



VOICE

Let's Invest in Human Capital.

Investissons dans le capital Humain

Juillet-Septembre 2023 / Trimestriel



Dans un monde professionnel où il y a de tant de voix et d'opinions : PDGs, Collègues, Collaborateurs, Coachs ou Mentors, Parties prenantes et notre propre voix, comment décide-t-on quelle est la bonne décision, la plus stratégique, dans un contexte donné ?

Ce trimestre, parlons de prise de décisions stratégiques bénéfiques pour nos organisations, pour nos employés ou pour nous-même. Comment savoir que l'on prend la bonne décision surtout dans un contexte où les enjeux sont très importants, et chaque décision quelle qu'elle soit, aura de lourdes conséquences. Devrions-nous nous baser sur notre expérience, notre expertise, notre instinct, ou sur les opinions et contributions des autres ? C'est une question difficile à laquelle il n'y a pas de réponse unique, car chaque contexte professionnel est différent.

Cette édition de Voice présente divers exemples et contextes professionnels et partage des informations sur la prise de décisions en matière de RH ou personnelle que vous trouverez utiles pour prendre des décisions importantes qui affectent votre personnel, votre atout humain. Bon Appétit !

Dorcas Manou-Assoko voice@dorcasmadou.com

Dans ce numéro :

Rubrique Miroirs sur Soi - Page 2
Résister or Changer ? Une décision importante.

Rubrique Echo Communautaire - Page 3
"Volonté individuelle, Partenariat et Engagement Communautaire éclairent un village au Mali".

Rubrique StHRatégie - Page 4
« Le rôle central de votre fonction RH pour un programme de transformation réussi. »

Rubrique Coaching Professionnel - Page 5
« Un regard RH: 6 leçons sur le service et l'emploi inspirées de la vie de la Reine Elizabeth II »

Rubrique Travaux de Recherche RH - Page 6
« Les taux de burnout sont en hausse à travers le monde: votre organisation s'attaque-t-elle aux symptômes ou aux causes profondes ? »

Miroirs sur Soi

Résister ou Changer ? Une décision importante

Lorsqu'on entend le mot: résistance, on l'assimile souvent à une attitude consciente de rébellion envers quelque chose ou quelqu'un. S'il est vrai que la résistance a tout à voir avec le fait de refuser, dire non, ou s'opposer, ce n'est pas toujours une réaction consciente.

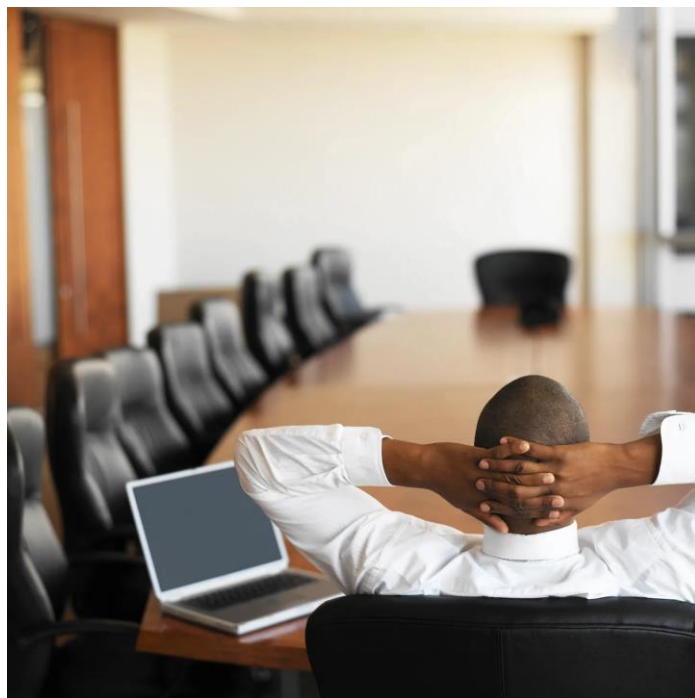
Quand une personne est informée qu'elle a le diabète et qu'elle devrait abandonner certaines habitudes alimentaires, mais qu'elle refuse de le faire, elle résiste au changement de façon consciente et sait qu'elle peut en souffrir. Quand il est temps pour un bébé de grandir et d'être nourri avec des aliments solides, plutôt que le lait de sa mère. Et qu'il commence à se battre, pleurer et hurler parce qu'il refuse d'être sevré et a encore envie de lait, il résiste à un changement, mais n'est absolument pas conscient de l'impact de cette résistance.

Résister au changement, c'est refuser d'accepter de changer avec les saisons et les situations.

La vie est changement, et la nature elle-même nous enseigne le changement chaque jour. Notre corps change et s'adapte au temps, qu'on le veuille ou non. Nous poussons des dents parce que le temps de mâcher est arrivé. Les organes sexuels des enfants se développent avec l'âge, pour les préparer au sexe et à la conception. Même dans nos simples habitudes, nous changeons et nous adaptons. Quand il commence à pleuvoir, nous enfilons des imperméables ou n'oublions pas nos parapluies. Quand il fait chaud, personne n'oublie de mettre la climatisation ou le ventilateur en marche. Et vous ne verrez jamais personne refuser d'allumer le chauffage quand il fait froid. Nous allons même jusqu'à changer nos habitudes en anticipation d'un évènement et du climat qu'il fera.

Résister au changement, c'est refuser de s'adapter, en rejetant consciemment ou inconsciemment toute idée de préparation à vivre et à s'épanouir dans une situation nouvelle.

Considérez le cas de Luc. Il est l'un des experts dans la multinationale où il travaille. Directeur Technique et membre influent du comité de direction, Luc a vu sa carrière considérablement progresser et a gagné le respect de tous ses collègues en raison de sa performance constante au-delà des objectifs lui étaient assignés. C'est un fonceur et un meneur. Pendant 20 ans, il a réussi à diriger, former et développer une équipe d'une trentaine de cadres compétents. Ce sont la fermeté et la rigueur de Luc qui lui ont permis de réaliser toutes ces prouesses au cours de sa carrière.



En début d'année, un nouveau directeur général est nommé pour diriger l'entreprise. Son style de gestion et sa façon de travailler est complètement différente de ce que la compagnie a connu au cours des 20 dernières années, et après près de 12 mois de collaboration difficile avec ce nouveau DG, Luc décide qu'il est temps de partir. Il démissionne et rejoint une autre multinationale en tant que Directeur technique régional, couvrant 8 pays. Pour lui, c'est un nouveau départ et une nouvelle opportunité de faire usage de son expérience considérable. **Mais les choses ne se passent pas comme il le prévoyait, et après avoir travaillé pendant 12 mois, bien que ses performances techniques sont excellentes, son comportement et sa personnalité sont très mal perçus par beaucoup dans l'entreprise, collaborateurs y compris supérieurs hiérarchiques.** Trouvé trop dur et rigide, Luc est complètement surpris de se rendre compte qu'il est très mal apprécié et que la cohésion de l'équipe qu'il gère est totalement chaotique. Interpellé par le DG à ce sujet, Luc est frustré, choqué et déchiré à l'intérieur, et n'envisage absolument pas de changer de quelque manière que ce soit. Il est un directeur technique hors pair, et il le sait.

Le problème est qu'il y a eu changement d'environnement, d'atmosphère et de culture. **Comment peut-on rester le même dans un contexte différent ?**

[Cliquer ici pour continuer la lecture...](#)



Volonté individuelle, partenariat et engagement communautaire éclairent un village au Mali !

Dans cette édition de VOICE, je vous invite à découvrir et apprécier un projet d'impact communautaire au Mali, rendu possible par la volonté et l'engagement de M. [Yahia Camara](#), membre fondateur et Directeur Général Adjoint de l'association Espoir 18, qui œuvre pour l'insertion sociale et l'égalité des chances, un vrai passionné de l'émergence de l'Afrique, comme il aime l'appeler. Dans ce numéro, Yahia Camara nous parle de l'un des projets de développement qu'il vient d'achever dans une zone rurale au Mali avec l'aide de jeunes, l'éclairage d'un village par l'installation de lampadaires alimentés en énergie solaire.

Lorsque des volontés individuelles et la passion d'aider les autres et de contribuer au développement des communautés suscite et s'associe à l'engagement de toute une communauté, cela donne de.... la lumière. Lisons en ses propres mots, la motivation et l'histoire de ce projet réussi.



Mr Camara, pouvez-vous parler du projet communautaire dans lequel vous vous êtes engagés ?

Le but du projet était d'apporter l'éclairage à un village situé à l'ouest du Mali dans la région de Kayes. Les objectifs : Apporter plus de sécurité au village dans un pays qui lutte contre le terrorisme depuis maintenant une dizaine d'années, Permettre aux villageois d'avoir une vie nocturne. (Après 17h30 il n'y avait plus de lumière). Et Permettre aux commerces d'avoir une amplitude horaire plus large, de cette manière avoir une meilleure économie.



Visitez la page de: La Fondation
Espoir 18 sur Facebook

Qu'est-ce qui vous a motivé à démarrer ce projet ?

Je mène des projets à l'étranger depuis une quinzaine d'années. Dans un premier temps j'ai souhaité apporter ma contribution à mon pays d'origine. Suite à un voyage en 2003, j'ai constaté la pauvreté dans mon village, les ravages de l'eau non potable que les villageois buvaient. J'ai alors travaillé avec l'association dont j'étais un salarié pour trouver des financements et faire installer deux pompes à eau.

« Je me suis déplacé avec 8 jeunes du 18^{ème} arrondissement de Paris, nous étions ignorants et arrogants et nous pensions aller tout apprendre aux villageois et nous avons été surpris par leur ingéniosité, leur sympathie... Je n'ai pas la prétention d'aider ou de développer l'Afrique, je souhaite participer à son avancée, ou à son émergence...».

Comment avez-vous obtenu le financement ?

Nous avons travaillé sur de l'auto-financement d'une part et sur des dons d'entreprises à partir de contacts personnels qui ont contribué au projet. J'ai également contribué par le biais de mes entreprises au Mali.

Selon vous, quel est l'impact de ce projet aujourd'hui pour les populations ?

Ce projet a un impact intéressant : au niveau financier cela permet aujourd'hui aux commerçants d'ouvrir leurs boutiques jusqu'à 22h00 pour certains. Cela permet aux villageois d'avoir une vie nocturne, aux enfants de pouvoir étudier, faire des jeux et circuler un peu plus tard dans la soirée. Des activités sont aujourd'hui organisées le soir, car la journée la plupart des villageois sont occupés. Avoir de la lumière permet de voir arriver le danger, il y a une forte diminution du vol de bétail.



[Cliquer ici
pour
continuer la
lecture...](#)

Le rôle central de votre fonction RH pour un programme de transformation réussi



Depuis la pandémie, l'accent a été mis sur les initiatives de transformation RH dans les organisations du monde entier. Les employés, le personnel aujourd'hui appelés les Hommes, ont acquis plus de valeur pour les organisations que par le passé, car les employeurs ont commencé à reconnaître l'importance cruciale d'être plus humains envers les personnes qui font de l'entreprise ce qu'elle est. Les entreprises ont également pris conscience de la nécessité de changer fondamentalement leur trajectoire, leur culture d'entreprise ou leur façon d'opérer. Ainsi, ici et là, les entreprises ont commencé à reconnaître le besoin de transformation et dans de nombreuses organisations, de nombreuses initiatives de transformation RH ou de la culture ont vu le jour, conçues pour atteindre des objectifs stratégiques tout en renforçant, protégeant, engageant et retenant leurs employés.

Les expériences des entreprises dans les études ont montré que réussir la transformation d'une organisation est loin d'être acquis. John Kotter soulignait cette difficulté lorsqu'il rapportait en 1995 dans sa [célèbre étude](#) que 70 % des programmes de transformation des entreprises échouent. Près de trente ans plus tard, cette affirmation est toujours d'actualité comme le démontre un [article de recherche de la Harvard Business Review publié en 2021](#). À l'aide d'une méta-analyse, la recherche a révélé que seulement **22 %** des entreprises de l'analyse se sont transformées avec succès, ce qui suggère un **taux d'échec de 78 %**: La transformation d'entreprise est donc une tâche extrêmement difficile.

Cet article n'est pas une feuille de route ou une recette pour une transformation réussie. Il existe de nombreuses bonnes recettes disponibles que nous vous encourageons à consulter.

Les tâches difficiles ne sont pas facilitées en suivant seulement une recette, mais surtout en sélectionnant les bonnes personnes à mettre dans la cuisine, avec les bonnes connaissances, le flair, l'expérience, les compétences et l'attitude adéquate, qui peuvent improviser sur la recette avec d'excellents résultats, même lorsque des défis apparaissent en cours de préparation. Par conséquent, je voudrais vous présenter le rôle central de votre fonction RH dans une initiative de transformation RH à chaque étape d'un programme de transformation RH.

Pourquoi positionner votre fonction RH au centre d'un programme de transformation?



En près de 25 ans d'expérience professionnelle dans le monde de l'entreprise, qu'il s'agisse d'organisations privées, publiques ou à but non lucratif, petites, moyennes ou multinationales, le même constat s'impose toujours : les RH sont l'une des seules fonctions techniques que presque tous les dirigeants seniors de l'organisation pensent maîtriser. Et de plus en plus d'organisations ont commencé à nommer des leaders non-RH à des postes de direction RH. Vous verrez rarement cela lorsqu'il s'agit d'autres fonctions de l'entreprise telles que les finances, l'informatique, la communication, etc... C'est tout à fait compréhensible étant donné que la fonction RH gère les Hommes et que la plupart du temps, les dirigeants expérimentés ont accumulé une expérience substantielle en gestion des personnes au fil des ans. Et nous savons avec certitude que connaître la culture d'une organisation en plus de ses employés offre un énorme avantage lorsqu'il s'agit de questions humaines.

Cela dit, rappelons-nous toujours que la fonction RH est avant tout une fonction technique.

[Cliquer ici pour continuer la lecture...](#)

Coaching



Un regard RH: 6 leçons sur le Service et l'Emploi, inspirées de la vie de la Reine Elizabeth II

Le 8 septembre 2022 a marqué la fin d'une époque comme l'ont rapporté de nombreux médias. Une icône dont la vie s'est étendue sur près de 10 décennies et dont le service a duré plus de 70 ans venait de perdre la vie. La particularité de cette Monarque est qu'elle a hérité d'une responsabilité gigantesque à un très jeune âge et a continué à porter cette énorme responsabilité à travers de multiples changements politiques, sociaux et économiques majeurs au sein de son royaume ainsi qu'à l'échelle mondiale au fil des ans, mais avec un engagement indéfectible et un sens du devoir jamais ébranlé.

À 25 ans, elle est devenue Reine de 7 pays indépendants et Chef du Commonwealth et elle a assumé le rôle de Monarque constitutionnel au fil des ans, durant la décolonisation de l'Afrique, à travers les troubles au sein de son royaume avec l'Irlande du Nord, la dévolution du Royaume-Uni, l'intégration de la Grande Bretagne ainsi que son retrait de la communauté européenne, tandis que de nombreux territoires Britanniques les uns après les autres devinrent indépendants ou des républiques, le tout faisant face à ses propres problèmes familiaux et de nombreux chocs économiques ou sociaux. Sa position pourrait être assimilée à celle d'un « employé » de la Couronne, une « servante » de la Couronne, car elle a servi la Couronne Britannique et le peuple du Commonwealth durant la majeure partie de sa vie.

Avant de tirer quelques leçons de son mandat qui pourraient nous être utiles à tous, employés, dirigeants ou chefs d'entreprise, regardons ensemble quelques caractéristiques du service ou du poste qu'occupait la Reine Elizabeth II.

→ **Durée de service** : Son service a duré plus longtemps que la vie professionnelle d'un salarié : plus de 70 ans ; il est allé bien au-delà de l'âge moyen de la retraite d'un employé.

Bien qu'elle aurait pu prendre sa retraite* plus tôt, la Reine Elizabeth a choisi de ne ni prendre sa retraite ni abdiquer et est restée en poste jusqu'à son décès. En fait, il est rapporté* que son dernier engagement royal a été la nomination de la 15ème Première Ministre Britannique Liz Truss le 6 septembre 2022, quelques jours avant son décès.

→ **Candidature au poste**: La Reine Elizabeth II n'a pas postulé au poste et n'a pas été élue ou nommée à ce poste. Elle a hérité du poste par lignée lorsque son père est décédé en 1952 et, en tant que tel, a reçu le poste et l'a accepté. Il n'y a eu aucun processus de recrutement, aucun d'entretien, et aucune évaluation de son aptitude à occuper ce poste n'a été faite. Nous ne savons pas si ce était celui qu'elle préférerait car il n'y avait pas d'autres offres d'emploi parmi lesquelles elle aurait pu faire un choix. Lorsque son père est devenu Roi en 1936 après l'abdication de son frère, elle a été « préparée » pendant 16 ans à occuper ce poste un jour où qu'elle était devenue l'héritière présomptive du trône. Son sang dans la lignée a déterminé son droit ou son obligation d'accepter ce poste.

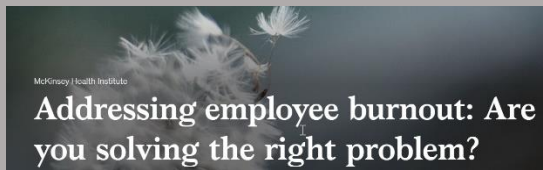
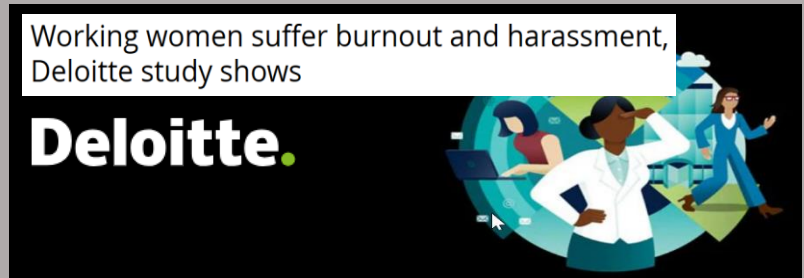
→ **Termes de Référence ou description de poste**: Bien que la Description de poste et les tâches étaient claires, elles étaient multiformes, couvrant de multiples rôles et plusieurs casquettes : Chef de plusieurs entités : Royaumes, États, Nations, Domaines, Organisations et Associations caritatives, etc. Le poste a changé au fil du temps à mesure que l'étendue du royaume changeait ainsi que les lois et constitutions qui changèrent au fil du temps et modifièrent un tant soit peu l'étendue du rôle. Le poste comportait également une longue liste de règles, d'étiquettes et de protocoles royaux à suivre. Aucune mobilité géographique n'était offerte, ni possibilité de réaffectation à un autre poste. Et il n'y avait pas de syndicat du personnel ou de soutien organisationnel pour gérer les réclamations ou le mécontentement émergeant de la prise de fonction.

→ **Ligne hiérarchique** : Ce rôle est d'une certaine façon le plus élevé dans la hiérarchie organisationnelle du Royaume-Uni. La ligne hiérarchique était assez unique et complexe, car la Reine, bien qu'officiellement ne relevant de personne, ne pouvait prendre de décisions qu'en collaboration avec le parlement britannique. En tant que chef de l'État et Chef des nations, on peut dire que la Reine était son propre Chef ou reportait à la Couronne, mais il est également correct de dire qu'elle reportait à des millions de personnes dans son royaume, qui contribuaient à son « salaire et ses avantages » à partir du paiement de leurs impôts et par ricochet avaient un mot à dire dans l'opinion publique de son règne, ou sa cote d'approbation.

→ **Équilibre travail-vie**: Malgré son emploi du temps hyper chargé, son poste des plus complexes et ses innombrables occupations, la Reine Elizabeth II prenait des vacances presque chronométrées, à des périodes régulières et précises de l'année et ce sans faille pendant ses 70 ans de règne. Quel exemple incontestable de prise en charge du bien-être personnel quelqu'il soit les occupations ! Cela dit, bien que la Reine prenait des vacances comme tout le monde, il n'y avait en réalité aucune séparation entre son travail et sa vie privée, car sa vie privée était aussi en quelque sorte confondue à son travail, et elle était constamment surveillée par la presse et la nation... [Cliquer ici pour poursuivre la lecture...](#)

Travaux de Recherche RH

Les taux d'Épuisement professionnel sont à la hausse à travers le monde : votre organisation s'attaque-t-elle aux symptômes ou aux causes profondes ?
(Article inspiré des résultats de 4 travaux de recherches sur le Burnout en entreprise)



Pourquoi le burnout est-il en augmentation globalement alors que les employeurs ont activement investi dans des initiatives de bien-être au travail ?

Bien que les employeurs du monde entier aient investi des ressources sans précédent dans les initiatives de bien-être et de santé mentale depuis la pandémie, l'épuisement professionnel sur le lieu de travail est en croissance dans le monde depuis 2021 et atteint désormais un niveau record selon une étude de février 2023 par [Future Forum pulse](#), une enquête trimestrielle auprès de plus de 10 000 employés de bureau dans 6 pays : États-Unis, Australie, France, Allemagne, Japon et Royaume-Uni. Le rapport souligne que deux catégories d'employés sont plus à risque que les autres de s'épuiser émotionnellement : **les femmes et les employés de moins de 30 ans**. Un autre rapport de [Gallup publié en 2021](#) a révélé que **les femmes ont toujours eu des niveaux d'épuisement professionnel plus élevés que les hommes et note que l'écart a doublé depuis 2019**.

Lorsque la pandémie de covid-19 a frappé, elle a exacerbé les problèmes de santé et de bien-être des employés, et les employeurs ont immédiatement réagi par des actions concrètes pour garantir la protection et la sécurité de leurs employés. Dans le cadre de [l'enquête sur le bien-être et la santé mentale des employés conduite par l'Institut de Santé McKinsey en 2022](#), à travers le monde, 80 % des responsables RH ont déclaré que le bien-être des employés était une priorité absolue dans leur organisation. Pourtant, le phénomène est en augmentation, et le burnout est globalement en hausse et persiste. **Qu'est-ce qui semble être le problème est une question légitime que les chefs d'entreprise doivent se poser**. Ce pic d'épuisement constaté dans tous les rapports, malgré les actions actives des employeurs, en fait un phénomène intéressant à regarder de plus près d'un point de vue stratégique et des Ressources Humaines.

Qu'est-ce que l'épuisement professionnel ou burnout ?

Dans un premier temps, essayons de dissiper la confusion autour de ce qu'est l'épuisement professionnel. Avant de nous plonger dans la définition officielle de l'épuisement professionnel, il est important de noter que l'épuisement professionnel est considéré être un phénomène professionnel et non une condition médicale par l'Organisation mondiale de la Santé. **Cela signifie qu'il s'agit d'un facteur qui influe sur l'état de santé et non d'une maladie**.

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, l'épuisement professionnel (ou Burnout) est un syndrome résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec efficacité. Il est illustré par trois indicateurs :

- *Un sentiment de baisse d'énergie ou d'épuisement.*
- *Une distance mentale accrue par rapport à son poste, ou des sentiments de négativisme ou de cynisme liés à son travail ; et*
- *Une efficacité professionnelle réduite.*

[Cliquer ici pour poursuivre la lecture...](#)

Cliquez ici pour en savoir plus sur les initiatives initiées ou soutenues par Dorcas Manou-Assoko



La vision de cette infolettre "VOICE" est de :

Inspirer, Motiver, Encourager, Bâtir and conduire les lecteurs :
A Investir dans le Capital Humain

Cliquez ici pour souscrire à cette infolettre

Rejoignez la mission **iChange** pour impacter nos communautés.

Je suis un PARTICULIER

Je représente une INSTITUTION

ichange@dorcasmanou.com



Leadership Communautaire : Je mets en place une activité ou un projet communautaire ou à but non lucratif, dans les domaines de l'Education, de la Formation, du Développement des RH ou du Coaching et Je souhaite partager l'impact d'un tel projet que j'ai mené sur les communautés afin d'encourager d'autres à faire de-même.

Partenariat Communautaire : Nous souhaitons en savoir plus sur vos projets de renforcement de Capital Humain dans les communautés rurales afin d'être partenaires, y apporter notre contribution et encourager d'autres institutions à joindre la mission **iChange**



Leadership Moral/Public : Je souhaite investir dans mon capital humain personnel en renforçant mon Leadership Moral ou Communautaire, ou en renforçant mes compétences dites comportementales afin de mieux impacter mon environnement.

Leadership Moral/Public : Nous voulons investir dans le Capital Humain de nos cadres en renforçant leur Leadership Moral ou Communautaire ou leurs compétences comportementales afin de mieux impacter mon environnement.



Certifications Internationales :

Je souhaite obtenir une certification internationale en Leadership public ou communautaire, en politique publique, en RH ou en Coaching professionnel.

Certifications Internationales :

Nous souhaitons que nos cadres ou bénéficiaires se forment pour obtenir des certifications internationales en Coaching professionnel, RH ou Leadership public ou politique publique.



Donation/ Volontariat : J'aimerais en savoir plus sur le projet ASPIRE JEUNES, ayant pour objet de préparer les jeunes vivant en zone rurale à l'emploi afin de faire un don ou de contribuer en tant que Bénévole.

Financement/ Volontariat : Nous aimerons en savoir plus sur vos projets de renforcement du Capital Humain, afin de faire un don ou d'encourager nos cadres à y contribuer en tant que Bénévole.