



Formerly known as RH Tribune

**people  
sphere**

Juillet 2012  
Numéro 165

## **Maria Bruni (Bayer)**

« Chaque manager doit être un développeur de talents »

## **Formation**

Comment tirer parti des nouvelles formes d'apprentissage

Les clés pour développer la responsabilisation et l'autonomie



**Maria Bruni (Bayer):**

« Ce que vous faites est important, mais la manière dont vous le faites l'est tout autant. »



**Stéphane Montier:**

« L'autonomie n'est pas un état que l'on pourrait atteindre une fois pour toutes. C'est une capacité qui s'accroît. »



**Hype:** Souffrez-vous de nomophobie, cette peur excessive d'être séparé de votre téléphone mobile?



Améliorer la santé et la productivité des employés, mais aussi les fidéliser: c'est l'ambition du programme Wellbe@ing.

# Les nouvelles formes d'apprentissage

Dans la formation en entreprise, on a plutôt tendance à réinventer la roue en modifiant légèrement l'emballage qu'à réellement faire preuve d'innovation. Le mode ex-cathedra, transmissif, reste encore très répandu. Pourtant, les outils 2.0 offrent aujourd'hui des perspectives de « faire autrement », à condition d'en mesurer judicieusement la valeur ajoutée potentielle. Exploration.

**Dossier**  
**P 22**

- 22 Balises – **Quoi de neuf sous le soleil?**
- 30 Innovation – **Comment passer d'une teaching company à une learning company?**
- 32 Case: Belgacom – **Serious Game: un premier bilan**
- 36 Case: Trafic – **De la vidéo pour favoriser la mise en situation**
- 38 En pratique – **« Le storytelling permet de retrouver une forme d'authenticité »**
- 42 Idées – **Et si nous quittions le XIXe siècle?**
- 44 Qualité – **« Il faut faire de la formation un avantage compétitif »**
- 46 Droit – **Comment protéger votre investissement en formation**

**SOMMAIRE**

<b>EDITO /</b> .....	<b>03</b>	<b>PRÉSENT POUR VOUS / Ateliers</b> .....	<b>50</b>
Une nouveauté toute relative		« Toute absence mérite une attention spécifique »	
<b>HORS-PISTE / En pratique</b> .....	<b>04</b>	<b>BIEN-ÊTRE / Cas: ING</b> .....	<b>52</b>
« Trop souvent, la responsabilisation reste de l'ordre du discours »		« Le sport au travail renforce l'esprit d'équipe »	
<b>ACTEURS / Maria Bruni (Bayer)</b> .....	<b>10</b>	<b>LES TRUCS ET ASTUCES DE</b> .....	<b>54</b>
Chez Bayer depuis 1995, après avoir fait ses armes au sein d'Agfa-Gevaert, Maria Bruni aime dire qu'elle évolue depuis 32 ans dans le périmètre du groupe. Aujourd'hui Head of HR pour la Belgique, elle n'a toutefois jamais passé plus de cinq ans dans le même job – et a même opéré un long passage en qualité –, dans une entreprise qui s'est elle-même largement transformée. Parcours et focus sur le <i>talent management</i> qui lui est cher.		Alain Jonet, DRH à la FNAC	
<b>LA GRANDE INTERVIEW / Stéphanie Desfontaines et Stéphane Montier</b> .....	<b>16</b>	<b>PRÉSENT POUR VOUS / 20e Congrès mRH</b> .....	<b>56</b>
Un des leviers pour mettre en place les conditions d'un certain bonheur au travail consiste à stimuler l'autonomie des collaborateurs. C'est un des enseignements du 20e Congrès mRH qui s'est tenu fin mai, à Venise. Mais quels sont les mécanismes de l'autonomie et comment les soutenir au quotidien? Réponses avec Stéphanie Desfontaines et Stéphane Moreau, les auteurs français d'un ouvrage ancré dans la pratique, <i>Les clés de l'autonomie</i> .		« Put your people first, radically first! »	
<b>RH EN DIRECT</b> .....	<b>20</b>	<b>LIFE BALANCE / Connaître son corps</b> .....	<b>58</b>
Actualités des RH et talents en mouvement		Les hormones et le sport	
<b>DOSSIER</b> .....	<b>22</b>	<b>LE RENDEZ-VOUS DE GROUP S / Carrière</b> .....	<b>59</b>
Les nouvelles formes d'apprentissage		Congé parental: prolongation de trois à quatre mois	
<b>HYPE / Connectivité</b> .....	<b>49</b>	<b>DROIT / Perspectives</b> .....	<b>60</b>
Souffrez-vous de nomophobie?		Bientôt une disposition anti-abus?	
		<b>DROIT / Protection de la vie privée</b> .....	<b>61</b>
		Cyber surveillance: une nouvelle recommandation	
		<b>REGARDS CROISÉS</b> .....	<b>62</b>
		L'essentiel de Peoplesphere en néerlandais	
		<b>L'AGENDA DES FORMATIONS</b> .....	<b>63</b>
		<b>PEOPLE / Les Ateliers du Manager RH</b> .....	<b>64</b>
		Comment gérer l'absentéisme	
		<b>PEOPLE / Soirée VIP HR</b> .....	<b>65</b>
		Qu'est-ce qu'elle a ma gueule?	
		<b>HUMEUR</b> .....	<b>66</b>
		Le monde a changé. Et vous?	

# « L'autonomie apporte un lâcher p

LA GRANDE INTERVIEW

Stéphanie Desfontaines et Stéphane Montier

Un des leviers pour mettre en place les conditions d'un certain bonheur au travail consiste à stimuler l'autonomie des collaborateurs. C'est un des enseignements du 20e Congrès mRH qui s'est tenu fin mai, à Venise. Mais quels sont les mécanismes de l'autonomie et comment les soutenir au quotidien? Réponses avec Stéphanie Desfontaines et Stéphane Moreau, les auteurs français d'un ouvrage ancré dans la pratique, *Les clés de l'autonomie* (Editions Eyrolles).

« L'autonomie déploie les potentiels, libère des dépendances, crée des relations riches et créatrices, permet de dépasser les obstacles et d'innover, indiquent Stéphanie Desfontaines et Stéphane Montier, consultants associés au sein du cabinet Altervisio et spécialisés dans le développement de la performance collective et les processus d'autonomisation. Au travail, l'autonomie génère de la performance et du bien-être, et prouve ainsi que les deux ne sont pas incompatibles, bien au contraire! » Une introduction qui fait écho aux principales leçons retenues du Congrès mRH de Venise sur la thématique du bonheur au travail (lire *Le bonheur (au travail) est un choix*, dans *Peoplesphere* n°164, juin 2012).

**L'autonomie, on en parle souvent sans trop bien savoir ce qu'elle recouvre exactement. Comment la définissez-vous?**

**Stéphanie Desfontaines:** « L'autonomie est en effet souvent confondue avec l'indépendance – 'faire ce que l'on veut, sans contrainte' –, une forme de liberté autosuffisante qui au-

rait pour conséquence d'isoler les individus et de détruire les liens sociaux. Le Petit Robert livre une définition éclairante du mot autonome: 'Qui se détermine selon des règles librement choisies'. L'autonomie n'est donc pas un état que l'on pourrait atteindre une fois pour toutes. Nous ne sommes jamais complètement autonomes. C'est une capacité qui s'accroît, s'expérimente et s'ajuste dans le temps. »

**Stéphane Montier:** « L'autonomie revêt deux dimensions. D'une part, l'autonomie dans la relation, à savoir la capacité de gérer ses relations pour pouvoir négocier une liberté avec son environnement afin de décider et d'agir selon sa propre loi. D'autre part, l'autonomie dans l'action, à savoir la capacité à se déterminer, à choisir et à atteindre les objectifs qu'on s'est librement fixés. Les domaines d'exercice de l'autonomie n'ont pas tous le même poids dans l'autonomie globale de la personne. Il est par exemple possible de se sentir autonome bien que l'on ne puisse pas décider de ses objectifs et de sa gestion. En revanche, il est impossible de se sentir autonome si l'on ne peut pas décider de son

comportement ou de la façon de s'organiser pour réaliser les activités qu'on doit mener. Notre niveau d'autonomie dépendra toujours de ce qui nous est prescrit ou imposé par l'extérieur. »

**Où en est-on en matière d'autonomisation dans les organisations?**

**Stéphanie Desfontaines:** « Il faut bien constater que les pratiques de management actuelles favorisent peu l'autonomie. Or, en période d'incertitude et de complexité, travailler à développer l'autonomie peut représenter une réponse aux dérives observées autour de styles de management très centrés sur la seule performance, sur le

**« L'autonomie n'est pas un état que l'on pourrait atteindre une fois pour toutes. C'est une capacité qui s'accroît. »**

court terme. Aujourd'hui, les dirigeants recherchent la performance pour maintenir des avantages concurrentiels et obtenir une rentabilité satisfaisante, là où les salariés ont des attentes personnelles croissantes. En ce sens, l'autonomie apparaît comme un trait d'union entre performance et bien-être. »

**Stéphane Montier:** « Nous intervenons souvent sur la problématique du stress au travail, et même dans des cas de burn out sévère.



# « paraît comme prise risqué »

L'autonomie peut être une réponse possible à ce type de problématique: plus la personne est en maîtrise sur son environnement, plus elle aura la capacité à gérer son stress et à faire face à des situations en évitant le burn out. La prise d'autonomie diminue le stress car elle développe de nouvelles capacités pour y répondre et réduit le ressenti des exigences et des contraintes. L'autonomisation se révèle également porteuse de valeur ajoutée dans la gestion de la complexité. Les équipes sont de plus en plus au centre d'organisations multipolaires, confrontées à des enjeux contradictoires. Et travailler sur des choses non plus planifiables, mais émergentes ou imprévues, exige d'autres formes d'organisation – incluant l'autonomie –, afin d'être plus réactif et adaptatif au changement. »

## **Pourquoi l'autonomie rencontre-t-elle tant de difficultés à se déployer en entreprise?**

**Stéphanie Desfontaines:** « Il y a une volonté officielle affichée de développer l'autonomie, mais elle s'accompagne d'une crainte de perte de pouvoir, de contrôle. Les entreprises sont tellement dans des jeux de pouvoir que se développe une méfiance – souvent inconsciente d'ailleurs – par rapport à cette notion. La résistance au lâcher prise est culturelle, ce qui peut aboutir à des incohérences ou des contradictions entre discours et pratiques. »

**Stéphane Montier:** « Les discours sur l'autonomie ont de surcroît un fort centrage sur la répartition du pouvoir comme seul facteur d'autonomisation. Je pense notamment à tout ce qui s'est écrit sur l'autogestion. Or, l'autonomie en entreprise ne relève pas que du politique, mais aussi et avant tout de l'humain. Par ailleurs,



### **Stéphane Montier:**

« Beaucoup de groupes adoptent une logique d'intégration totale, alors qu'il conviendrait de tester des modèles organisationnels composés d'équipes plus petites, évoluant en interdépendance, en élargissant les sphères d'autonomie et de responsabilité. »

certaines organisations s'inscrivent dans une dynamique de croissance importante, avec un fort accent mis sur la compétitivité, sur la rationalisation. Tout y est codifié. On ne peut pas donner de l'autonomie dans des contextes tels que ceux-là, lorsque les modes hiérarchiques sont très verticaux et l'exigence de contrôle importante. Beaucoup de groupes adoptent une logique d'intégration totale, alors qu'il conviendrait de tester des modèles organisationnels composés d'équipes plus petites, évoluant en interdépendance, en élargissant les sphères d'autonomie et de responsabilité. »

**Stéphanie Desfontaines:** « J'ajouterais qu'il y a une grande méconnaissance des processus d'autonomie. On reste dans des schémas mécanistes de compétences techniques. On fait des fiches de postes claires, des descriptions

de fonctions, des formations... Et on travaille peu ou pas sur les processus psychologiques et sur le relationnel entre le manager et les membres de son équipe, et sur les relations entre les membres de l'équipe eux-mêmes. Du coup, pas mal de choses se testent spontanément du chef de chaque manager, et quand cela ne marche pas, on en conclut directement que les personnes ne sont pas capables d'être autonomes... sans s'interroger sur le fait qu'on s'y prend peut-être simplement mal. »

**Dans votre ouvrage, vous parlez d'accompagnement à l'autonomie... N'est-ce pas un peu paradoxal?**

**Stéphanie Desfontaines:** « Pas du tout. L'autonomie est bien quelque chose qui s'apprend. On peut aider l'autre à se dé-



**Stéphanie Desfontaines:**  
« Il y a une volonté officielle affichée de développer l'autonomie, mais elle s'accompagne d'une crainte de perte de pouvoir, de contrôle. La résistance au lâcher prise est culturelle, ce qui peut aboutir à des contradictions entre discours et pratiques. »

brouiller seul, comme le dit Vincent Lenhardt dans l'introduction. Et c'est un processus qui prend du temps, qui exige de travailler tant sur le manager que sur le collaborateur dans la durée. Une ou deux formations ne suffiront pas. C'est d'autant plus vrai que ce genre de trajet n'est pas linéaire, mais plutôt fait d'allers et retours. Le processus est incertain, complexe et peu quantifiable, sans compter qu'il colle rarement

aux cultures qui vivent dans les entreprises. On peut vite se décourager, ce qui renforce l'importance d'un accompagnement. »

#### **Quel apparaît être un prérequis?**

**Stéphane Montier:** « Assurément d'avoir les dirigeants à la base du projet. Si l'on s'essaie à développer l'autonomie dans une petite partie de l'organisation et qu'il y manque l'impulsion exemplaire du top management, c'est voué à l'échec... et gage de frustrations car il y aura des incohérences et démarches contradictoires, inévitablement. »

#### **Comment, en tant que DRH, contribuer à créer un contexte qui favorise l'autonomie?**

**Stéphanie Desfontaines:** « Convaincre le top management qu'il faut travailler en ce sens est dès lors une étape clé, s'il n'est pas naturellement gagné à la cause. Ce qui peut se faire en essayant de lui 'vendre' les impacts positifs de l'autonomie, de préférence en termes business: innovation, anticipation, agilité accrue, capacité d'adaptation au changement, amélioration de la performance, réduction du turnover et de l'absentéisme, etc. »

**Stéphane Montier:** « On peut identifier plusieurs leviers qui favorisent l'autonomie: le droit à l'initiative, le droit à l'expérimentation, le droit à l'erreur, le droit à l'expression et à la suggestion, le droit à exprimer un désaccord, etc. Plus la culture d'entreprise sera ouverte à cela, plus elle sera propice à voir se développer des formes d'autonomie. A l'inverse, une culture d'organisation qui y est fermée

devra être travaillée sur ces aspects, et l'on sait que changer une culture d'entreprise représente un chantier d'envergure et de longue haleine. D'autre part, une culture de gestion par les processus, dans une optique de rationalisation, tend à réduire les possibilités d'initiatives. Il convient alors de travailler sur les méthodes de gestion pour que les processus restent un moyen et ne soient pas une finalité en soi, et ainsi ouvrir des marges de manœuvre. »

## **« Les pratiques de management actuelles favorisent peu l'autonomie. »**

**Stéphanie Desfontaines:** « Une piste consiste à évoluer vers une culture d'entreprise et des modes de gestion plus participatifs, impliquant le plus de niveaux hiérarchiques et le plus de métiers possibles. Là où l'on bloque sur l'autonomie, c'est quand les processus sont décidés et définis par une minorité de personnes. La démarche de construire ensemble, de mettre les processus en place ensemble, avec les personnes directement concernées, a une importance considérable. De même, il s'agit de gagner les managers à la cause, de leur faire mesurer la valeur ajoutée de développer l'autonomie. Ce qui exige une approche des petits pas. On peut, par exemple, commencer par des sensibilisations, des formations, autour de leurs pratiques relationnelles. Il est notamment essentiel que chacun puisse prendre conscience de la phase d'autonomie dans laquelle il se trouve avec ses principaux collaborateurs – par exemple les collègues de la même équipe, le supérieur hiérarchique direct, le collaborateur proche dans un projet transversal, etc. L'objectif est d'ouvrir progressivement la porte à autre chose... »

#### **Des adaptations aux processus RH s'imposent-elles?**

**Stéphane Montier:** « Très certainement. Une attention à la qualité des affectations peut, par exemple, amener des résultats visibles. En effet, plus la personne évolue

## **! L'essentiel**

1. En période d'incertitude, l'autonomie apporte aux organisations et aux individus des réponses adéquates, en réconciliant performance et bien-être.
2. Evoluer vers davantage d'autonomie ira à l'encontre de pratiques managériales installées et nécessite un accompagnement concret au quotidien.
3. Le DRH doit activer plusieurs leviers: convaincre le top management, travailler sur la culture d'entreprise, gagner l'adhésion des managers ou encore modifier les processus RH qui se révéleraient être des freins à l'autonomie.

à la bonne place, au bon moment, dans un rôle qui correspond à ses compétences, plus elle sera capable de prendre des initiatives et d'être autonome. Il y a donc un affinage à réaliser pour assurer la meilleure compatibilité possible entre les postes et les personnes. Peut-être aussi convient-il de réfléchir à la propension à sur stimuler la mobilité, car ce n'est que quand on est à l'aise dans son poste qu'on peut s'y donner pleinement et faire preuve de davantage d'autonomie. Autre exemple: l'évaluation des performances. Si elle est très quantitative, menée par rapport à des objectifs venus d'en haut, elle représente un frein à l'autonomie. A l'inverse, des objectifs et critères d'évaluation discutés, voire négociés en amont, incluant des aspects qualitatifs et ouvrant la porte à des pistes d'amélioration exprimées par la personne elle-même, favoriseront une plus grande autonomie. A ce titre, l'entreprise se situe souvent dans des logiques de performance individuelle. Or, l'autonomie n'est pas à envisager dans l'individualité, mais dans le collectif: plus on va créer un collectif, plus on va donner un cadre propice à l'autonomie des personnes qui vont ainsi pouvoir

trouver des zones où elles peuvent être en initiative, en apport. »

**Le développement de l'autonomie répond-elle à d'autres défis?**

**Stéphanie Desfontaines:** « Sans aucun doute. Je pense notamment à l'enjeu générationnel. La jeune génération qui fait son entrée dans les entreprises fonctionne assez difficilement dans les modèles qui convenaient bien aux générations précédentes. Et la solution n'est assurément pas de lui laisser toute indépendance. L'autonomie assortie d'un impératif de responsabilisation y répond. Plus qu'une réponse, c'est même une opportunité. On entend souvent dire que les jeunes seraient peu motivés, préoccupés par leur seule vie personnelle, qu'ils veulent brûler les étapes,... Mais il y a également du positif à prendre: ils aiment relever les défis en collectif, ce que les générations précédentes avaient beaucoup plus de mal à faire. On a donc un terrain favorable au développement de plus d'autonomie, et à faire essaimer la démarche auprès des autres générations. » ●

CHRISTOPHE LO GIUDICE ✍



Stéphanie Desfontaines & Stéphane Montier, *Les clés de l'autonomie - Modèles et processus d'accompagnement*, Editions Eyrolles, Paris, 2012, ISBN 978-2-212-55388-8, 27 €.



**Que vous soyez dans la nécessité de remettre certaines approches RH en perspective ou dans la volonté d'optimiser votre recrutement à court terme, ORA se positionne comme votre partenaire pour une réflexion qui développe votre vision et votre approche RH qu'elle soit à court, moyen ou long terme. Grâce à nos informations et outils objectifs et crédibles, ORA vous garantit une politique globale couronnée de succès !**

**Au travers de notre outil FACT©, ORA a vous propose une méthode exclusive tant dans son approche qu'en efficacité. ORA c'est:**

- ▲ FACT© Market, l'étude des cycles de présence de candidats sur le marché
- ▲ FACT© Jobad et FACT© Optim, les placements stratégiques des annonces pour en augmenter la visibilité
- ▲ FACT© Screening, l'analyse des retours cv et leur mise à disposition complète pour nos partenaires
- ▲ FACT© Sourcing & FACT© Observ, la gestion stratégique de viviers de candidats présents sur le marché

**ORA c'est aussi:**

- ▲ De la délégation de spécialistes HR pour vous conseiller dans votre recrutement final
- ▲ Du testing, de la rédaction d'offre
- ▲ La réflexion comme partenaire pour vous aujourd'hui et demain
- ▲ La connaissance de vos marchés sources
- ▲ L'analyse des impacts au sein de votre société

