

Innover pour attirer et retenir les talents créatifs

Enjeux de main-d'œuvre dans le secteur des industries créatives et bonnes pratiques



Montréal : une créativité hors du commun et en demande



Michel Leblanc

Président et chef de la direction de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Cirque du Soleil, Moment Factory, Sid Lee, Ubisoft Montréal, Stingray, Hybride. Que ce soit sur le plan de la musique, du spectacle, des jeux vidéo, des effets visuels ou de la publicité, des entreprises québécoises et de nombreux artistes font figure d'ambassadeurs de la créativité montréalaise.

Leur succès à l'étranger fait rayonner la « marque » Montréal comme métropole branchée et dynamique, ce qui stimule les investissements, le tourisme, et donne envie aux étudiants et aux talents du monde entier de venir s'installer dans une des plaques tournantes créatives les plus prisées. Montréal figure d'ailleurs parmi les 116 villes désignées « villes créatives » par l'UNESCO, notamment grâce à ses activités renommées dans le domaine du design.

Au Québec, les industries créatives, qui englobent l'architecture et le design, les arts, les médias, le multimédia, la mode et la publicité, représentent une véritable force économique et créent des emplois de qualité dans des secteurs d'avenir. La Chambre de commerce du Montréal métropolitain définit une industrie créative comme étant une industrie qui trouve son origine dans la créativité, les compétences et le talent d'une personne, et qui a un fort potentiel de croissance et d'emploi à travers la production et l'exploitation de la propriété intellectuelle. Dans la région métropolitaine, les industries créatives emploient directement plus de 91 000 personnes, soit 4,6 % du total des emplois de la région, et génèrent 8,6 milliards de dollars en retombées économiques directes et indirectes, révèle une étude exclusive menée par la

Chambre de commerce du Montréal métropolitain en 2013.

« La recette a fini par prendre », affirme Michel Leblanc, président et chef de la direction de la Chambre, expliquant le secret du succès de Montréal. « Le fait que le Québec ait voulu conserver une culture forte, investi en innovation et misé sur la diversité a permis de créer un écosystème unique, qui fait de Montréal un lieu qui attire les jeunes créatifs, une caractéristique qui nous est enviée partout dans le monde. »

En revanche, ce bouillonnement crée une « tension sur l'emploi », dit-il, ce qui oblige les gestionnaires d'entreprises à faire preuve, eux aussi, de créativité pour recruter et retenir les talents clés. C'est pourquoi au printemps et à l'été 2017, la Chambre a organisé deux ateliers collaboratifs, dont un dans le cadre de C2 Montréal, sur la gestion et l'attraction des talents dans les industries créatives. Présentés par la Direction régionale de Services Québec de l'Île-de-Montréal, ces ateliers ont réuni plus de 100 gestionnaires dans le but de discuter des défis relatifs à la gestion de la main-d'œuvre créative, de partager les meilleures pratiques et de proposer des solutions novatrices. Les conclusions et recommandations les plus pertinentes sont détaillées dans ce dossier composé de six articles.

Présentés par Services Québec de l'Île-de-Montréal, volet Emploi, ces ateliers ont réuni plus de 100 gestionnaires dans le but de discuter des défis relatifs à la gestion de la main-d'œuvre créative, de partager les meilleures pratiques et de proposer des solutions novatrices. Les conclusions et recommandations les plus pertinentes sont détaillées dans ce dossier composé de six articles.

« Le Québec étant dans une situation de plein emploi dans plusieurs secteurs économiques,

il y a désormais un maraudage perpétuel au sein des industries créatives », poursuit Michel Leblanc. Mais l'étau se resserre : ces industries ne sont plus les seules dans la chasse aux talents. Par l'entremise du design, de la publicité, de la programmation et de la numérisation tous azimuts, les employés créatifs sont également courtisés par les secteurs d'emploi traditionnels, tels le secteur manufacturier ou le transport.

« Aujourd'hui, un programmeur peut autant développer des voitures autonomes qu'un jeu vidéo, souligne Michel Leblanc. Tous les secteurs qui ne sont pas innovants sont à risque », ajoute-t-il, ce qui renforce la forte concurrence pour recruter et retenir les talents dans les industries créatives. « D'autant plus que plusieurs d'entre elles fonctionnent par grands projets, et quand ceux-ci se terminent, les employés créatifs sont mobiles et peuvent être tentés de bouger. Donc, le lancement d'un jeu vidéo ou la réalisation d'un événement, par exemple, constituent des moments clés pour déployer des stratégies de recrutement et de rétention des talents », note Michel Leblanc.

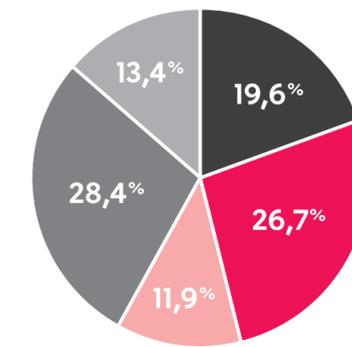
Quel est son rêve pour Montréal ? « Que nous ayons plus de champions mondiaux qui réussissent à grandir et à prospérer au Québec, sans éventuellement passer aux mains d'intérêts étrangers ». En effet, pour l'instant, plus de 65 % des entreprises des industries créatives québécoises comptent moins de cinq employés, et la faible proportion de moyennes et grandes entreprises menace la pérennité des industries créatives, souligne l'étude de la Chambre. « Nous avons plusieurs embryons d'entreprises prometteuses dans divers secteurs créatifs. J'espère qu'au jeu de la concurrence, nous saurons les soutenir et les garder à Montréal. C'est vital pour l'avenir de la métropole en termes d'emploi, de prospérité économique et de rayonnement à l'international. »

Une pépinière de talents qui contribuent au rayonnement international de la métropole

Montréal abrite un véritable écosystème d'individus, d'entreprises, d'organismes de soutien et de partenaires qui se nourrissent mutuellement et contribuent à en faire un territoire unique pour l'essor des industries créatives.

Au centre de cet écosystème se trouve le talent, soit la matière brute nécessaire à la conception, à la production, à la distribution et à la diffusion de contenus et produits créatifs. Il s'agit des artistes, artisans et autres créateurs qui œuvrent dans les industries créatives, au sein d'entreprises ou comme travailleurs autonomes.

LES SOUS-SECTEURS DES INDUSTRIES CRÉATIVES :



- **L'ARCHITECTURE, LE DESIGN ET LA MODE**
- **LES ARTS**
arts de la scène, arts visuels, arts numériques et musique
- **LE MULTIMÉDIA**
comprend notamment les jeux vidéo et la conception d'environnements multimédias
- **LES MÉDIAS**
comprend la production audiovisuelle (film, télévision, vidéo) et l'édition (livres et journaux)
- **LA PUBLICITÉ**

Les industries créatives : des poids lourds de l'économie montréalaise :

IMPACT ÉCONOMIQUE :

8,6 milliards*
de contribution au PIB de la métropole

EMPLOIS À HAUTE VALEUR AJOUTÉE :

+ 91 500 emplois directs **4,6 %** de l'emploi total de la métropole

* Cette création de valeur représente 4,9 % du PIB

Ateliers talents : des entreprises réfléchissent sur l'enjeu stratégique des talents

Mener une réflexion collective sur les enjeux de main-d'œuvre dans le secteur des industries créatives, tel était l'objectif de deux ateliers organisés au cours de l'été par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, en partenariat avec la Direction régionale de Services Québec de l'Île-de-Montréal. Plus d'une centaine d'acteurs de l'industrie ont répondu à l'appel.

Plus d'une centaine d'acteurs de l'industrie ont répondu à l'appel. Tout au long de ces deux rencontres

riches en échanges, les participants ont été invités à présenter des pistes de solutions pour permettre aux entreprises issues des industries créatives d'adapter leurs pratiques de recrutement et de rétention des employés à un contexte de plein emploi et de vive concurrence.

Les textes qui suivent présentent plusieurs idées novatrices évoquées lors des ateliers et précisées lors d'entrevues effectuées avec des participants.

Source : CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (2013), Les industries créatives : catalyseurs de richesse et de rayonnement pour la métropole, [En ligne : http://www.ccm.ca/externe/pdf/etude_industries_creatives.pdf].

L'art de recruter et de retenir les talents créatifs

La dernière fois où le taux de chômage a été aussi bas au Québec, c'était durant les Jeux olympiques d'été de 1976, à Montréal, il y a plus de quarante ans !

À l'été 2017, selon Statistique Canada, le taux de chômage a chuté à 5,8 % grâce à la croissance du nombre d'emplois, conjuguée à un ralentissement de la croissance de la population active. En effet, le bassin de personnes en âge de travailler rétrécit au fur et à mesure que la population vieillit et que de nombreux baby-boomers partent à la retraite. Dans une telle situation de plein emploi, tous les employeurs doivent mettre les bouchées doubles pour recruter les travailleurs dont ils ont besoin pour croître et prospérer.

Les entreprises montréalaises œuvrant au sein des industries créatives, qui cherchent à recruter des talents spécialisés dans des domaines de pointe, ont donc du pain sur la planche. Développer une stratégie de recrutement efficace, voire agressive, est nécessaire, car les talents créatifs qui œuvrent dans les domaines de l'architecture, du design, des arts, du multimédia, des médias, de l'édition, de la mode et de la publicité sont hautement mobiles et courtisés tant ici qu'à l'étranger. « En période de pénurie de main-d'œuvre, comme c'est le cas maintenant, les entreprises doivent débaucher des employés chez les concurrents pour recruter les meilleurs talents », dit Danielle Fafard, directrice principale, stratégie et acquisition de talents chez Optimum Talent, la plus grande firme de consultation en ressources humaines au Canada.

Comment optimiser le processus de recrutement pour sélectionner le meilleur candidat ? Bien qu'il n'existe pas de recette magique, l'important est d'abord de mettre toutes les chances de son côté pour choisir la personne qu'il nous faut. « Se tromper coûte une fortune en frais de recrutement et de for-

mation, explique Danielle Fafard. Il faut donc minimiser ce risque en mesurant les comportements des candidats, plutôt que la façon dont ils s'évaluent eux-mêmes et leurs réalisations. » Elle recommande d'utiliser SuccessFinder, un outil d'évaluation des talents qui prédit la probabilité de réussite professionnelle d'un individu dans un poste donné. Le système se base sur les validations statistiques réalisées auprès de plus de 40 000 personnes, détaille le site d'Optimum Talent.

« Il faut rechercher cibler le candidat qui partage les valeurs de l'entreprise : par exemple, qu'une personne se sente à l'aise d'œuvrer dans un mode collaboratif plutôt qu'individuel », ajoute Danielle Fafard, qui affirme que le concept des milléniaux, ces jeunes travailleurs branchés que tout le monde s'arrache, est périmé. À son avis, nous entrons dans l'ère des « pérenniaux » – du mot pérennité –, qu'elle décrit comme des travailleurs de tout âge qui choisissent de faire de leur passion un travail.

« Beaucoup de travailleurs évoluent, s'informent et apprennent sans cesse et ont quatre ou cinq carrières dans leur vie active, qui dure de plus en plus longtemps. Nous suggérons d'ailleurs de plus en plus de travailleurs "sénior" à nos clients. Le travail est désormais une continuité du milieu de vie, on n'est plus dans une logique d'une carrière ni du 9 à 5. C'est pourquoi on ne devrait plus recruter selon un profil basé sur l'âge ou la génération, mais selon les comportements et les valeurs des candidats. »

L'essentiel est qu'ils soient « inspirés par le changement », car la capacité à gérer le changement et à innover est désormais au centre de la croissance

des entreprises. Les Productions Expert'ease, une entreprise de production audiovisuelle et multimédia œuvrant notamment en événementiel, en sait quelque chose puisqu'elle a connu une croissance rapide au cours des deux dernières années. « Dans ce contexte, le défi est de trouver du temps à consacrer au recrutement dans l'urgence et de devoir se fier à des gens qu'on ne connaît pas », témoigne le fondateur et président, Martin Blanchard. De plus, puisqu'on recherche souvent le même type de profil de techniciens que de plus grandes entreprises bien établies dans le domaine du spectacle et de projets multimédias, cela nous enlève du pouvoir concurrentiel. Surtout qu'on ignore ce qu'offrent nos concurrents en termes de conditions de travail et avantages. Le salaire, bien que ce soit un incitatif important pour accepter ou non une offre d'emploi, demeure encore un sujet tabou, et il est donc difficile de se positionner », constate-t-il.

N'empêche, une stratégie vieille comme le monde fonctionne encore à l'ère du numérique : le bouche-à-oreille. « C'est comme ça qu'on a réussi à recruter trois techniciens pigistes qui recherchaient avant tout un emploi stable. Ainsi, entretenir une bonne réputation d'entreprise est central selon lui. Les gens se parlent. Si tu traites tes employés comme des numéros, ça se sait. » Des projets variés et stimulants, qui font voyager les employés un peu partout sur la planète, font aussi partie du trousseau de clés d'attraction et de rétention de cette PME qui voit grand.

Talents créatifs : une ressource précieuse à retenir

Chez Croesus, une « fintech » lavalloise qui offre des outils de gestion de portefeuille et d'intelligence d'affaires à l'industrie des services financiers, les discussions spontanées entre employés ne sont pas confinées à la machine à café.

Une dizaine de coins rassemblant fauteuils et tables bistro sont dispersés dans les bureaux, « un environnement ouvert, blanc et lumineux, où tout le monde a accès à la lumière de l'extérieur grâce à la présence de cloisons vitrées », décrit Nathalie Houle, directrice, Expérience Employé, dans cette entreprise.

Le but de ces îlots est d'offrir aux employés des espaces de travail informels où ils peuvent échanger, relaxer, réfléchir, discuter, et boire un café ! Des employés de différentes équipes peuvent s'y arrêter lorsqu'ils se croisent pour discuter des projets en cours et brasser des idées de façon spontanée. Ils peuvent alors les noter sur les tableaux blancs mis à leur disposition et les photographier avec leur téléphone en partant pour ne pas les oublier. « Quand on sort de notre environnement quotidien, qui est notre bureau, on a de meilleures idées. C'est rare que quelqu'un soit créatif tout seul. On doit plutôt confronter ses idées et se nourrir de la vision des autres », explique Nathalie Houle. Voilà une des multiples façons d'offrir un environnement de travail original et stimulant qui répond aux attentes particulières des talents créatifs « qui ont besoin d'écoute, d'autonomie, et qu'on leur laisse de l'espace », ajoute la directrice.

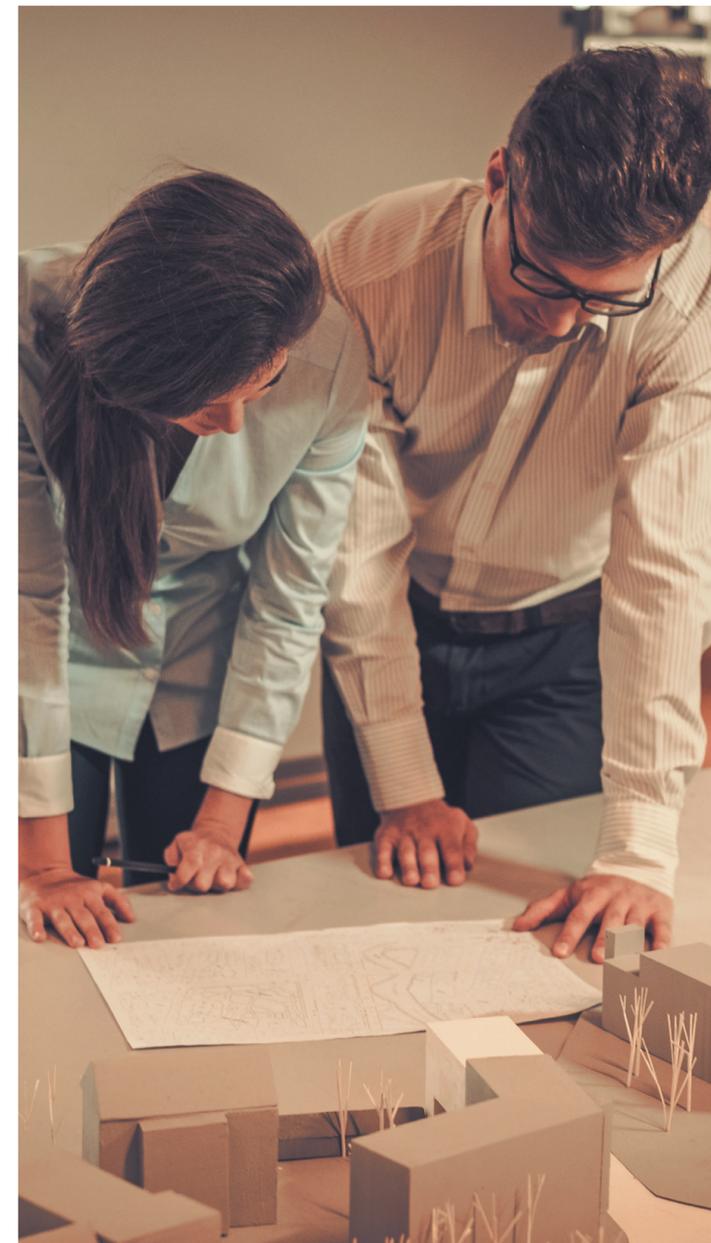
C'est pourquoi cette entreprise offre une structure organisationnelle *lean*, informelle et peu hiérarchisée qui donne du jeu à tous les employés : certains choisissent de travailler au bureau, de la maison ou dehors. Et tous peuvent prendre autant de congés à la carte qu'ils le souhaitent. « On ne les compte pas ! Ils en prennent lorsqu'ils en ressentent le besoin, que ce soit pour concilier travail-famille, aller se ressourcer en forêt, régler des problèmes à la maison, ou écouter de la musique pour relaxer... Tout en n'étant pas déclarée illimitée, la durée des vacances est donc indéterminée. On juge que c'est gagnant-gagnant pour tout le monde. »

Croesus est la preuve que l'univers des technologies de l'information constitue un bassin important de talents créatifs, comme des programmeurs et des analystes. Ces spécialistes développent des interfaces numériques et doivent notamment maximiser l'expérience client. « Ils doivent souvent trouver des solutions créatives ! » dit Nathalie Houle.

Outre offrir une rémunération concurrentielle ou supérieure à celle offerte par les concurrents, les employeurs qui maîtrisent l'art de développer un fort sentiment d'appartenance dans leurs troupes mettent toutes les chances de leur côté pour les garder longtemps. Chaque année, Croesus invite tous ses employés pendant deux jours dans un centre de villégiature. « Tout le monde se mélange, et on allie travail et plaisir », décrit la directrice.

Cultiver une sorte d'esprit de famille et renforcer l'engagement des employés est aussi la philosophie de la firme montréalaise d'architecture, de design, de paysage et d'urbanisme Provencher_Roy, qui regroupe plus de 200 professionnels agissant dans toutes les sphères de l'environnement bâti au Canada et à l'étranger. « Il y a quelques années, alors que l'entreprise était en croissance, on a senti le besoin de créer des conseils où pourraient être discutés divers enjeux touchant la firme et les ressources humaines », raconte Sylvain Gariépy, urbaniste associé chez Provencher_Roy. Ainsi sont nés le Conseil de la Réalité, le Conseil de la Famille, le Conseil du Futur et le Conseil du Rêve, qui réunissent les associés de la firme à fréquence variable durant l'année.

Par exemple, le Conseil de la Famille se penche sur tout ce qui concerne la gestion des ressources humaines et l'expérience des employés. « C'est important, parce que ce qui nous touche au travail nous touche aussi



dans notre vie personnelle », commente Sylvain Gariépy.

« Au Conseil du Futur, on discute de comment la firme se projette dans l'avenir sur le plan de ses travaux, de ses valeurs et de sa mission. » Et au Conseil du Rêve ? « Non, ne rêvez pas, on ne pique pas une sieste ! On discute des projets audacieux que nous rêverions de faire, les concours sur lesquels nous aimerions appliquer et sur comment nous pourrions diffuser davantage ce que nous avons déjà produit », détaille l'associé. « Faire rayonner publiquement les réalisations de l'équipe et les prix récoltés par notre firme est une forme de reconnaissance très appréciée des employés. »



Se démarquer des concurrents dans l'arène du recrutement

Si, dans un couple, il est difficile de retenir un conjoint qui a pris la décision de partir, il en est de même dans le milieu du travail.

« Il faut agir en amont pour éviter que cette réflexion ne se produise ! » lance d'emblée Élodie Palluet, directrice marketing et communication chez Keyrus. Cette entreprise de consultation internationale en technologie de l'information (TI) a un bureau à Montréal et accompagne les organisations de divers secteurs dans l'analyse et la valorisation de leurs données, le développement et la maîtrise de leur expérience numérique.

Keyrus est un bon exemple d'entreprise qui, sans faire directement partie des industries créatives, fait face à des problématiques de recrutement similaires : « Le bassin de recrutement d'experts en TI (technologie de l'information) est limité. Les consultants ont des expertises "nichées", et sont très courtisés et mobiles. Qui plus est, ils sont souvent déployés hors de nos bureaux, chez des clients. »

Pour que l'idée de partir ne leur vienne pas à l'esprit, Keyrus s'appuie quotidiennement sur une stratégie de rétention innovante se déclinant en plusieurs volets. Dans un premier temps, il est important pour Keyrus que les gestionnaires et les consultants développent conjointement un plan de croissance sur mesure pour chacun des employés. « Par exemple, nos consultants vont suivre des formations techniques payées par l'entreprise, leur permettant de rester à la fine pointe de la technologie et d'obtenir de nouvelles certifications, ou encore poursuivre des études supérieures, telles qu'un MBA ».

Ce plan de croissance personnelle va néanmoins au-delà d'un simple plan de formation : « soutenir le développement et l'avancement des employés au sein de l'entreprise permet de garder la motivation des employés et des gestionnaires intacte. Nous souhaitons que chacun puisse imaginer son futur professionnel chez Keyrus ».

Pour être à l'écoute de l'ensemble de ces besoins et aspirations, Keyrus applique « la philosophie de la porte ouverte à tous les niveaux », explique Élodie Palluet. « Puisque notre rôle est de positionner la bonne ressource chez le bon client et de permettre aux employés de s'investir dans les projets qui leur correspondent, nous devons être à l'écoute de ce qui se passe et de leurs besoins. » L'entreprise mise sur une relation « franche, honnête et transparente » afin que tout le monde avance dans la même direction. Pour ce faire, Keyrus cultive un esprit de famille fort. Il n'est donc pas rare de voir l'entreprise accompagner les employés dans le développement de projets personnels – commanditer un 5 à 7 thématique, par exemple – ou en faisant des dons substantiels à des causes qui leur tiennent à cœur.

« Finalement, Keyrus est une entreprise qui ressemble à chacun de ses employés », poursuit Élodie Palluet. Pour l'encourager, l'entreprise a mis sur pied plusieurs projets comme un programme de référencement permettant aux employés de recommander des candidats avec qui ils aimeraient travailler. Keyrus encourage également le partage de connaissances en organisant des lunchs de formation entre pairs, et en favorisant l'intrapreneuriat sous toutes ses formes... qui est une valeur fondamentale de l'entreprise depuis 20 ans. Un employé a, par exemple, pris l'initiative de construire un support en bois pour rendre les bureaux plus agréables!

Partant de l'idée que « la culture d'entreprise est créée par les gens qui y travaillent », l'organisation a récemment lancé le projet « Keyrus Culture ». Il vise à améliorer la qualité de vie des consultants, que ce soit au moyen d'activités sociales ou du développement d'outils collaboratifs à l'interne. Ces démarches demandent une implication égale et totale de l'employeur et des employés qui s'y engagent bénévolement. Mais elles portent leurs fruits. « Le taux de participation aux événements de l'entreprise, comme les 5 à 7 officiels, est de 90 %, souligne Élodie Palluet. Et la quasi-totalité des employés lisent le journal interne. C'est signe que nous sommes sur la bonne voie ! »



L'ère 4.0 de la communication en entreprise

Au cours des 25 dernières années, les milieux de travail en ont vu de toutes les couleurs en ce qui a trait à l'évolution des technologies de communication: de la dactylo à l'ordinateur portable, en passant par le télécopieur, le courriel, la messagerie instantanée, les textos, les médias sociaux et l'apparition de documents partagés dans le « nuage », l'adoption continue des dernières innovations s'est imposée dans les entreprises. Et qui sait ce que réserve encore l'avenir.

Ce qui est sûr, c'est que l'évolution des outils de communication influence les échanges et la transmission d'informations dans la sphère professionnelle. « Le rôle de la communication interne en entreprise est stratégique », confirme Barbara Duroselle, directrice, communications d'entreprise à la Financière Sun Life. « Tout en servant à transmettre la vision de l'entreprise, qui est un microcosme, la communication interne est aussi le catalyseur de l'engagement des employés: elle sert à transformer le moi en nous. »

Mais la communication d'entreprise a beaucoup évolué: après les infolettres et les intranets, nous voilà à l'ère de la collaboration et d'échange d'information. Les travailleurs recherchent maintenant des outils de communications à la fine pointe, qui fonctionnent de façon intuitive. « C'est ce que j'appelle le "wow factor" », explique qu'Alexandre Lanoue, exécutif – Développement de la Clientèle chez Sia Innovations, une firme de consultants permettant aux entreprises canadiennes d'intégrer les technologies au cœur de leur modèle d'affaires. De pair avec les départements des ressources humaines de ses clients, cette entreprise crée « des expériences de travail exceptionnelles », tant au moyen du développement de la culture organisationnelle que d'outils de travail efficaces. « L'idée est de favoriser le dialogue entre les gestionnaires et les employés et de renforcer la satisfaction de chacun au travail ! » dit Alexandre Lanoue.

Mais communiquer efficacement à l'ère numérique n'est pas toujours simple. En raison de l'évolution rapide des technologies, un fossé s'est creusé entre les générations qui se côtoient en milieu de travail, remarque Alexandre Lanoue. « Alors que certains employés favorisent le courriel pour communiquer avec leurs collègues, d'autres sont très rapides à répondre par texto ou veulent utiliser Facetime ! »

« Pour maximiser les échanges, il faut une "voûte de collaboration" qui permettra à un message d'être transmis et lu le plus efficacement possible, peu importe le moyen utilisé. Ces "voûtes" prennent de plus en plus la forme de plateformes collaboratives développées par les géants du Web comme IBM Connections ou Yammer de Microsoft, par exemple. En 2016, Facebook lançait aussi Workplace dans le but de connecter les collaborateurs de l'entreprise et les aider à mieux communiquer. Ces plateformes fonctionnent comme un réseau social. Les employés peuvent y écrire des statuts, identifier des collègues, commenter, et choisir le mode de communication qu'ils préfèrent: notifications par courriel, par texto ou messagerie. C'est vers ce type d'outils que le marché s'en va », souligne Alexandre Lanoue.

« L'implantation de ces plateformes est relativement accessible pour les entreprises; même les start-up peuvent se les payer », précise-t-il. Mais ces outils entraînent tout de même une importante gestion du

changement. « C'est pourquoi il faut miser sur des "champions" à l'intérieur de l'organisation, qui vont s'approprier l'outil de communication et ensuite inciter les autres employés à l'utiliser afin d'être plus efficaces. »

D'autres outils, comme des sondages menés à l'interne, permettent pour leur part d'évaluer le climat ambiant, l'engagement des employés et de rectifier le tir si on sent venir le départ de talents clés, ajoute Alexandre Lanoue. « On remarque que des entreprises qui avaient une culture très forte axée sur la performance sont en train d'y inclure un aspect mieux-être important. Car dans un contexte où tout le monde a un cellulaire dans les poches et qu'il y a un chevauchement entre la vie personnelle et professionnelle, il est nécessaire de retrouver un équilibre. »

Cette culture de travail « santé et mieux-être » est développée chez la Financière Sun Life depuis plusieurs années, souligne Barbara Duroselle. Et l'utilisation d'une plateforme collaborative la favorise. « On y met les gens en contact et on y célèbre leurs succès. On invite aussi nos employés à être des ambassadeurs de la marque en partageant des contenus sur les réseaux sociaux. Même si nous évoluons dans un secteur d'emploi traditionnel, les modes de travail, eux, sont de plus en plus créatifs », conclut-elle.

Gestionnaires à l'écoute, le secret de la gestion du rendement

L'évaluation annuelle du rendement au travail est souvent considérée comme un processus pénible et laborieux, tant pour l'employé que pour le patron qui la conduit. Bonne nouvelle: cet exercice traditionnel de gestion des ressources humaines serait en voie de disparaître.

C'est du moins une des tendances lourdes observées par Olivier Doucet, professeur agrégé au département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal.

Les entreprises tendent en effet à remplacer l'évaluation annuelle par de multiples rencontres de suivi tout au long de l'année, dit-il. « La recherche révèle que la rétroaction fréquente nourrit énormément la performance. Si un employé a de bons échanges avec son patron, qu'il développe une relation de confiance avec lui, qu'il sent un bon climat de travail et qu'il sent qu'il peut s'y développer, il aura envie de rester dans l'entreprise. »

Ainsi, une gestion de la performance efficace suggère que les gestionnaires aient à cœur le succès de leurs employés et qu'ils soient disponibles pour s'asseoir fréquemment avec eux pour discuter de leurs réalisations et connaître leurs aspirations. « Mais souvent, les gestionnaires ne sont pas outillés ou formés pour le faire. Ils craignent d'ouvrir une boîte de Pandore et de ne pas être capables de satisfaire les aspirations révélées par les employés. Mais le fait d'éviter d'en parler, c'est pire, parce qu'une personne insatisfaite finira par partir. »

Pour que cette « culture de rétroaction » soit optimale, les gestionnaires doivent être légitimés dans leur rôle de soutien par la haute direction, qui doit d'ailleurs donner l'exemple sur le plan de la transparence. « Les gestionnaires doivent être déchargés de certaines responsabilités pour accorder plus de temps à leurs employés et les accompagner dans leur développement. Les efforts requis ne doivent pas être sousestimés », souligne Olivier Doucet.

Dans les industries créatives, les gestionnaires doivent bien sûr mettre en place les conditions pour favoriser la créativité et la productivité des talents. Comme la créativité émerge du choc des idées, les employés doivent sentir qu'ils peuvent faire valoir leurs opinions et demander de l'aide au besoin. « Mais si un talent clé a un trop gros ego et qu'il a des problèmes de comportements avec les autres, il faut agir, sinon on envoie un mauvais signal à toute l'équipe », fait remarquer l'expert.

Une bonne façon d'intervenir alors est d'ajuster les objectifs fixés à l'employé en question: plutôt que se concentrer uniquement sur des résultats à atteindre, on évalue s'ils ont été atteints en respectant les valeurs de l'entreprise comme par exemple la collaboration ou la collégialité. Évaluer ce type de comportements pallie d'ailleurs les difficultés à quantifier et à mesurer la créativité comme telle.

Par ailleurs, la méthode SMART, qui vise à élaborer des objectifs spécifiques, mesurables, alignés, réalistes et fixés dans le temps, peut être un guide efficace pour les gestionnaires. « L'important, c'est d'être clair. Si on souhaite qu'un employé augmente son nombre de clients, combien en vise-t-on au juste? Il faut le préciser », souligne Olivier Doucet. Sinon l'employé risque d'avoir l'impression de ne jamais être à la hauteur des attentes, ce qui peut le démotiver. Aussi, comme tout bouge rapidement dans l'industrie créative, il est surtout important de réviser fréquemment les objectifs des employés avec ceux-ci pour les ajuster au besoin et maintenir leur pertinence.

« Il y a une quinzaine d'années, la gestion de la performance et du rendement était perçue comme un processus bureaucratique relevant strictement des ressources humaines. Maintenant, il faut maintenant la voir comme un outil stratégique global, permettant à une entreprise d'atteindre ses objectifs et de communiquer à ses employés ses priorités et ce qu'elle attend d'eux », poursuit Olivier Doucet.

Grâce aux nouveaux outils de communications internes, l'évaluation des objectifs pour tous les employés, même les vice-présidents par exemple, est un processus beaucoup plus transparent qu'auparavant. « Un employé peut mieux comprendre comment ses propres objectifs contribuent à l'atteinte de ceux de ses supérieurs, et donc au succès de l'entreprise. Connaître la contribution qu'on apporte est un important facteur de motivation et de rétention pour tous les travailleurs. C'est à ne pas négliger », rappelle Olivier Doucet.

ACCLR

Services aux entreprises



Des services pour accélérer le développement de votre entreprise :

- Développement d'affaires
- Commerce international
- Intelligence d'affaires
- Financement
- Main-d'œuvre
- Francisation

 acclr.ca