin, soyez transparent sur la méthodologie de collecte et d'analyse des données, et faites en sorte que chaque étape du processus soit clairement traçable. □



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



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

**ABONNEZ-VOUS !**

Cliquez sur ce **LIEN** et remplissez le formulaire !

[https:// bit.ly/PratiquesRH-Abonnement](https://bit.ly/PratiquesRH-Abonnement)

Tel. +229 95953576

grhconseil1999@gmail.com

