

N° 01 - Août 2012

# Pratiques RH

Magazine de gestion des ressources humaines

**ENTRETIEN : Ahmed KY-SAMAH**

**« Il est temps de rompre avec la fonction publique de carrière! »**

**CONFERENCE AFRICA E-LEARNING 2012,  
RETOUR SUR L'ÉVÉNEMENT**

**LE MESRS SE DOTE D'UN PLAN  
DE FORMATION**

# DANS CE NUMERO

Page **3** **EDITORIAL**  
Pratiques RH, pourquoi pas ?

Page **4** **ACTUALITE DES RES-  
SOURCES HUMAINES**  
Le MESRS se dote d'un plan  
de formation

Page **6** Conférence Africa E-learning  
2012, retour sur l'événement

Page **10** **ENTRETIEN**  
Ahmed Ky-Samah, directeur  
administratif de la CBT

Page **16** **MANAGEMENT**  
Déléguer, pourquoi, à qui et  
comment ?

Page **18** **SAVOIR-FAIRE**  
Comment gérer les pressions  
au recrutement ?

Page **21** **LEXIQUE DES RESSOUR-  
CES HUMAINES**  
Plan de formation, carrière,  
qualification...



PRATIQUES RH est un magazine publié par **GRH Conseil**, cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines. C/6001 Cité Houéyiho, 08 BP 296 Cotonou (Bénin)  
Tél : +229 21035524 .+229 95953576  
pratiquesrh@yahoo.com  
www.grhconseil.com

Directeur de publication : Frantz Massougbodji  
Comité de rédaction : Francisco Fafolahan, Innocent Accalogoun, Murielle Kouakanou, Prosper Attiogbé, Anaëlle Padonou (stag.)  
Conception artistique et maquette : FMKM

La mention de telle ou telle entreprise et de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part de l'équipe de rédaction de Pratiques RH aucune appréciation favorable ou défavorable, laquelle s'efforce d'elle-même d'éliminer de ses colonnes la publicité mensongère, fallacieuse ou trompeuse.

EN COUVERTURE  
M. Ahmed Ky-Samah, directeur administratif de la Compagnie béninoise de textiles

ABONNEMENT/DESABONNEMENT  
Sollicitez votre abonnement gratuit (ou votre désabonnement) à Pratiques RH en écrivant à pratiquesrh@yahoo.com

Pour publier vos offres, demandes d'emploi et diverses annonces d'affaires, veuillez nous contacter au +229 21035524

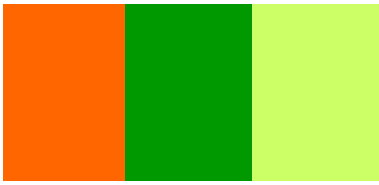
Ce numéro comporte 22 pages et est diffusé auprès de 756 correspondants. Sa diffusion au sein de votre entreprise ou l'exploitation d'un article sont autorisées à condition de mentionner le copyright ©2012-01 Pratiques RH



## PRATIQUES RH, POURQUOI PAS ?

Un magazine sur les ressources humaines. Mais pourquoi, vous demanderez-vous peut-être ? C'est une question qui n'a pas manqué de se poser à notre équipe de rédaction lors de la conception de cette revue trimestrielle d'information sur la gestion des ressources humaines. Mais le management des ressources humaines connaît au Bénin, depuis plus d'une décennie, un essor spectaculaire et remarqué de tous. On ne compte plus aujourd'hui en effet les études, les cabinets, les formations qualifiantes ou *diplômantes*, ou les articles de presse qui abordent frontalement ou indirectement la problématique de l'utilisation de l'homme au travail. Ainsi est-on passé en quelques années, dans de nombreuses organisations et entreprises de la place, d'une gestion administrative classique du personnel à une véritable gestion stratégique des ressources humaines qui place l'homme au cœur de leur développement. Il n'en reste pas moins vrai que certains aspects de la gestion des ressources

humaines, parmi les plus déterminants ou les plus innovants, restent encore peu maîtrisés ou carrément inexplorés par nos managers. De surcroît, les cadres physiques ou virtuels d'échanges et de partage d'expériences entre praticiens sont encore trop peu nombreux. Il s'agit là d'anomalies que ce périodique, «Pratiques RH», se donne justement comme objectif de corriger, ne serait-ce qu'en partie. Il s'adresse à tous ceux qui sont chargé(e)s de la gestion des ressources humaines de leur entreprise ou qui, tout simplement, s'intéressent à ce domaine. Grâce à Pratiques RH, informez-vous sur l'actualité des ressources humaines au Bénin et dans la sous-région ouest-africaine, sur l'expérimentation de nouvelles méthodes de gestion, partagez les leçons tirées de vos expériences, et testez les conseils d'autres managers pour une utilisation optimisée de votre capital humain. Alors un magazine sur les ressources humaines, oui, pourquoi pas ? ■  
**Frantz Massougbodji**



## *Actualité des ressources humaines*

# LE MESRS SE DOTE D'UN PLAN DE FORMATION

**L**a modernisation de l'Etat béninois engagée depuis quelques années invite les ministères et organismes étatiques à confectionner un document -outil fondamental de gestion des ressources humaines : le plan de formation. Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS) s'est acquitté de cette obligation.

## **Un plan de formation continue pour une performance accrue du personnel administratif**

Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a procédé à la validation de son plan triennal de formation, le jeudi 24 mai 2012, lors d'un atelier qui s'est déroulé dans ses installations, en présence des responsables, autorités et représentants du personnel.

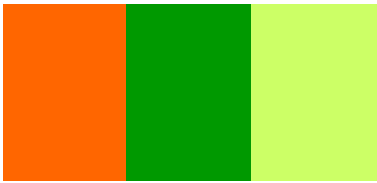
En effet, soucieuse d'ajuster ses actions aux orientations décidées sur le plan national, la Direction des ressources humaines du MESRS avait élaboré en 2010, à l'interne, les cadres organiques des structures du ministère. C'est donc sur la base de ces cadres organiques que devaient être par la suite identifiés les besoins de renforcement de capacités du personnel administratif à insérer dans le plan de formation du ministère.

S'agissant du plan de formation, eu égard au caractère sensible de ce second document, les décideurs du Ministère ont jugé préférable d'en confier la réalisation à un bureau d'études spécialisé dans le domaine. C'est au cabinet GRH Conseil qu'a échu cette responsabi-

lité, en raison de ses références et de son expérience en la matière.

L'atelier de validation qui s'est tenu dans la salle de conférence du Ministère a marqué l'étape majeure de la finalisation de cette mission. Le directeur de cabinet du ministre, en ouvrant la séance, a invité les participants à formuler leurs propositions d'amélioration du projet de plan de formation soumis à leur attention.

Ensuite, le manager de GRH Conseil et la directrice des ressources humaines du MESRS, Mme Clotilde Darboux, sont intervenus. Le premier, M. Frantz Massougbodji est revenu sur les étapes de la méthodologie d'élaboration du plan de formation, laquelle s'est voulue en tous points conforme au référentiel du Ministère du travail et de la fonction publique. Mme Darboux a quant à elle, exposé l'un des enjeux les plus importants à savoir la recherche d'une approche consensuelle entre sa direction et les responsables syndicaux quant aux résultats de la



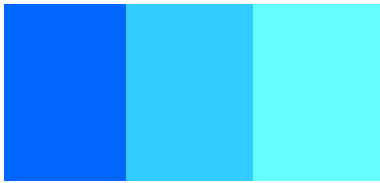
mission. C'est d'ailleurs cette approche qui a prévalu lors de la sélection des actions de formation contenues dans le document. Suite à ces interventions, certains participants ont pu partager quelques unes de leurs préoccupations. Elles tenaient essentiellement à la mise en relation du nouveau plan de formation avec les actions de formation déjà engagées par le ministère à la date de la validation. Il s'est agi également d'aborder la question du mode de financement des départs en formation.

M. Massougbodji a apporté aux questions soulevées des explications jugées satisfaisantes. Dès lors, le Directeur de cabinet a pu clôturer la séance, en invitant chaque structure du ministère à faire parvenir d'éventuelles et ultimes observations à la Direction des ressources humaines et GRH Conseil, afin qu'ils puissent les prendre en compte dans la toute dernière version du plan de formation. Cette version sera soumise dans les meilleurs délais à l'appréciation de la Commission nationale de validation des plans de formation des agents de l'Etat, qui est l'organe interministériel suprême qui entérine les plans de formation. Eu égard à

la pertinence et à la qualité reconnues de ce plan, qui couvre une période de 3 ans, concerne un total de 457 agents, et prévoit 56 sessions de formation pour un montant global de 119.750.000 F CFA, il y a tout lieu d'être optimiste. □

**Francisco Fafolahan**





## ***Actualité des ressources humaines*** **CONFERENCE AFRICA E-LEARNING 2012, RETOUR SUR L'EVENEMENT**

---

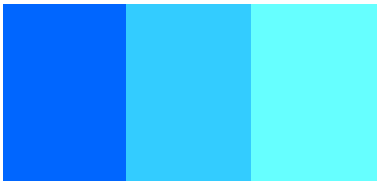
**D**u 23 au 25 mai 2012 s'est tenue, au palais des congrès de Cotonou, la septième conférence internationale consacrée aux technologies de l'information et de la communication appliquées au développement, à l'enseignement et à la formation.

### **Le e-learning, pilier du développement accéléré des ressources humaines des entreprises**

Ce rendez-vous annuel a rassemblé un public de près de 1500 responsables politiques, décideurs et praticiens des ressources humaines de haut rang de 66 pays d'Afrique et d'ailleurs, œuvrant dans le secteur de l'éducation et de la formation au niveau de leur gouvernement, des organisations internationales et des entreprises. Africa E-learning 2012 avait pour objectif de leur permettre d'échanger sur les enjeux de l'apprentissage à distance sur le continent africain. Le temps semble aujourd'hui venu de jeter un regard rétrospectif sur ce rassemblement et d'en retirer quelques enseignements.

Pour tout observateur externe et objectif, cette rencontre aura été incontestablement une réussite, dont les signes avant-coureurs coïncidaient avec la communication sur la tenue de l'événement. En effet, par elle-même, la publicité faite sur cette conférence, intense, large et empruntant tous les canaux d'information du public, aura été, au Bénin, un modèle du genre.

En ce qui concerne le déroulement proprement dit de la conférence, elle aura surtout donné la possibilité aux participants invités de s'informer sur deux volets, à savoir la situation du e-learning en Afrique, et les pratiques modernes de l'apprentissage à distance. S'agissant du premier volet, les nombreux thèmes développés par les conférenciers provenant de plusieurs pays (Kenya, Bénin, Angola...) ont permis de prendre la mesure des difficultés rencontrées par les Etats africains pour faire profiter à toutes les couches de leur population des formidables opportunités d'amélioration des compétences professionnelles offertes par la formation à distance. Quant au second volet, celui relatif aux techniques les plus récentes utilisées pour le e-learning, les praticiens conviés au séminaire ont pu, entre les exposés consacrés à ce sujet et les stands d'exposition dressés, prendre connaissance des dernières techniques mises au point pour faciliter l'apprentissage à distance.

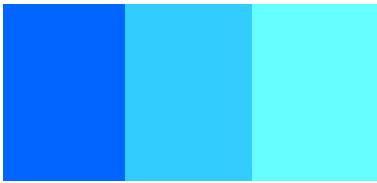


ICWE GmbH



ICWE GmbH

Il convient toutefois de nuancer ce bilan positif de deux constats : d'une part, la longue coupure d'électricité intervenue lors de clôture de la conférence ; cet incident est venu en quelque sorte rappeler aux uns et aux autres que la route qui mène à une « Afrique numérique » reste encore longue et parsemée d'embûches ; d'autre part, la faible focalisation des interventions et activités de la conférence sur les aspects pratiques du e-learning qui intéressent les entreprises; certes, les conférenciers ont souvent abordé les difficultés structurelles liées à la mise en ●●●



●●● œuvre du e-learning, par exemple ses applications sociales dans le cadre de la reconversion de prisonniers. Mais il est dommage qu'ils ne se soient pas suffisamment attardés sur des informations précieuses concernant par exemple les nouvelles universités qui offrent des formations en ligne, ou la reconnaissance au plan professionnel des diplômes obtenus. De même, le coût moyen réel et global d'une formation en ligne, et le chiffrage des économies réalisables du fait de l'abolition du handicap de la distance séparant les apprenants du formateur, sont autant de thèmes qui sont passés par pertes et profits. Ils auraient pourtant intéressé à plus d'un titre les animateurs de la gestion des ressources humaines des entreprises, car c'est bien souvent le caractère onéreux de la formation continue des employés, notamment de leurs cadres, qui dissuade les entreprises d'investir dans la formation. En conclusion, le e-learning peut

à n'en pas douter être l'un des piliers du développement accéléré de leurs ressources humaines, mais le temps est venu de proposer aux PME et aux employés africains une grille de lecture claire, complète et objective du panorama de la formation continue à distance. Il est souhaitable qu'à l'avenir les organisateurs d'Africa E-learning tiennent compte de ces recommandations afin que la prochaine édition de cette conférence aboutisse à des résultats toujours plus ambitieux et exploitables. □

*Francisco Fafolahan*

***Avec Pratiques RH, informez-vous sur l'actualité des ressources humaines !***





**GRH**  
**CONSEIL**

# Intégration Professionnelle

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

**FORMATION**

**ETUDES**

**RECRUTEMENT**

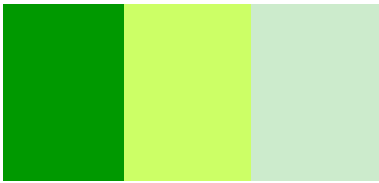
**INTÉRIM**

GRH Conseil, c'est aussi et surtout :

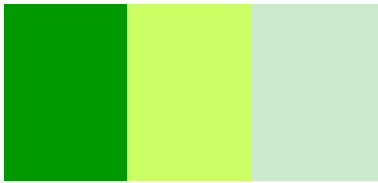
- *Près de 15 ans d'expertise en gestion des ressources humaines des organisations et entreprises*
- *Plus de 70 missions menées à bien au Bénin et dans la sous-région, à la satisfaction des décideurs d'entreprise*
- *Une équipe de consultants expérimentés et engagés pour des prestations de qualité*
- *Des solutions nombreuses, cohérentes, diversifiées et adaptées aux réalités du monde du travail au Bénin et en Afrique.*

Cabinet GRH Conseil, 08 BP 296 Cotonou, Tel. +229 95953576/21035524  
www.grhconseil.com — grhconseil@yahoo.fr

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



**P**ratiques RH, pour ce premier numéro, est allé à la rencontre de Monsieur **Ahmed Ky-Samah**. Il est l'actuel directeur administratif de la CBT (Compagnie Béninoise des Textiles), dont le siège et l'usine sont situés à Lokossa. Consultant au cabinet BeCG, cadre au Ministère du travail et de la fonction publique, puis directeur des ressources humaines du Ministère des PME et de la promotion du secteur privé, Ahmed Ky-Samah est diplômé du cycle II en gestion des ressources humaines de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), promotion 2000. Il présente l'originalité d'un cursus qui l'a conduit à alterner des expériences dans les secteurs public et privé. Il nous ici livre les leçons qu'il en a tirées.



# Entretien : Ahmed Ky-Samah, directeur administratif de la CBT

---

**Pratiques RH :** *Spécialiste des ressources humaines, vous avez des expériences aussi bien dans l'Administration publique qu'en entreprise. Pensez-vous que l'Administration publique puisse apprendre du secteur privé ?*

**Ahmed Ky-Samah :** L'Administration publique a forcément beaucoup à apprendre du secteur privé en matière de gestion des ressources humaines. Le privé est davantage astreint à une obligation de résultat et le client, où si vous voulez le partenaire, y est en principe le véritable patron. La qualité du service doit donc être à la hauteur des attentes de celui-ci. D'où l'importance de disposer d'agents performants, de faire évoluer constamment leurs compétences, et de leur offrir un niveau de revenu et un cadre de travail acceptables. En somme, dans le privé, on se doit d'être plus proactif que réactif, sous peine de disparaître.

*A l'inverse, en quoi le privé devrait-il selon vous s'inspirer du public ?*

Dans la fonction publique, la gestion des ressources humaines est régie par un statut et des normes complémentaires dont l'ensemble constitue en quelque sorte le référentiel. Le statut garantit aux travailleurs la stabilité de l'emploi, contrairement

à la précarité dans laquelle peuvent être placés certains travailleurs des entreprises du secteur privé, qui ne leur permet pas toujours de se projeter à long terme au sein de leur entreprise, et par conséquent de s'engager pleinement pour elle.

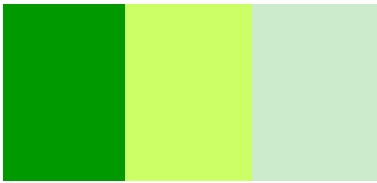
**En toute franchise, quel est le plus performant de ces deux modes de gestion des ressources humaines ?**

A première vue, on pourrait préférer le mode de gestion des ressources humaines qui a cours dans le privé, mais ce serait peut-être un peu réducteur. Ce qu'il faudrait, selon moi,

c'est prendre le meilleur des deux systèmes. Il faut encourager l'éclectisme dans les pratiques de gestion des ressources humaines. D'ailleurs, les réformes en cours dans toutes les administrations publiques ambitieuses vont un peu dans ce sens. On

s'inspire à ce niveau des paradigmes qui ont permis au management privé de performer. Il faut donc trouver un certain équilibre pour opérationnaliser, dans le contexte de l'Administration publique, les outils qui font le charme de la gestion des ressources humaines du secteur privé. Il faut *contextualiser* ces outils et faire ainsi en sorte que la fonction publique ne s'éloigne pas de sa vocation qui est de garantir à tous un accès équitable au service public. Par exemple, on pourrait réfléchir à l'idée de désigner les usagers par des

**« Il faut encourager l'éclectisme dans les pratiques de gestion des ressources humaines »**



●●● termes tels que « clients » ou même « partenaires ». Au delà de ces considérations sémantiques, il faut un sursaut pour permettre une évolution des pratiques et des mentalités.

*Pensez-vous que le mode actuel de gestion des ressources humaines de l'Administration publique béninoise soit réellement compatible avec les objectifs de la GAR (Gestion axée sur les résultats) qu'on y promeut ces dernières années ?*

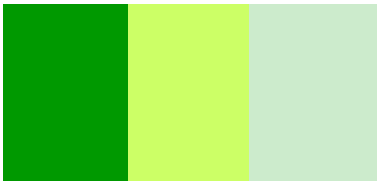
En fait, la gestion des ressources humaines de l'Etat n'est pas statique. On peut dire aujourd'hui qu'elle est aujourd'hui en pleine mutation, car je pense que les acteurs du système sont désormais convaincus qu'il y a beaucoup de dysfonctionnements. Si l'on veut être en harmonie avec les discours of-

ficiels et les orientations stratégiques qui incitent à une généralisation de la GAR, il faut accélérer les réformes, et notamment faire enfin aboutir un nouveau statut des agents de l'Etat. Ce statut doit s'appuyer sur une réflexion sur les pratiques existantes, notamment en matière de recrutement, de formation, d'évaluation, etc. On devrait aussi élaborer, au niveau national, un véritable document de développement des ressources humaines, en mettant un accent particulier sur la planification des ressources humaines.

**« Il est temps de rompre avec la fonction publique de carrière! »**

Il est temps de rompre avec la fonction publique de carrière ! De bonnes initiatives sont d'ailleurs aujourd'hui enclenchées bien que par nature, l'Homme soit rétif, voire hostile au changement. Je crois néanmoins que l'espoir est permis et que le défi sera relevé.

Il est temps de rompre avec la fonction publique de carrière ! De bonnes initiatives sont d'ailleurs aujourd'hui enclenchées bien que par nature, l'Homme soit rétif, voire hostile au changement. Je crois néanmoins que l'espoir est permis et que le défi sera relevé.



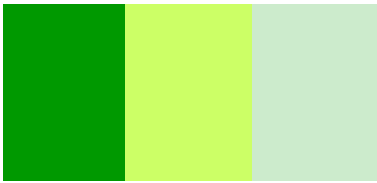
*M. Ky-Samah, la CBT est une entreprise dont le personnel est béninois, mais le top management et les capitaux sont chinois, êtes-vous parfois confronté à des problèmes d'interculturalité ?*

La CBT emploie environ 1200 personnes. Il s'agit en grande majorité d'employés de nationalité béninoise. L'autre composante, numériquement bien moins importante, est constituée de nos partenaires chinois. Nous évoluons donc en effet dans un environnement multiculturel, ce qui n'est pas sans poser parfois quelques problèmes ponctuels, mais relativement mineurs. Heureusement, toutes les parties savent faire preuve de responsabilité, et pour l'instant, tout se gère toujours au mieux. Vous savez, la CBT aujourd'hui est à l'heure actuelle l'un des fleurons de la coopération sino-béninoise et l'une des rares industries textiles de la sous-région ouest-africaine qui tire véritablement son épingle du jeu. Nous nourrissons beaucoup d'ambitions pour l'avenir. Mais notre principale hantise, ce sont la pénurie de notre matière première qu'est le coton et la

discontinuité de la mise à notre disposition d'une énergie électrique de qualité à un coût raisonnable. Qu'on le veuille ou non, la gestion de nos ressources humaines est tributaire aussi de ces impondérables.

*Qu'est ce qui dans vos expériences professionnelles antérieures vous rend apte à assumer vos actuelles responsabilités ?*

Disons que mes expériences passées m'aident beaucoup. D'abord, par mon profil, j'étais plus ou moins prédisposé à travailler dans un milieu multiculturel, car ma formation en gestion des ressources humaines se double d'un cursus universitaire en diplomatie et relations internationales. Je pense aussi que je sais écouter et me remettre en cause quand il le faut. J'ai appris également à gérer la pression quand j'étais dans le privé. En outre, j'ai été, au tout début de ma carrière dans l'Administration publique, l'assistant du directeur général de la fonction publique au sein du Ministère du travail et de la fonction publique. Donc j'en ai vu d'autres, et je suis en ●●●



●●● quelque sorte allé à bonne école. Enfin, le fait d'être devenu par la suite directeur des ressources humaines dans un ministère nouvellement créé, dans lequel tout était à construire en matière de gestion des ressources humaines, m'a certainement quelque peu aguerri.

### *Quelles sont les perspectives en matière de gestion du personnel à la CBT ?*

Elles sont multiples. Notre grand atout à la CBT, c'est que des outils de gestion des ressources humaines avaient déjà été confectionnés par mes prédécesseurs. Mon objectif actuel est par conséquent d'entretenir et d'étoffer l'existant. A ce niveau, nous voulons redynamiser la politique de formation continue au profit du personnel administratif et rationaliser notre politique de recrutement. Il en est de même pour la motivation du personnel. Je dois dire que des actions significatives sont déjà entreprises pour relever tous ces défis. Nous veillons à ce que toutes ces actions se poursuivent suivant une approche programmatique et méthodique.

### *Auriez-vous un dernier message pour les lecteurs de ce nouveau magazine Pratiques RH ?*

C'était un réel plaisir et un honneur pour moi d'être interviewé par votre magazine et de partager ma modeste expérience avec vos lecteurs. Je veux terminer mon propos en souhaitant que tous les gestionnaires des ressources humaines à tous les niveaux continuent d'œuvrer à une meilleure



visibilité de notre profession. Quant à ceux qui ne sont pas directement du domaine, qui s'y intéressent mais ont encore quelques doutes ou appréhensions, je tiens tout simplement à leur dire que la gestion des ressources humaines est véritablement passionnante et exaltante. C'est un domaine dans lequel on ne finit jamais d'apprendre! □

Propos recueillis par *Murielle Kouakanou*

D'accord ? Pas d'accord ?  
 Vos réactions , commentaires et  
 opinions par rapport au contenu de ce  
 numéro sont les bienvenus.

Ecrivez-nous à :  
[pratiquesrh@yahoo.com](mailto:pratiquesrh@yahoo.com)



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

Placement de ressources humaines - Intermédiation immobilière

Promotion des investissements

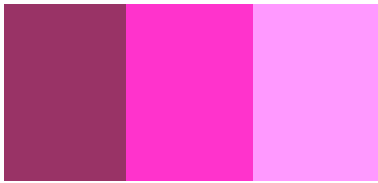
Tel. +228 22 20 30 89/92 49 59 44

cabinetlucreatif@lucreatif.com, BP 12311

481, rue des cocotiers

Lomé, Togo

***Pratiques RH*** accueille volontiers vos contributions pour rédiger des articles sur des sujets d'intérêt ou réaliser des reportages sur des entreprises béninoises ou africaines innovantes et créatives. Nous recherchons également des annonceurs pour notre magazine.  
N'hésitez pas à nous contacter !



## Management

# DELEGUER, POURQUOI, A QUI ET COMMENT ?

---

**Q**uel soit votre niveau de responsabilité, il peut être dangereux de vouloir exécuter seul toutes les tâches induites par votre poste. Etre au four et au moulin, à l'orientation, à la conception, à l'exécution et à l'évaluation, vous rendra peu performant. Une seule solution évidente, la délégation.

## Etre au four et au moulin vous rendra peu performant

Par la délégation, le manager confie l'exécution de certaines tâches ou activités à ses collaborateurs. Cela lui offre beaucoup d'avantages :

- le **gain de temps** : il peut ainsi mieux se consacrer à des activités dont, justement, lui seul peut s'occuper ;
- une meilleure **motivation** au travail de ses collaborateurs, du fait que ces derniers bénéficieront d'une plus grande autonomie ou d'une plus grande indépendance, et qu'ils ont ainsi l'occasion d'acquérir de nouvelles connaissances ;
- la possibilité d'apprécier la **créativité et l'esprit d'initiative** de ceux à qui il délègue une fonction ou une tâche, en même temps que le manager peut exploiter leur contribution.

Même si elle présente de nombreux intérêts, la délégation doit respecter certains principes. S'il n'en est pas tenu compte, l'échec du procédé est presque inéluctable.

Il en existe au moins quatre :

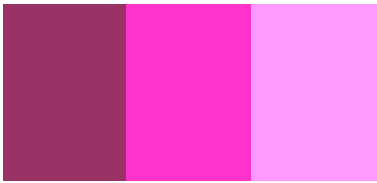
### **1** Délimiter ce qui peut être délégué.

Une fois convaincu de la nécessité de déléguer, le manager doit procéder à l'identification des tâches qui peuvent l'être. Selon certains experts, 20% seulement des tâches effectuées par le manager se trouvent réellement au cœur de sa mission. C'est donc parmi les 80% restants que l'on trouve les tâches qui peuvent être déléguées. Mais celui qui délègue doit se réserver pour lui-même les activités stratégiques, d'orientation et de développement, afin de s'y consacrer pleinement. En ce qui concerne l'ampleur de ce qui est délégué, elle doit être raisonnable et tenir compte de facteurs tels que la taille de l'entreprise, le niveau de responsabilité du manager ou le nombre des collaborateurs dont le manager dispose.

### **2** Déterminer à qui déléguer.

La délégation doit se faire au cas par cas. Le risque est grand d'être déçu si l'on choisit de confier une tâche importante





à un profane ou à une personne non compétente. Bien déléguer suppose donc de la part du manager qu'il connaisse bien chacun de ses assistants, du point de vue de sa motivation, de ses aspirations, de sa méthode de travail, mais aussi et surtout de son potentiel.

### **3 Fixer des normes de travail.**

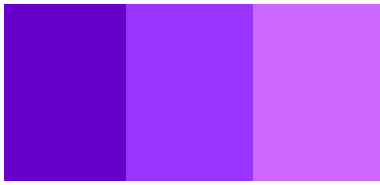
Ces normes de travail concernent le délai accordé pour l'exécution de la tâche, le niveau de priorité, le degré d'autonomie ou les outils et méthodes à utiliser. La teneur de ces normes varie selon l'entreprise, le collaborateur ou même selon l'activité. Si elles sont fixées, si elles sont claires, il y aura plus de chances que les travaux du collaborateur correspondent à ceux escomptés par le manager qui lui délègue une mis-

sion. Ce dernier doit donc veiller à ce que le délégataire comprenne bien ces normes et se les approprie.

### **4 Suivre et évaluer.**

En fonction du degré d'autonomie accordée — encadrée ou libre — le suivi ou contrôle hiérarchique du déléguant sera plus ou moins fréquent. Il faut toutefois éviter de tomber dans un piège, celui d'un contrôle trop tatillon. En effet, cela équivaldrait, par l'énergie déployée et la durée consacrée, aux efforts et au temps que l'on utiliserait pour exécuter soi-même la tâche. Dans une telle situation, la délégation perdrait l'essentiel de sa principale raison d'être. □

*Francisco Fafolahan*



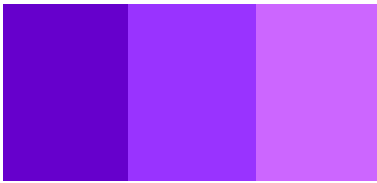
## Savoir-faire

# COMMENT GERER LES PRESSIONS AU RECRUTEMENT ?

---



**C**hacun sait qu'une bonne sélection du personnel doit s'appuyer sur une appréciation effective, pertinente et objective des qualifications professionnelles et des compétences comportementales des candidats. Cette tâche, souvent difficile, l'est encore davantage dans l'environnement socioéconomique béninois, où les emplois rémunérés du secteur formel ne sont pas monnaie courante, et dans lequel « tout le monde connaît quelqu'un... » .



Dès lors, le recruteur devient la cible de pressions multiformes (familiales, ethniques, régionales...) ou le destinataire de messages plus ou moins codés émanant de candidats - ou de leurs proches - qui sont susceptibles d'affecter son impartialité dans la conduite du processus de recrutement. On sait pourtant que cette impartialité est une condition indispensable à la réussite du processus.

La question se pose donc de savoir quels sont les outils et techniques susceptibles d'être utilisées afin de prévenir ou d'annihiler de telles pressions. Bref, comment gérer ces pressions, sauvegarder l'intégrité de la procédure de recrutement, et au final, garantir la qualité de la décision finale d'em-

affecté. Il deviendra probablement nécessaire pour l'entreprise, compte tenu de son faible rendement, de congédier le salarié recruté, ce qui peut occasionner pour l'entreprise des coûts liés au départ de cette personne (versement d'indemnités éventuelles), sans compter ceux découlant de la réinitialisation d'un nouveau processus de recrutement, ainsi que les pertes de temps et d'énergie qui accompagneront cette nouvelle démarche.

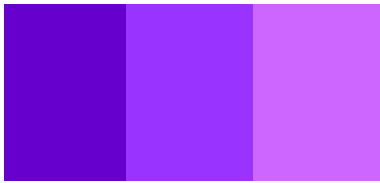
Au vu de ce qui précède, il est opportun que le manager mette en œuvre quelques techniques spécifiques, présentées ci-après, qui le rendront capable d'anticiper ou de mieux gérer les pressions auquel il pourrait être exposé.

## ***Quand on ne sait pas qui recrute, on ne sait pas sur qui exercer des pressions***

bauche? Cette question s'avère d'autant plus pertinente qu'un processus de recrutement « biaisé » n'est pas sans dommages directs ou indirects pour l'entreprise. En effet, l'intégration au sein du personnel en place dans une entreprise d'un salarié recruté à la suite de l'exercice d'influences se révèle en pratique souvent difficile. La nouvelle recrue subit parfois un mauvais accueil de la part de ses collègues, compte tenu du soupçon qui entoure les conditions de son recrutement. La situation est rendue d'autant plus problématique et les relations de travail d'autant plus conflictuelles si, de surcroît, il s'avère que les compétences de l'intéressé sont manifestement insuffisantes ou inadaptées au poste de travail où il a été

### **1 Préserver l'anonymat de l'entreprise qui recrute.**

Il est nécessaire de tout en œuvre afin de ne pas dévoiler, que ce soit dans la rédaction ou la diffusion de l'offre d'emploi, l'identité de l'entreprise qui réalise le recrutement. L'intérêt de cette technique réside dans le fait que lorsque les candidats ne connaissent pas le nom de l'entreprise, ils ne peuvent identifier les personnes de cette entreprise vers lesquelles ils (ou leurs proches) pourraient exercer leurs pressions ou leurs influences. En clair, quand on ne sait pas qui recrute, on ne sait sur qui exercer des pressions. ●●●



## 2 Mettre en place un jury.

On doit songer également à mettre en place une procédure de recrutement dont au moins la dernière étape, à savoir la décision finale d'embauche, incombera à un jury d'entretien. La décision sera alors prise de manière collégiale, et l'on veillera à obtenir l'engagement formel des membres du jury de ne divulguer par la suite, sous aucun prétexte, la teneur des débats internes à ce jury. Ainsi, la responsabilité de la décision de recruter ou non le candidat ne relèvera pas du seul manager, mais sera en quelque sorte diluée dans l'ensemble que constitue le jury.

## 3 Placer la personne qui exerce des pressions devant ses responsabilités.

On peut songer à impliquer, si cela est possible, la personne qui exerce des influences au profit de tel ou tel candidat dans le processus, notamment dans les délibérations du jury d'entretien. Il est rare en effet, dans une telle situation, que la personne qui a commencé à exercer des pressions continue d'assumer, de manière visible et évidente pour tous, le soutien qu'elle choisit d'apporter à ce candidat. Elle prendrait alors le risque de se décrédibiliser.

## 4 Solliciter un intervenant externe.

On peut faire recours aux compétences d'un intervenant externe tel qu'un consultant, un bureau de placement de main

d'œuvre, une personne-ressource ou un ancien employé de l'entreprise parti à la retraite qui connaît bien le métier et l'environnement du poste à pourvoir. Néanmoins, il conviendra de toujours s'assurer du sérieux et de l'objectivité de cet intervenant. En effet, il ne faut pas exclure qu'il soit lui même exposé à des pressions, et qu'il y cède ; dans cette hypothèse, le problème n'aura pas été vraiment réglé, mais seulement déplacé. □

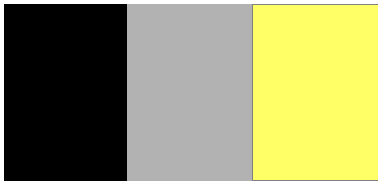
*Frantz Massougbodji*



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



[www.sigma-h.com](http://www.sigma-h.com)



## Lexique des ressources humaines

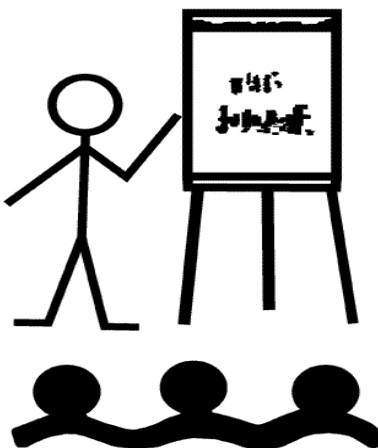
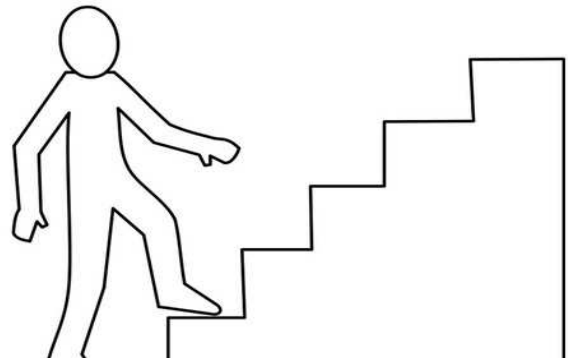


### **Qualification**

La qualification désigne la nature des compétences acquises et le niveau atteint par une personne, grâce à sa formation et son expérience. Par extension, la qualification désigne aussi la nature et niveau correspondant d'un poste ou d'un emploi

### **Carrière**

La carrière d'un salarié est constituée par la succession des emplois et fonctions occupés pendant toute la durée de son activité professionnelle



### **Plan de formation**

Le plan de formation est une suite ordonnée d'actions de formation orientée vers un but d'amélioration des performances au travail des employés d'une organisation

Définitions rassemblées par *Prosper Attiogbé*.

**LISEZ ET FAITES  
LIRE**

**PRATIQUES RH**

Magazine de gestion  
ressources humaines