





Pour un environnement créatif de travail

Suzy Ethier

Les chefs d'entreprise et les directeurs des ressources humaines affichent une préoccupation croissante pour le recrutement, la rétention et la mobilisation de leur personnel. Non seulement les changements démographiques annoncent-ils une pénurie importante de gestionnaires et de travailleurs qualifiés, les problèmes intergénérationnels seront également de plus en plus criants. Ayant de plus en plus besoin de travailleurs indépendants, motivés, créatifs et passionnés, les organisations se livrent déjà à une guerre d'enchères pour les attirer et les garder. Or, si elles veulent s'assurer de leur soutien et de leur engagement, elles devront aussi réformer leurs modes de gestion pour inclure les conditions d'un environnement créatif de travail.

Le pouvoir créatif est l'énergie de la passion qui rend tout possible. Mais, pour qu'elle nous mobilise, cette puissance doit être cultivée — et pour l'humain, pour l'organisation et pour l'ensemble de la société, cette culture est aujourd'hui impérative.

Depuis plusieurs années au Québec, les chefs d'entreprise et les directeurs des ressources humaines affichent une préoccupation croissante pour le recrutement, la rétention et la mobilisation de leur personnel. Confrontés à la mondialisation de l'économie, à l'importance accrue de la concurrence et aux changements démographiques, ils sont poussés à revoir et même à effectuer d'importantes réformes dans leurs modes de gestion.

Si on ne tient compte que des changements démographiques, les récentes enquêtes suggèrent une pénurie importante de gestionnaires et d'employés qualifiés. Que ce soit le Conseil du patronat, Statistique Canada, l'Institut de la statistique du Québec ou encore le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, toutes les institutions et les personnes concernées anticipent que le Québec se dirige vers un sérieux déficit de main-d'œuvre. Les départs à la retraite des baby-boomers et l'absence de relève causée par le faible taux de natalité des nord-américains ont suffisamment de répercussions pour nécessiter une importante réorganisation sociale.

Mais, qu'est-ce que cela signifie dans les faits? Selon les rapports les plus récents, les entreprises canadiennes ont déjà du mal à recruter de nouveaux talents, surtout dans les domaines qui exigent des compétences techniques. Se livrant à une guerre d'enchères pour attirer des employés de valeur, elles devront leur offrir d'excellentes conditions d'emploi et un milieu de travail attrayant pour les garder.

« Le hic, ce n'est pas toujours de combler le poste, mais d'attirer les personnes les plus aptes à faire

progresser votre entreprise », soutient Maureen O'Leary-Pickard, présidente de The Performance Group, un cabinet d'experts-conseils spécialisé dans la gestion des ressources humaines. Une fois les bonnes personnes en place, encore faut-il les garder pour éviter les coûts élevés associés au roulement du personnel. Et tout cela, sans

Toutes les institutions et les personnes concernées anticipent que le Québec se dirige vers un sérieux déficit de main-d'œuvre.

compter le fait que les employés plus jeunes perçoivent les employeurs comme des gens qui ne respectent pas les promesses faites à l'embauche, notamment en ce qui a trait au développement personnel et professionnel, d'un environnement de travail agréable, d'objectifs clairs et de buts précis, de soutien et de respect, pour ne nommer que ceux-là.

Le profil de la génération X, les personnes nées entre 1963 et 1973, se distingue de celui de leurs parents — plus stables et loyaux — et ils recherchent l'employabilité plutôt qu'un emploi stable. Ils ont soif de responsabilités, ont l'esprit d'entrepreneurship et tendent à vouloir exprimer leur créativité dans la résolution de problèmes. Les moyens d'attraction et de rétention des employés doivent donc tenir compte de ce nouveau profil et des défis intergénérationnels qui devront être relevés. Une des solutions se trouve dans l'organisation du travail.

La mobilisation

Toutes les corporations qui espèrent s'accorder au rythme accéléré des changements, qui souhaitent relever avec succès les nombreux défis que ceux-ci génèrent et qui ont le souci constant de

s'améliorer, doivent obtenir le soutien et l'engagement de leurs ressources humaines. « Les fondements de la richesse nationale, ce sont véritablement les gens ; le capital humain que représentent leurs savoir, compétences, expériences et motivations. Et ces atouts essentiels pour l'entreprise quittent le lieu de travail tous les soirs pour rentrer souper chez eux », insiste le Hudson Institute.

En outre, les organisations d'aujourd'hui ont de plus en plus besoin de travailleurs à l'esprit indépendant, possédant une forte dose de motivation créative et de passion, prêts à prendre des risques et libres de répondre de façon innovatrice aux changements. Comme le soulignent D. Goleman et autres. « Comme jamais dans le passé, l'ensemble de la qualité de vie d'une nation repose sur l'intelligence, voire la sagesse utilisée pour appliquer les solutions aux problèmes. »

Cependant, si les besoins s'affichent déjà et que la génération X se dit prête à relever les défis, il reste que peu d'organisations, de leaders ou de directeurs des ressources humaines ont déjà mis en place les conditions qui permettent aux approches créatives et innovatrices d'émerger. Même les technologies de l'information — qui auraient dû permettre aux employés de contribuer de façon plus créative au perfectionnement des produits et services de leur entreprise, et à l'amélioration de leur production, distribution, commercialisation — s'avèrent nettement insuffisantes. Dans les faits, l'intelligence informatique requiert des opérateurs intelligents, dans le sens le plus créatif du terme, soit ceux qui sont flexibles avec leur perception, qui sont prêts à pénétrer le sens de l'information pour décider de ce qu'elle signifie pour lui et pour l'entreprise. Cela est aussi vrai pour l'ensemble des travailleurs où qu'ils se trouvent dans l'organisation. En soi, cette capacité de choisir comment interpréter l'information est un acte créatif. Encore faut-il que cet acte

soit reconnu par les dirigeants, qu'il soit stimulé, nourri, accueilli et célébré.

La créativité dans le travail

Malgré l'importance croissante que l'on dit accorder à la créativité dans le monde des affaires, le concept se révèle encore nébuleux et même mystérieux. Longtemps avons-nous cru que ce « talent » était réservé aux grands artistes, scientifiques, et inventeurs. Aujourd'hui, cette caractéristique est de plus en plus reconnue comme une partie intégrante de notre héritage humain.

Pour le psychologue et auteur Rollo May, la créativité est une attitude et un état d'esprit. « C'est la rencontre d'un être humain intensément conscient avec son milieu. » Ce niveau de conscience plus élevé, ce degré de passion, est ce qui motive l'individu à faire l'effort nécessaire pour atteindre ses buts. Certains chercheurs s'accordent pour dire que la créativité n'est pas un don, mais un ensemble d'opérations complexes qui dérange les classifications de la raison et qui permet le nouveau, le différent, à ce qui n'existe pas encore dans notre mémoire, de se manifester.

Le besoin de motivation créative change le contexte à l'intérieur duquel l'organisation, tout autant

La créativité n'est pas un don, mais un ensemble d'opérations complexes qui permet à ce qui n'existe pas encore dans notre mémoire, de se manifester.

que la personne, se développe et évolue. Mais cette croissance mutuelle dépend des efforts combinés des directeurs des ressources humaines, des chefs d'équipe, des gestionnaires et des travailleurs, pour créer un climat qui permette à l'individu d'engager son capital créatif dans ce qu'il fait et de s'investir de cette passion

pour qu'il puisse s'épanouir et donner le meilleur de lui-même. Beaucoup plus qu'un engagement émotionnel et intellectuel envers quelqu'un ou quelque chose, la passion est un don de notre énergie créative et de notre enthousiasme à une activité, une tâche ou une cause qui nous touche personnellement.

De la motivation à la mobilisation

La gestion des ressources humaines est en profonde transformation. D'une approche de ce qu'on croyait être une motivation extrinsèque, le bâton et la carotte, nous sommes passés à la compréhension d'une motivation intrinsèque qui s'exprime dans le besoin que ressent l'individu de contribuer créativement à sa propre qualité de vie et de s'associer par sa participation au succès de l'entreprise.

Pour que l'individu puisse constamment s'améliorer, il est impératif qu'il veuille le faire et qu'il sache comment. De plus, les contraintes empêchant sa créativité de s'épanouir doivent être éliminées. Ces limites sur lesquelles se brise sa liberté d'action obscurcissent les opportunités d'innovation et nuisent à la reconnaissance de ses contributions. M. Beiger soutient que «les restrictions sur les opportunités de s'améliorer sont les obstacles à la motivation intrinsèque».

En fait, la qualité dans les produits et services, l'excellence dans la performance, la collaboration dans un contexte d'équipe, l'intégrité, l'autonomie, l'initiative et la responsabilisation ne peuvent être que le produit de l'individu devenu créatif. D'après Hickman et Silva, «les performances élevées ne dérivent pas d'une sorte de «don naturel», réservé par la naissance et le destin à une minorité choisie, mais repose dans la puissance de chaque être humain».

Michel Tremblay et ses collaborateurs rapportent les résultats d'une enquête menée sur une période de cinq ans, par les HEC et l'UQÀM auprès de 350 directeurs des ressources humaines et de 650 employés sur la notion de mobilisation du personnel. On y a démontré que les deux principaux facteurs qui mobilisent les employés relativement à l'organisation et à leur travail sont la possibilité d'améliorer leurs compétences et leur formation, et l'accès à la responsabilisation (*empowerment*). Les conclusions de cette enquête mettent en relief l'importance d'un plan visant à développer les ressources humaines, axé sur les objectifs de l'organisation.

Les deux principaux facteurs qui mobilisent les employés relativement à l'organisation et à leur travail sont la possibilité d'améliorer leurs compétences et leur formation, et l'accès à la responsabilisation.

Un autre sondage rapporté par Thierry Wils et al. révèle que les employeurs les plus appréciés par les employés sont ceux qui favorisent le développement professionnel et la formation. L'étude de Montgomery menée auprès de gestionnaires démontre également qu'un style de supervision créatif, où le superviseur ou le chef d'équipe s'implique auprès de ses employés, reconnaît leur performance, soutient leur autonomie et les consulte, était associé à l'effort supplémentaire, à la ponctualité et à l'initiative du personnel. Un mode de gestion favorisant l'autonomie a donc des répercussions positives sur la satisfaction au travail et la mobilisation des employés.

L'environnement créatif de travail : une valeur ajoutée

De plus en plus de sociétés se détournent maintenant des limites de la superproduction pour

emprunter un modèle créatif de gestion où l'éthique, le respect, la justice, l'intégrité, la dignité humaine et la contribution à la communauté reprennent leur place. Reconnaisant le besoin de chacun d'être valorisé pour ce qu'il est plutôt que pour ce qu'il rapporte, certains croient même que le climat de l'entreprise doit ressembler à un mouvement, à une communauté, où la façon dont on travaille est aussi importante que ce qu'on y produit. Assurer une gestion des ressources humaines qui inclut une préoccupation pour la qualité de vie devrait donc être perçue comme un facteur de performance à long terme.

La maîtrise du potentiel créateur est la clé d'un futur prospère.

Les organisations désireuses d'harmoniser bien-être et culture d'entreprise doivent passer d'un climat de travail fondé sur l'appréhension et le stress, à un environnement qui dégage un souci pour la qualité de vie des employés et une recherche de juste et saine performance. En réinstallant la dimension humaine au cœur de la gestion, il est possible d'associer rentabilité et qualité de vie, et d'innover en investissant dans le capital créatif des personnes.

Croître et se développer font partie intégrante du travail puisque ce n'est pas seulement ce que l'on fait qui est important mais qui on devient. Ce constat modifie fondamentalement la façon dont vous, comme chef d'équipe, gestionnaire ou directeur des ressources humaines, devez gérer les relations entre les individus et les tâches à accomplir. Examinées sous cet angle nouveau, la collaboration, la synergie, la diversité se transforment en outils qui facilitent l'accomplissement du travail dans un cadre qui renforce autant l'équipe que l'individu. En coordonnant les ressources et la qualité, vous encouragez la créativité et l'engagement des gens, tout en les rendant responsables des résultats.

Pour faciliter ce virage nécessaire dans votre organisation ou votre service, voici les conditions essentielles à l'établissement d'un environnement qui stimule l'individu à mettre son capital créatif et sa passion à contribution :

■ La démonstration d'un leadership créatif

Faites preuve de leadership! Un leader créatif inspire et influence positivement les autres, non par ses paroles mais par son attitude et ses actes. Un véritable leader occupe cette position parce qu'il est le premier à s'adapter aux exigences du changement et qu'il sait mobiliser son équipe autour du nouveau. Il encourage la créativité et l'imagination, incite les gens à atteindre des objectifs, questionne, prend des risques, communique ardemment et incite à la loyauté.

■ La communication de l'intention

Communiquez la mission et la vision de l'entreprise, de votre service ou de votre équipe et fixez des objectifs clairs auxquels tous peuvent se rallier. Vous regrouperez ainsi les forces dans une même direction et éviterez la dispersion. Une bonne gestion de l'intention comprend la définition et la mise en œuvre d'un plan stratégique qui assure l'optimisation des ressources de l'organisation, le développement d'un sentiment d'appartenance et la mobilisation des effectifs autour d'une vision commune. Une direction claire permet également de récolter le capital créatif de vos employés dans un contexte d'efficacité et de productivité, tout en créant un sens de communauté.

■ La gestion des processus

L'atteinte des résultats est directement liée en fonction de la qualité des processus empruntés pour ce faire. Sachez que le besoin d'autonomie et

de liberté d'action sont essentiels à la créativité humaine. Pour qu'elle émerge, chaque personne doit être libre de planifier son travail et de contribuer à la qualité du processus en y intégrant la somme de ses talents et de ses habiletés. Assurez-vous que vos employés savent ce qu'on attend d'eux, qu'ils sont formés pour le faire, puis adoptez un rôle de coach. Surtout, impliquez vos employés dans les décisions qui les affectent directement ou qui touchent les processus associés à leurs tâches.

■ Le développement du capital créatif

Aujourd'hui, le nouveau paradigme du travail exige de ses collaborateurs beaucoup plus que leurs compétences et leurs habiletés. Il requiert maintenant une attitude créative considérée comme essentielle à la saine croissance de l'entreprise et au succès de la vie professionnelle et personnelle. Accordez de l'importance au développement de vos ressources humaines. Intégrez la formation et les programmes de perfectionnement aux opérations globales de l'entreprise et consolidez-les en fonction d'une démarche de mobilisation et d'amélioration continue. Apprenez comment gérer la diversité de talents, d'expertise et de personnalités que représentent vos employés dans l'organisation. Une bonne combinaison des forces augmente la puissance et la valeur des équipes en

plus de renforcer et de développer les habiletés créatives de chacun.

■ La disponibilité des ressources (temps, budget et information)

La façon d'administrer le temps, l'argent et l'information fera la différence entre mobiliser ou démotiver les travailleurs. Si les ressources sont sévèrement limitées, les efforts créatifs de vos employés sont canalisés dans la recherche de moyens additionnels ou de solutions aux obstacles causés par le manque, plutôt que de compléter le mandat ou les tâches pour lesquelles elles s'avèrent nécessaires. Mettez à la disposition de vos équipes ce dont elles ont besoin pour qu'elles puissent accomplir efficacement leur mandat.

■ Une culture de créativité et d'innovation

La reconnaissance, l'encouragement et le support organisationnel sont absolument essentiels à la mobilisation. Appuyez l'effort créatif en assurant la transparence, le partage et une bonne circulation de l'information. Encouragez la collaboration et l'échange, célébrez le travail des individus et des équipes et adoptez des comportements qui stimulent et nourrissent la passion et la créativité.

Dans un monde volatile et changeant où seuls les individus peuvent relever les défis générés par les nouvelles circonstances d'un marché global, il importe que soient mises en place les conditions qui leur permettent d'accroître leur capacité de convertir les crises en opportunités, de traduire leur vision en pragmatisme et de transformer leurs théories en modèles réussis. «La maîtrise du potentiel créateur est la clé d'un futur prospère et d'une économie en santé», insiste le gourou de la bonne gestion, Peter Drucker.

En instaurant un environnement créatif de travail, vous attirerez et retiendrez plus facilement des employés aptes à contribuer au développement et à la croissance de votre organisation. Ce milieu stimulant invite les gens à s'engager plus avant dans des projets ou des tâches qui stimulent leur créativité, qui les forcent à explorer, à manœuvrer, à évaluer et à agir de façon innovatrice. Antithèse du stress, cette façon d'être est non seulement à leur propre avantage mais elle est très certainement bénéfique à votre équipe et à la réussite de votre entreprise. ■

Pour en savoir plus

BENGE, EUGENE, ET JOHN HIC. *How to measure morale and increase productivity*, New York, Franklin Watts, 1986.

BONO, EDWARD. *Six chapeaux pour penser*, Paris, InterÉditions, 1987.

Collection 50 minutes pour réussir, Éditions Agence d'Arc Inc. et Les Presses du Management.

DRUKER, PETER. *Innovation & Entrepreneurship*, Harper & Row, 1985.

GOLEMAN, D., D. KAUFMAN, ET M. RAY. *The Creative Spirit*, Dutton Books, 1992.

HICKMAN, CRAIG R., ET MICHAEL A. SILVA. «Creating Tomorrows Organizations Today», *The Future 500*, Harper Collins Publisher, 1988.

HUDSON INSTITUTE. *Workforce 2000*, Étude 1987.

KINSEY GOMAN, CAROL. *Trouvez les idées qui gagnent*. Guide pratique pour une pensée créative, Éditions Agence d'Arc Inc., 1989.

LETIA, FRÉDÉRIK. *Bien-être et culture d'entreprise... une utopie?*, Montreal Centre, automne 2001.

MAY, ROLLO. *The Courage to Create*, W.W. Norton & Company, 1975.

POOLE, LAWRENCE J.-E., ET SUZY ÉTHIER. *Investissez dans votre capital créatif*, Montréal, Isabelle Quentin éditeur, 2003.

RAY, MICHAEL, ET ROCHELLE MYERS. *Creativity in Business*, New York, Random House, 1986.

SABA, TANIA. *Gestion de la main-d'œuvre vieillissante: enjeux et stratégies d'intervention*, document PDF, 2002.

SABA, TANIA. *La gestion prévisionnelle dans un contexte de vieillissement de la main d'œuvre*,

document PDF, École de relations industrielles de l'Université de Montréal, 2002.

THIERRY, WILS, ET AUTRES. «Qu'est-ce que la "mobilisation" des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines», *Revue Gestion*, Vol. 3 no 2/été 1998, p.30-39.

TREMBLAY, MICHEL, PHILIPPE GUAY, ET GILLES SIMARD. *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*, Montréal, CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche et analyse des organisations), Juillet 2000.

<[www.cctt.ca/french/about/october03/Labour shortage.PDF](http://www.cctt.ca/french/about/october03/Labour%20shortage.PDF)>

<www.impressionsgraphiques.qc.ca/fr/55ans/employeurs/problematique.asp>



Polyclinique Gotha
CLINIQUE DE SOINS NATURELS
(514) 270-9999

Services et ateliers offerts :

- Acupuncture
- Chant harmonique
- Drainage lymphatique
- Gymnastique sur ballon
- Homéopathie
- Kinésithérapie
- Massothérapie
- Méthode Mezières
- Ostéopathie
- QiGong
- Psychothérapie
- Reflexologie
- Shiatsu

Notre mission : vous offrir une vision globale de votre santé

6994, Rue Saint-Denis (coin Bélanger) Montréal
Métro Jean-Talon • Stationnement