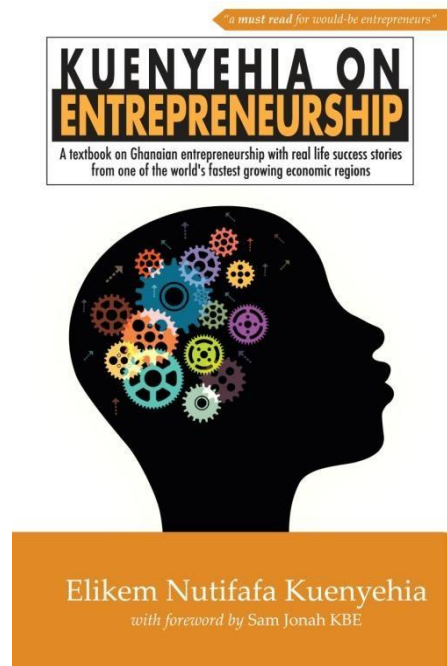


# Gestion des Employés au Ghana

Rédigé par Elikem Nutifafa Kuenyehia

Auteur de 'Propos de Kuenyehia sur  
l'Entrepreneuriat'



## Table des Matières

<a href="#">Comment Diriger: Gestion des Employés .....</a>	<a href="#">3</a>
<a href="#">Evaluation des Besoins .....</a>	<a href="#">3</a>
<a href="#">Recrutement .....</a>	<a href="#">4</a>
<a href="#">Orientation et intégration .....</a>	<a href="#">5</a>
<a href="#">Formation &amp; Perfectionnement.....</a>	<a href="#">6</a>
<a href="#">Rétention .....</a>	<a href="#">6</a>
<a href="#">Démission/Licenciement.....</a>	<a href="#">8</a>

## Introduction

La valeur de toute entreprise dépend des personnes qu'elle emploie. Il est essentiel pour la croissance de toute entreprise de veiller à ce qu'elles soient correctement motivées et encouragées à donner le meilleur d'elles-mêmes. Elikem Nutifafa Kuenyehia, avocat Ghanéen de profession, souligne l'importance de disposer d'un système solide pour recruter les meilleurs talents, identifier les besoins de formation de chaque employé et surtout comment retenir votre personnel.

## Comment Diriger: Gestion des Employés

On ne saurait trop insister sur le fait que votre personnel est votre atout le plus important. Une entreprise peut avoir d'excellents produits ou services, un bon plan de marketing et une clientèle importante. Toutefois, si elle ne dispose pas de personnel compétent pour atteindre ses objectifs, elle ne peut pas survivre. Il est donc impératif que chaque employeur reconnaisse et apprécie l'impact de ses employés et leur capacité à faire ou défaire l'entreprise.

La gestion du personnel consiste à identifier, attirer, gérer, développer et retenir les personnes qui conviennent le mieux à l'entreprise. Pour garantir l'excellence des ressources humaines, l'employeur doit donc investir dans des processus et des structures qui attirent les personnes les plus compétentes, puis les doter, lorsqu'elles rejoignent l'entreprise, des outils nécessaires pour leur permettre d'être performantes. Lorsque vos employés sont bien équipés avec les ressources dont ils ont besoin, ils n'ont aucune excuse pour ne pas être efficaces et performants.

## Evaluation des Besoins

Avant de vous lancer dans l'engagement de nouvelles personnes dans votre entreprise, procédez à une évaluation des besoins pour déterminer si vous avez réellement besoin d'une personne supplémentaire dans votre équipe.

Il est plus facile de savoir si chaque employé travaille de manière optimale si vous disposez d'une description de poste pour chaque fonction et si vous vous assurez que cette personne remplit les fonctions prévues dans la description de poste. En plus de donner des directives générales sur le rôle de la personne, vous devez également disposer d'indicateurs de performance clés spécifiques qui sont mesurables pour montrer si la personne fait ou non ce pour quoi elle a été recrutée. De même, vous devez rédiger une description de poste pour le nouveau rôle afin de savoir exactement ce que

le membre supplémentaire de l'équipe devra faire. S'il est possible d'ajouter la responsabilité supplémentaire à celle d'un employé existant, ou de réaffecter un employé existant au nouveau rôle proposé, il peut être préférable de le faire pour employer une nouvelle personne.

Vous devez également déterminer si l'entreprise a la capacité de payer la nouvelle recrue. De nombreux employeurs réfléchissent au travail à accomplir sans se soucier de la charge financière correspondante pour l'entreprise lorsqu'une nouvelle personne est recrutée. Vous ne voulez pas vous retrouver dans une situation où vous ne pouvez pas payer vos employés. Par conséquent, assurez-vous que votre budget et vos recettes escomptées permettent de financer l'arrivée d'une nouvelle personne.

Si l'entreprise dispose d'un organigramme, sachez où la nouvelle personne s'insérera dans la structure de l'entreprise, à qui elle rendra compte et quel sera son parcours professionnel.

Enfin, rédigez une lettre d'engagement ou un contrat de travail qui régira la relation de travail.

## Recrutement

Maintenant que votre évaluation des besoins a justifié l'ajout d'un nouvel employé, vous pouvez procéder au recrutement. L'étape du recrutement d'employés est peut-être la plus importante de toutes, car si l'employeur y parvient, toutes les autres étapes peuvent être traitées plus facilement. Lors du recrutement, l'employeur doit disposer d'un système pour l'aider à trouver des personnes compétentes pour le poste. En règle générale, le système suivra ce format :

- a. Appel à candidatures et CV.
- b. Présélection des candidats qualifiés à partir des candidatures reçues.
- c. Convocation des candidats présélectionnés pour passer un test d'aptitude (facultatif).
- d. Convocation de candidats présélectionnés (supplémentaires) pour avoir des entretiens.
- e. Sélection des finalistes pour leur faire une offre d'emploi.

Au cours des étapes décrites ci-dessus, la plupart des recruteurs se concentrent sur les qualifications scolaires des candidats, les résultats des tests

d'aptitude, le cas échéant, et les résultats des entretiens afin de sélectionner les finalistes. Ainsi, la personne la plus "qualifiée" de l'ensemble du groupe peut obtenir l'emploi. Ce n'est toutefois pas la meilleure façon de déterminer si un candidat convient à votre organisation, car le bon candidat n'est pas toujours celui qui répond le mieux aux critères objectifs de sélection. Alors, outre les compétences, les employeurs doivent se demander si le candidat est le mieux adapté à la culture et à l'éthique de l'entreprise, à sa structure existante, à ses valeurs et à ses aspirations, et s'il possède les compétences spécialisées et générales requises pour le poste. Si vous trouvez une telle personne qui, soit dit en passant, n'est pas le meilleur score aux tests et aux entretiens, n'ayez pas peur de lui proposer le poste plutôt. Vous aurez plus de chances d'obtenir de meilleurs résultats avec un employé compétent et bien adapté à la culture de l'entreprise qu'avec un employé très compétent mais mal adapté à la culture de l'entreprise.

Bien qu'il ne soit pas facile de savoir si vous trouverez un employé parmi un groupe de candidats qui soit bien adapté à culture de votre entreprise, il peut être bon d'utiliser un système de référence pour que des personnes de votre réseau vous recommandent des candidats appropriés. Vous pouvez également faire appel aux personnes de référence fournies par les candidats pour les interroger sur les spécificités du candidat qui ne sont pas évidentes sur leur candidature et leur CV.

## Orientation et Intégration

Lorsque vous recrutez de nouvelles personnes, vous devez leur donner une orientation. L'orientation ne doit pas nécessairement être une activité formelle. Toutefois, vous devez vous assurer que vous parlez au nouvel employé de la vision de l'entreprise et de la manière dont cet employé s'inscrit dans cette vision. Vous devez expliquer à la personne comment vous entendez travailler et ce que vous attendez au quotidien. Vous devez également expliquer la culture de l'entreprise au nouveau membre. N'oubliez pas que certaines personnes peuvent avoir travaillé dans d'autres endroits et qu'elles vous rejoindront donc avec leurs idiosyncrasies personnelles. C'est généralement par le biais d'orientations que vous êtes en mesure d'orienter leur esprit vers votre façon de travailler et vos attentes à leur égard.

Lorsque les gens reçoivent une orientation adéquate avant de commencer à travailler, ils s'intègrent généralement beaucoup plus facilement que ceux qui ne le font pas. Ainsi, vous faites d'une pierre deux coups : vous faites part de vos attentes à la nouvelle personne et vous lui permettez de s'installer plus confortablement.

## Formation & Perfectionnement

Une fois qu'une personne a rejoint votre entreprise, vous ne devez pas la laisser sans une mise à niveau constante. Vous pouvez trouver un mentor ou un coach pour cette personne. Le coach est généralement le responsable direct de la personne et doit aider l'employé à acquérir un savoir-faire par une gestion directe au quotidien. Le coach travaille en étroite collaboration avec la personne et apprend à connaître ses points forts et ses points faibles, lui confiant ainsi des tâches qui mettent en valeur ses points forts tout en l'aidant à minimiser ses points faibles. En outre, une formation régulière expose vos employés aux meilleures pratiques de votre secteur et leur permet de rester à la pointe du progrès. La formation est également un outil attrayant pour les faire rester dans votre entreprise car ils sont assurés d'un développement professionnel grâce à la formation qu'ils reçoivent.

## Rétention

Assurez-vous que vos employés sont engagés et impliqués dans la gestion de l'entreprise. Vous devez leur donner le sentiment de faire partie de l'entreprise et leurs opinions doivent compter. Créez un environnement dans lequel les employés n'ont pas peur de s'exprimer. Le meilleur moyen d'y parvenir est de maintenir des lignes de communication claires avec vos employés. Écoutez à la fois ce que les employés disent et ne disent pas, et agissez en fonction de leurs besoins en temps utile. Ne persécutez pas les gens qui ne sont pas d'accord avec vous. Si les employés estiment que leur contribution n'est pas importante, ils vous quitteront.

Les recherches montrent que de nombreux employés restent dans les organisations en raison de la qualité de leur leadership. Si vous êtes un dirigeant qui inspire et impose le respect de vos employés, vous avez plus de chances de les retenir que si vous ne faites pas preuve de véritable leadership. Vous devez donc fournir un niveau de leadership qui permette à votre équipe de rester confiante dans l'avenir de l'entreprise.

Les employés veulent généralement être mis au défi. Par conséquent, donnez-leur la possibilité de travailler sur des missions passionnantes et significatives qui leur donnent une visibilité au sein de l'entreprise et leur donnent l'occasion de contribuer de manière significative à la croissance de l'entreprise ainsi qu'à leur propre croissance. C'est un moyen efficace et facile de garder votre personnel.

Votre régime de rémunération doit être attrayant et proportionnel à la performance de l'employé. Par conséquent, dans la mesure du possible, ne surchargez pas vos employés et ne les payez pas peu, même lorsqu'ils ne se plaignent pas. La rémunération ne doit pas se limiter au seul salaire. Elle peut comprendre d'autres éléments comme les congés, l'assurance maladie, les repas au travail et une participation aux bénéfices. Lorsque les employés estiment que leur rémunération ne reflète pas leurs compétences et leurs expériences, ils peuvent vous quitter. Votre régime de rémunération doit donc être suffisamment compétitif pour inciter vos employés à rester.

Comme mentionné précédemment, la formation est un autre moyen de retenir vos employés. Pour un employé, une façon manifeste pour un employeur de montrer son intérêt pour le développement personnel de son employé est d'investir dans la formation de cette personne. Vous devez donc élaborer un programme de formation pour tous les membres de votre équipe et le respecter. La formation ne doit pas nécessairement être une formation externe et peut également inclure une formation pratique.

Vous devez également vous efforcer d'apprendre à connaître vos employés et de les traiter comme des individus plutôt que comme des éléments d'une entité. Vous devez comprendre ce qui motive chaque employé et adapter votre style de gestion à son tempérament afin de tirer le meilleur parti de l'employé. Quand cela est fait, l'employé en quelque sorte ne considère pas le rôle comme un simple travail mais comme un rôle adapté à cette personne.

**"La plupart des employés ne quitteront pas votre entreprise s'ils savent que vous les voyez pour ce qu'ils sont."**

Il est important que vous donniez à vos employés une rétroaction sur leurs performances et que vous leur accordiez la reconnaissance qu'ils méritent pour leurs contributions positives. Qu'il soit négatif ou positif, cette rétroaction doit être donnée à l'employé pour qu'il corrige son comportement s'il est négatif, ou qu'il continue à le faire s'il est positif. De nombreux employés se plaignent de ne pas savoir comment ils se débrouillent au travail en raison du manque de rétroaction, ce qui peut les pousser à quitter l'entreprise. Assurez-vous donc que votre système de rétroaction est mis en place et suivi. Toutefois, lorsque vous donnez une rétroaction, commencez par les points positifs avant de passer aux points négatifs. Terminez également en donnant des conseils concrets sur la façon dont l'employé peut s'améliorer

Lorsqu'il n'y a pas d'itinéraire de progression ou lorsqu'il n'est pas clair ce qu'une personne doit faire pour progresser au sein d'une entreprise, la plupart des bons employés partiront. En effet, les employés sont plus motivés s'ils savent qu'il existe un plan de progression pour eux. Si vous ne disposez pas d'un plan de progression et des critères de référence à atteindre pour passer d'un niveau à l'autre, vous devez en mettre un en place.

## Démission/Licenciements

Bien que de nombreuses personnes n'aiment pas y penser, les employeurs doivent envisager les processus de séparation avec les employés. La loi sur le travail de 2003 (Loi 651) prévoit les motifs pour lesquels une résiliation de contrat de travail peut se produire. Ces motifs sont les suivants :

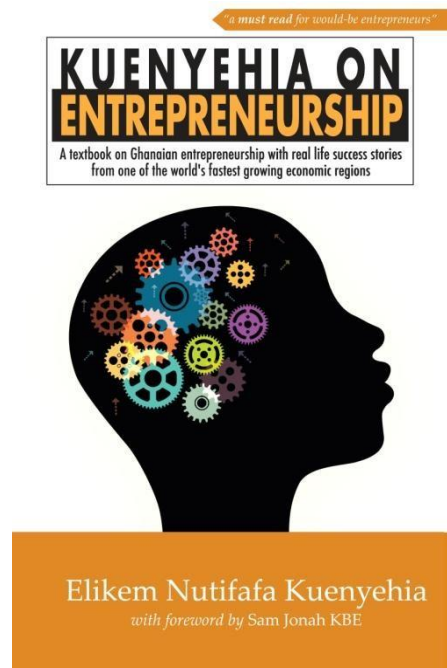
- a. Incompétence ou manque de qualification par rapport au travail pour lequel le travailleur est employé ;
- b. Faute avérée du travailleur ;
- c. Licenciement au titre de l'article 65 ;
- d. Restrictions légales imposées au travailleur qui lui interdisent d'effectuer le travail pour lequel il est employé.

Le contrat de travail peut également prévoir un mécanisme de résiliation tant pour les employés que pour les employeurs. Ceux-ci peuvent s'ajouter aux dispositions de la Loi sur le Travail. Il est important pour l'employeur de toujours suivre la procédure prévue lorsqu'il résilie le contrat d'un employé. En outre, lorsque l'employé démissionne, le contrat doit prévoir la manière dont cela doit être fait et cette procédure doit être suivie afin d'éviter une violation de contrat.



## Merci pour la lecture!

Vous trouverez plus d'informations sur la façon d'assurer la croissance et renforcer votre entreprise au Ghana dans [l'ouvrage d'Elikem Kuenyehia sur l'entrepreneuriat.](#)



Les lecteurs de ce guide ont également trouvé utiles les rapports suivants d'IIA:

- Intégrer des structures de gouvernances solides
- Respecter les réglementations fiscales et comptables

*\*Remerciements particuliers à Thelma Tawiah pour son importante contribution à ce rapport*