

Magazine 100% RH

BIMESTRIEL N°31 - JUILLET - AOÛT 2019

RHmag

Partageons l'expérience RH

5 ans après sa création

RH MAG DANS SON NOUVEAU COSTUME

- Nouveau bail de confiance avec la communauté RH
- Plus proche de sa cible
- Plus de partages d'expériences

7^{ème} ÉDITION JNRH



11-12
Juillet 2019

Hôtel Président-Yamoussoukro

RH AWARDS



L'édition 2019
lancée

Les DRH invités
à postuler

Le Capital Humain au cœur des préoccupations des entreprises : constats et solutions



Didier Houndégé,
Managing Partner de
CRESCENDO BUSINESS
SOLUTIONS

Didier Guion,
Managing Partner de CRESCENDO
BUSINESS SOLUTIONS

Vous a-t-on déjà dit « **Bon courage !** » alors que vous étiez en route pour le travail ou l'avez-vous déjà dit à une personne ?

Dit-on « Bon courage » à un salarié qui part en vacances ?

Si vous avez répondu « oui – non », alors vous partagez sûrement cette idée que le travail peut-être un lieu de souffrance plus qu'un espace d'épanouissement.

Si vous doutez encore, répondez à ces 2 questions :

- A-t-on déjà récompensé un vacancier de retour par un « Bravo, bel effort ! » ?
- Auriez-vous besoin d'une médaille en récompense de votre assiduité dans une activité de loisirs que vous avez choisie ?

Imaginez maintenant que vous avez gagné au Loto et que vous soyez totalement à l'abri du besoin.

Auriez-vous envie de continuer votre métier actuel bénévolement ?

Notre mission est de répondre à ces questions fondamentales avec des solutions concrètes et facilement applicables.

La référence au travail comme lieu de souffrance n'est pas nouvelle. En effet, au 13^{ème} siècle, le mot « Travail » a été créé à partir de « Tripalium », qui était un engin de torture.

1. Constats

S'épanouir au travail est-il utopique ?
La référence au travail comme lieu de souffrance n'est pas nouvelle. En effet, au 13^{ème} siècle, le mot « Travail » a été créé à partir de « Tripalium », qui était un engin de torture.

Dans l'inconscient collectif, la notion de travail est liée à une contrainte ou à une obligation voire une punition quand on ajoute le poids de la morale judéo-chrétienne qui stipule que « tu gagneras ta vie à la sueur de ton front ! ». Seulement ce qui n'est pas dit, c'est que **l'effort ne doit pas nécessairement s'accompagner de souffrance !**

Pourquoi les personnes qui vivent leur activité professionnelle comme source de plaisir ne représentent pas la majorité des travailleurs ?

Souffrir au travail est-il une fatalité ?
Plusieurs tendances ont vocation à nous indiquer que non :

- Nos **besoins sont de plus en plus complexes** et les **métiers de plus en plus nombreux**. Cette tendance n'est pas nouvelle et va durer. La diversité de choix qui en découle devrait permettre de faciliter l'accession aux métiers qui nous conviennent.

- Les **compétences transférables et transversales** sont plus nombreuses qu'auparavant et facilitent les transitions professionnelles car nécessaires dans de nombreux métiers (utilisations des langues étrangères, pratique de l'informatique et des outils de bureautique, utilisation des moyens modernes de communication, ...).

- La **mécanisation, l'automatisation** des tâches ingrates ainsi que les progiciels ont rendu les métiers plus acceptables et plus valorisants.

- La **génération « Y »** (personnes nées entre 1980 et 2000) revendique le besoin de travailler en accord avec leurs **valeurs**, leurs **codes**, leur **culture**. Leur nombre grandissant, leurs combats médiatisés via les réseaux sociaux ont limité le pouvoir que les entreprises tiraient de la précarité et du chômage pour imposer des conditions de travail drastiques. La RSE, le télétravail et de nombreux progrès sociaux en sont des illustrations.

Alors qu'est-ce qui peut encore justifier ce décalage entre ces facteurs d'épanouissement professionnel et la réalité vécue au travail ?

La réponse s'articule autour de plusieurs points :

- L'**inconscient collectif** a intégré le travail comme un mal nécessaire, faisant des souffrances qui y sont liées, une concession acceptable, une réalité contre laquelle une révolte n'aurait pas de sens.

- La **complexité à trouver la bonne orientation professionnelle**,
- La **peur de lâcher une situation professionnelle** non satisfaisante pour aller dans l'inconnu.

- La **difficulté** pour un professionnel **du recrutement** à détecter, entre efforts consentis et aptitudes naturelles, ce qui a le plus contribué aux succès professionnels relatés par un candidat.

- L'**illusion d'un métier valorisé socialement** (rémunération, pouvoir, visibilité, ...) mais qui ne correspond pas aux aspirations profondes d'un employé. Une tendance relativement nouvelle par

l'ampleur qu'elle prend : le « **personal branding** », diffusé et amplifié sur les réseaux sociaux. Un salarié aura tendance à se convaincre lui-même d'être heureux au travail par les images de réussite qu'il donne et qui lui assure un retour valorisant.

Les compétences transférables et transversales sont plus nombreuses qu'auparavant et facilitent les transitions professionnelles car nécessaires dans de nombreux métiers (utilisations des langues étrangères, pratique de l'informatique et des outils de bureautique, utilisation des moyens modernes de communication, ...).

- Une **difficulté évidente à avouer** à notre entourage, à nos followers, à nos « amis », quand c'est le cas, que notre travail n'est pas épanouissant. Que va-t-on penser de nos capacités et de notre niveau d'engagement quand on imagine qu'un aveu d'échec professionnel sera certainement perçu comme le résultat d'un manque d'investissement, de motivation, de compétences ... C'est notre valeur personnelle qui est remise en cause.

Eventuellement, nous recevrons des conseils ou des avis du style « donne toi les moyens » « mais non, ça va aller » ou moins sympa : « pose toi les bonnes questions ». En somme, soit des injonctions impossibles à transformer en conseils pertinents, soit des jugements peu délicats voire presque insultants.

Ces jugements reviennent à désigner des coupables d'autant plus qu'on ne peut pas reprocher à un poisson rouge de ne pas être doué pour grimper aux arbres !

Il va nourrir des croyances limitantes sur lui, et ceci d'autant plus s'il est exigeant avec lui-même. Il finira par ne plus voir ses aptitudes innées pour la nage !

Cette question de la valeur personnelle, beaucoup ont dû se la poser.

Certains y trouvent réponse dans des prestations spécifiques (bilan de ●●●

- compétences, formation à la transition professionnelle, bilan professionnel, etc), beaucoup sont dans une situation difficile et seulement quelques-uns sont heureux au travail.

La souffrance au travail commence souvent par de l'inconfort.

Quand nous débutons une carrière, l'envie de réussir, d'apprendre et un réservoir d'énergie lié à la jeunesse, nous permet de très bien le tolérer.

Par la suite, si nous persistons dans des

Le besoin de payer nos factures, la peur de ne pas trouver mieux, le fameux adage qui nous dit « on sait ce qu'on perd mais pas ce qu'on va retrouver » et les proches qui vous conseillent de vous accrocher, nous amènent à endurer un travail qu'on n'aime pas.

emplois qui ne nous conviennent pas, nous sommes tiraillés entre l'envie toujours présente de réussir malgré tout et le manque ressenti car nos talents naturels ne sont toujours pas sollicités, ce qui nous amène progressivement à la frustration.

Le besoin de payer nos factures, la peur de ne pas trouver mieux, le fameux adage qui nous dit « on sait ce qu'on perd mais pas ce qu'on va retrouver » et les proches qui vous conseillent de vous accrocher, nous amènent à **endurer un travail qu'on n'aime pas**. Du coup, cela crée toujours plus de frustration, on garde cela pour soi et la souffrance s'installe. Après tout, il vaut mieux faire envie que pitié. La raison nous incite à ignorer ce que le corps nous dit et les « **maux** » finissent par remplacer les « **mots** » !

Une lutte s'installe jusqu'à ce que le corps gagne. Pas besoin d'une étude scientifique pour savoir que c'est toujours lui qui aura raison. Ajoutez à la frustration, la persistance dans le temps, un management défaillant voire tyrannique et/ou malveillant, un environnement familial qui n'apporte pas toujours les contreparties nécessaires et vous franchirez rapidement les étapes suivantes : stress, épuisement, maladies professionnelles et, quand les signaux faibles ou forts n'ont pas été pris en compte, ils peuvent mener au burnout, aux maladies chroniques (ulcères, cancers, ...) voire au suicide.

2. Solutions

La compréhension de ces phénomènes donc la qualité du diagnostic comme de l'investigation pour identifier les causes ou les déclencheurs, n'engage pas systématiquement la pertinence des solutions.

Le Dr ANY GRAH est un médecin dont la pratique est à la fois holistique et préventive. Il est doté d'une expérience très riche dans le secteur de la gestion préventive de la santé au travail. Il nous a confirmé qu'un bon diagnostic n'est pas une promesse de bon traitement. Le succès réside dans une prise en charge globale du patient, ce qui implique une compréhension des causes du mal-être au niveau physiologique comme psychologique et dans la mise en œuvre de solutions concrètes et globales, permettant aux patients de sortir du cercle vicieux à l'origine du mal-être.

Actuellement, on traite les patients pour des résultats à court terme, sans être dupe de l'origine des symptômes, en sachant très bien l'impact que peut avoir le mal-être sur la santé physique. Personne ne doute de l'existence des maladies psychosomatiques et de l'impact de notre santé psychique sur notre immunité mais la situation perdure. A moins qu'elle ne nous soit posée par votre médecin, la question « **ça va ?** » déclenche presque systématiquement un « **oui** ». Un échange de politesse en réalité.

Peu de gens vont répondre précisément à cette question, tout au plus, si l'on sait que la personne qui l'a posée s'intéresse vraiment à votre santé, nous donnerons quelques symptômes mais rarement un état des lieux complet de la manière dont nous endurons notre situation professionnelle.

Force est de constater que bon nombre de personnes, dont presque tout indique une réussite professionnelle faisant des envieux, sont aussi concernées par la souffrance au travail. Être compétent n'implique pas nécessairement que l'on aime son travail...

Il se trouve que nous avons souvent rencontré des cadres, dirigeants et hauts responsables, qui ont osé nous dire, à l'intérieur d'une relation de confiance, qu'ils n'en pouvaient plus de tenir leur rôle, qu'ils n'étaient pas à leur place. Eh oui, ils savent ne pas être les seuls à souffrir au travail, mais ils savent aussi qu'il n'y aura ni aide ni compassion pour une personne dont la réussite est visible et captée au travers du pouvoir, de l'argent gagné, du prestige de la fonction !

Comment se plaindre de sa situation à quelqu'un qui vous l'envie ?

Le Dr ANY GRAH que nous avons eu la chance de rencontrer est un médecin visionnaire. Son approche de la médecine est exemplaire. Il nous a écouté avec beaucoup d'intérêt quand nous lui avons

présenté une démarche et des outils qui visent à l'épanouissement professionnel comme complément indispensable aux solutions thérapeutiques.

L'un des outils présentés, CRESCENDO Process®, couvre l'ensemble des besoins allant de la connaissance de soi à l'intelligence collective. Il s'adresse aux entreprises comme aux particuliers et s'applique aussi bien aux missions permanentes qu'au mode projet.

L'originalité du concept réside notamment dans l'association inédite de 3 approches complémentaires :

- ▶ L'identification des profils individuels
- ▶ L'étude des relations duales (pour les collaborations proches)
- ▶ L'analyse systémique de groupes

Nous l'utilisons comme un préalable aux conseils qui visent à un management sur-mesure, facilitant le mieux-vivre au travail. Il commence par un positionnement de la personnalité basé sur des théories fiables et reconnues, rendant accessibles et opérationnels des principes de psychologie analytique, issus des travaux de Carl Gustav JUNG, un célèbre psychiatre suisse, contemporain de Freud.

Basé sur ces théories, l'outil propose une

Elle apporte des solutions spécifiques et opérationnelles pour les thématiques suivantes : développement personnel, diagnostic et réorganisation d'équipe, aide au recrutement, cohésion d'équipe et team-building.

analyse des compétences en permettant de distinguer, dans le comportement professionnel comme personnel du sujet, ce qui relève d'une volonté d'adaptation aux situations (zones d'efforts), de ce qui relève d'une attitude ou d'un comportement plus spontané et plus naturel (propensions).

La compétence est donc un mélange de l'expression des zones d'efforts sollicitées et de comportements plus spontanés.

Cette distinction entre zones d'efforts et propensions se fait sur **4 dimensions** :

- La « **Source** » qui qualifie la manière

- dont le sujet se ressource en énergie psychique



- L'« Info » qui détermine la manière dont le sujet acquiert l'information



- La « Pensée » qui définit la manière de traiter l'information pour aboutir à des conclusions, des idées, des décisions



- L'« Action » qui précise le mode de vie et d'action du sujet



donc définir 2 profils.

Le 1^{er}, « **profil CRESCENDO** », permet de définir, sur chacune des 4 dimensions, sur un continuum de comportements borné par 2 extrêmes, celui des 2 qui correspond à une attitude spontanée.

Le résultat étant un code formé de 4 initiales qui va permettre de nommer le profil.

Exemple : « E R A F » pour un sujet que l'on aura identifié comme ayant les tendances spontanées ou propensions Extraverti, Réaliste, Analytique, Flexible.

Comme chacune des 4 dimensions est bornée par 2 extrêmes, nous avons donc $2 \times 2 \times 2 \times 2$ possibilités de combinaisons, soit **16 profils différents**.

Le 2^{ème} profil « **compétences** » se base sur les mêmes dimensions mais fonctionne sur le principe d'un curseur qui va être positionné entre les 2 extrêmes, selon les comportements tirés de la vie professionnelle. Il permet de trouver des tendances qui sont chiffrées et qui seront plus une traduction des capacités du sujet que le reflet de sa nature profonde.

Qu'il s'agisse des propensions ou des compétences, il n'y a **pas de profils qui seraient préférables ou supérieurs**.

Quelques soient les profils définis, les sujets ont toujours le sourire quand ils en prennent connaissance.

Ils sont valorisés par les conclusions et fiers de les montrer à leurs proches.

C'est un peu comme si, au lieu de considérer

que vous n'êtes pas très habile de la main gauche et que vous ayez eu tendance à vous en faire le reproche un peu trop souvent, vous acceptiez enfin d'être droitier et de trouver normal d'être latéralisé.

Chaque individu a un potentiel qui mérite d'être valorisé.

C'est cette idée que le profil veut promouvoir. Il s'agit d'un outil qui s'intéresse aux gens sans porter de jugements de valeur. Les DRH adorent ! D'autant plus que les résultats sont fiables : les personnes profilées s'y retrouvent complètement, les conseils y sont judicieux et ne ressemblent pas à des injonctions. Les conseils donnés sont applicables avec les ressources des intéressés et, surtout, bénéfiques autant pour eux-mêmes que pour les organisations pour lesquelles ils travaillent.

L'action menée contribue à un **mieux-être au travail**, une **meilleure productivité**, un **taux d'engagement maximisé**, une **stratégie de délégation des tâches plus pertinente**, une **gestion optimale du capital humain** et tout simplement des **saliés heureux au travail** !

Elle apporte des solutions spécifiques et opérationnelles pour les thématiques suivantes : développement personnel, diagnostic et réorganisation d'équipe, aide au recrutement, cohésion d'équipe et team-building. ■

