

CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE DES RH AU QUÉBEC : CREATIVITE ET INNOVATION



CRÉATIVITÉ | INNOVATION

EXPLOREZ VOTRE CÔTÉ DROIT

Congrès international francophone des ressources humaines
17 et 18 octobre 2011 à Québec

FLORENT FRANCOEUR, PDG DE L'ORDRE DES CRHA	3
L'INNOVATION ET VOUS	4
CONGRES RH QUEBEC, LE OFF-CONGRES, POUR NOUS SURPRENDRE	4
ALAIN GOSSELIN, « COMMENT PEUT-ON BRISER LES SILOS POUR BATIR UNE CULTURE DE COLLABORATION » ...	6
THIERRY PARIS, « CES ENTREPRISES QUI SAVENT CREER »	6
REMI TREMBLAY, « CREER EN SOI »	7
ELAINE LECOEUR : FLOW, SLOW AND SNOW : UN TERRAIN FERTILE POUR L'INNOVATION RH !	8
MARIE-CLAUDE PELLETIER : « PRENDRE DU REcul ET VOIR NOS ACTIONS AVEC DE NOUVELLES LUNETTES »	9
CYBELE RIOUX : CHRONIQUES DU CONGRES RH	10
RENDEZ-VOUS DU 3 AU 5 OCTOBRE 2012 A MONTREAL, POUR LA PROCHAINE EDITION	11



**« Innover, ce n'est pas avoir une nouvelle idée
mais arrêter d'en avoir une vieille. »**

Edwin Herbert Land

Après nous avoir éblouis l'an dernier en accueillant le Congrès mondial WMFPA, l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA) allait-il réussir à renouveler l'exploit ? ? La réponse est oui !

Si le Québec rassemble 7 millions de personnes, l'Ordre est fort de 8000 membres et a accueilli cette année 1500 congressistes, essentiellement québécois, même si 9 pays y étaient représentés. Deux concours nous ont

servi de fil rouge et ont permis de rassembler les personnes et les idées autour de la créativité et de l'innovation.

Le premier « **L'énergie du congrès, c'est vous** » a amené les congressistes, Florent Francoeur en tête, à se relayer durant les 24 heures d'ouverture pour pédaler sur deux vélos symbolisant l'énergie RH.



Le second nous a fait découvrir, par un parcours de discussions avec les exposants, la citation qu'ils ont choisie

« Innover, ce n'est pas avoir une nouvelle idée mais arrêter d'en avoir une vieille. » (Edwin Herbert Land).

En ce qui concerne les conférences et ateliers, Florent Francoeur explique que le brief pour les conférenciers était d'amener les congressistes à avoir l'envie et les habiletés pour explorer et trouver leurs propres solutions. Quatre angles de vue nous ont été proposés.

La créativité et l'innovation, pourquoi et comment les favoriser dans les affaires ? Dans sa conférence, Mark Reason a apporté les premières réponses. Après avoir tué le mythe du héros créatif solitaire pour rappeler le rôle essentiel de l'équipe, il nous a proposé une manière concrète d'aborder nos idées en les classant en idées bleues, vertes, rouges et jaunes... Surtout ne jetez pas les idées jaunes, les idées impossibles... elles sont certes impossibles aujourd'hui, mais demain ?

Comment les acteurs RH, qu'ils soient en entreprise ou en « pratique privée » peuvent-ils créer les conditions de la créativité et de l'innovation dans les entreprises qu'ils accompagnent ? Toutes les pistes ont été explorées : la vision et la stratégie, l'organisation et ses nouveaux enjeux notamment numériques, la culture et ses valeurs et bien sûr les compétences.

Quelles sont les pratiques innovantes dans notre métier Ressources Humaines ? De nombreuses entreprises et organisations québécoises ont partagé leurs pratiques. Le Off Congrès, quant à lui, nous a fait découvrir et expérimenter des méthodes très créatives d'animation apportées par Grisvert et ImFusio, belle collaboration entre une équipe québécoise et une équipe française.

Et enfin, nous, personnellement, comment pouvons-nous développer notre créativité ? Plusieurs ateliers nous ont permis d'affirmer que nous sommes tous créatifs. Une mention spéciale pour celui animé par Rémi Tremblay (auteur de « J'ai perdu ma montre au fond du lac ») et Geneviève Desautels (coach) sur « créer en soi » : nous avons exploré quatre manières de développer la tranquillité intérieure, condition de la créativité personnelle.

Je vous propose dans les pages suivantes un zoom sur quelques ateliers et conférences avec les interviews de Florent Francoeur, Président de l'Ordre des CRHA, d'Alain Gosselin, Professeur RH à HEC Montréal, de Thierry Paris, chercheur et professeur à HEC Paris et Polytechnique et enfin de Rémi Tremblay, ancien patron d'Adecco au Canada, conseil en leadership et auteur. Vous trouverez aussi un dossier sur l'Innovation et l'expérience du Off Congrès .

Je terminerai ce cahier spécial Québec avec le point de vue de trois participantes : Cybèle Rioux, CRHA rencontrée lors du congrès l'an dernier, Elaine Lecoœur, canadienne arrivée en France il y a plus de 15 ans et Marie-Claude Pelletier, québécoise, PDG de GP₂S, Association en charge de la norme « entreprise en santé », dont j'ai fait la connaissance lors d'une conférence donnée en avril dernier à l'ANDRH... à Paris !

Brigitte DUBREUCQ
Communication
ANDRH Ile de France

FLORENT FRANCOEUR, PDG DE L'ORDRE DES CRHA



Une formation en sciences et mathématiques, une expérience opérationnelle notamment chez Bell Canada et bientôt 20 à la direction de l'Ordre des Ressources Humaines Agréés. C'est avec une belle détermination, que Florent Francoeur a redynamisé cette Association RH québécoise.

Rencontré le dernier jour du congrès, Florent Francoeur s'est réjoui de ce succès qui lui permettait d'affirmer que cette manifestation était le premier rassemblement RH francophone.

Si l'on se place dans une vision à l'horizon 2020, les thèmes de la créativité et de l'innovation s'imposent assez vite pour nous préparer à faire face à la pénurie de main d'œuvre qui nous attend. Trouver de nouvelles organisations du travail, embaucher autrement, s'adapter à la nécessaire cohabitation au travail de différentes générations, retenir les personnes indispensables à l'organisation en inventant de nouvelles formes de reconnaissances... autant d'enjeux qui vont nécessiter de nouvelles attitudes et compétences pour les gestionnaires RH.

L'objectif du congrès était donc de permettre à chaque participant de trouver sa propre voie, de réinventer ses propres solutions pour assurer l'avenir. Les conférenciers et animateurs devaient alors sortir des sentiers battus et des solutions toute prêtes pour inviter à sortir du cadre, à penser autrement et à oser.

*CRHA = Conseiller en Ressources Humaines Agréé

L'INNOVATION ET VOUS

Et tout d'abord quelques définitions et tests pour évaluer la manière dont votre organisation est amicale avec l'innovation. Cet article est publié par Diane Houle Rutherford et Louise Bourget, toutes deux animatrices d'un atelier, très interactif, qui nous était proposé pour nous faire découvrir nos capacités créatives.

[Dossier Innovation](#)

CONGRES RH QUEBEC, LE OFF-CONGRES, POUR NOUS SURPRENDRE



Le Congrès 2011 de l'Ordre des conseillers en ressources humaines québécois, était placée sous le signe de la créativité et de l'innovation (ou comment activer son cerveau droit face aux défis stratégiques de l'entreprise). Il s'est doté d'une initiative tout à fait originale: le Off-Congrès, un espace-laboratoire évolutif et interactif.

Confié à une équipe d'experts-facilitateurs franco-canadienne, issue des cabinets de consultants [ImFusio](#) (Paris) et [Grisvert](#) (Québec, Montréal, Trois-Rivières) tous deux spécialistes de l'accompagnement des transformations organisationnelles par l'intelligence collective, le Off-Congrès est né de l'idée de sortir des sentiers battus.

Partant du principe qu'une expérience ponctuelle ou une démarche plus longue d'Intelligence Collective se construit toujours en partant d'une intention partagée, quelle pouvait être celle du Off ?

D'abord et avant tout le mot de « **laboratoire** ». Laboratoire d'idées, laboratoire d'expérimentation... Imfusio et Grisvert ont donc eu l'audace de proposer une sphère d'inconnus et de possibles dans laquelle les participants ont été de véritables « co-acteurs ».

Pour être en mesure de faire émerger du nouveau, qu'il s'agisse d'idées, de solutions ou tout simplement de laisser parler son intuition, il faut être en capacité de dialoguer, échanger, partager en confiance.

Ces conditions étaient offertes par le cadre ouvert et sécurisant à la fois tenu par les facilitateurs, et qui peut aisément être perçu au travers des 4 principes affichés dans l'espace du Off :

***Les personnes qui se présentent sont les bonnes**

***Ce qui arrive est la seule chose qui pouvait arriver**

***Ca commence quand ça commence**

***Ca finit quand ça finit**

Et une loi pour compléter tout ça : « Si vous n'apprenez plus ou ne contribuez pas, passez à autre chose ! »

Les congressistes pouvaient proposer un thème ou une question brûlante à mettre au cœur d'un atelier et ainsi expérimenter de nouvelles approches et méthodologies comme le Pro-Action Café, le Forum Ouvert, les cartes heuristiques, la Théorie U, le Cercle de dialogue, la facilitation graphique, etc.

Parmi la pléiade de questions brûlantes explorées pendant les deux jours, en voici quelques-unes :

Comment mieux faire évoluer nos organisations ?

Comment mieux travailler en binômes intergénérationnels ?

Innovation : par où commencer ?

Quand prendre le temps de s'arrêter pour innover ?

Comment persévérer malgré le jugement ou malgré ceux qui souhaitent le statut quo ?

Quel type d'environnement pour l'innovation ?.

La récolte de ces échanges fut l'occasion de faire le lien entre les méthodologies collaboratives et les espaces les plus propices. Ainsi, les participants soulignèrent l'intérêt de créer des espaces d'innovation qui soient adaptés à l'ensemble de l'organisation (il serait par exemple éminemment judicieux d'impliquer / d'associer les utilisateurs et le collectif dans la conception de ces espaces). Ou encore d'offrir des espaces de vide (très dépouillés) et des espaces de vie (propices à la convivialité et aux échanges source d'inspiration).

Au-delà d'un espace d'interaction et d'expérimentation, le Off fut aussi un moment de prise de recul sur les pratiques ; et d'échanges sur les différentes conférences du Congrès.

Un espace temps, un espace physique, une équipe-catalyseur, des expériences, des partages et une récolte inédits, voici donc les ingrédients d'une vraie démarche novatrice.

Il semblerait alors que réinventer et ré-enchanter le concept même et l'attrait d'un Congrès en Ressources Humaines soit possible !

ALAIN GOSSELIN, « COMMENT PEUT-ON BRISER LES SILOS POUR BATIR UNE CULTURE DE COLLABORATION »



Diplômé d'HEC Montréal et titulaire d'un PhD en Human Resources Management, Alain Gosselin enseigne les Ressources Humaines à HEC Montréal.

Durant le Congrès il a animé une conférence « La GRH, levier du succès des entreprises innovantes » et un petit-déjeuner autour de la culture de collaboration.

La demande de collaboration est de plus en plus présente dans nos organisations, mais nous ne sommes pas encore suffisamment outillés pour y répondre correctement. Les bonnes réponses associeront des valeurs affichées et valorisées, des process qui la prennent en compte (comment reconnaître les personnes au sein de la collaboration), le développement des habilités qui la favorisent. L'ensemble devant être bien sûr soutenu par les dirigeants.

Mais pourquoi collaborer dans les entreprises, alors que nous baignons dans un monde de compétition, que ce soit à l'école ou dans le sport ? Simplement parce que dans un monde devenu plus complexe et plus global, tout seul, on ne peut ni innover ni tout réaliser.

Au-delà des blocages classiques, liés à l'histoire individuelle et collective, à la peur de perte de contrôle... on trouve aussi plus prosaïquement la question de savoir avec qui collaborer ! La réponse n'est pas toujours évidente. Autre crainte, celle de ne pas être à la hauteur.

L'atelier a permis de repérer des accélérateurs de collaboration : l'urgence, l'échec du mode compétition, les ressources et budgets, les apprentissages, le temps attribué. Et bien sûr les objectifs communs, le modèle de leadership, les outils collaboratifs et les formations autour de la collaboration.

La collaboration, incontournable aujourd'hui n'est pas encore bien implantée et les retours d'expérience, tant sur les succès que sur les échecs rencontrés permettront d'avancer et de trouver les leviers pour progresser.

THIERRY PARIS, « CES ENTREPRISES QUI SAVENT CREER »



Thomas Paris est chargé de recherches au CNRS, professeur affilié à HEC School of management et chargé de cours à l'Ecole polytechnique. Il mène des recherches depuis une quinzaine d'années sur les industries de la création (cinéma et audiovisuel, musique, mode, édition, architecture, publicité, grande cuisine, design...), leur économie et leurs modèles organisationnels. Il a notamment publié *Manager la créativité*, Pearson, 2010.

Ces entreprises qui savent créer, ce sont les Pixar, Dior, Hermès Chanel, Alain Ducasse, et toutes ces entreprises qui évoluent dans ce que l'on appelle aujourd'hui les industries de la création. Si elles ont été longtemps considérées comme exotiques, parce qu'elles relevaient plus du génie individuel que des bonnes pratiques de management, on constate en réalité qu'elles parviennent à répondre aux problématiques qui se posent dans beaucoup d'entreprises, dans un subtil équilibre entre les dimensions rationnelle (processus) et subjective (le rôle des talents). Ces problématiques sont par exemple la gestion de l'innovation de rupture, du risque, des talents...

Manager, dans ces secteurs, consiste à mettre en place les conditions favorables à l'expression de la créativité. Et l'on constate que les décisions qui peuvent paraître les plus anodines ont une influence importante le fait de mettre en place ou non un comité de lecture, la manière de formuler les briefs ou encore le choix d'intégrer ou pas les talents.

Le management de la création porte sur trois aspects : les processus, les talents et les organisations. Par exemple, la question du management des talents suppose de comprendre les caractéristiques de ces individus particuliers, ou plutôt de ces individus confrontés à une activité particulière : ils évoluent dans l'environnement terrifiant de la remise en cause et de l'innovation ; ils font en permanence face à l'échec ; ils sont capables de porter une vision, parfois contre la majorité ; enfin, ils sont par nature difficiles à identifier autrement que dans la pratique et dans la durée. La compréhension de ces caractéristiques par ces secteurs est l'un de leurs savoir-faire ; il donne lieu à des réponses originales en matière de management des talents.

Plus généralement, ces secteurs fonctionnent autour d'un « paradigme managérial » spécifique, très différent de celui dans lequel nous évoluons naturellement, et apte à porter la créativité. À une époque où la créativité et l'innovation sont des enjeux importants, il y a beaucoup à apprendre de leur fonctionnement.

REMI TREMBLAY, « CREER EN SOI »



Après un parcours de « grand patron » et des responsabilités comme DG d'ADECCO Canada, Rémi a créé son propre cabinet ESSE Leadership et il accompagne aujourd'hui les dirigeants sur la route de la tranquillité. Il est l'auteur notamment des « Fous du roi » et de « J'ai perdu ma montre au fond du lac ».

Rémi animait avec Geneviève Desautels, Coach, quatre « mini-ateliers » qui s'étaient glissés entre les conférences habituelles, sur le thème « créer en soi ».

L'objectif de ces ateliers était d'amener les participants à reprendre confiance en eux et dans leur capacité à créer et pour cela à réfléchir sur eux-mêmes. Loin des théories, Rémi et Geneviève nous ont proposé

d'expérimenter des approches très concrètes, connues mais au demeurant peu pratiquées dans le monde des entreprises pour ralentir le rythme, retrouver de l'espace intérieur et de la tranquillité : déposer ce qui nous encombre, ranger dans une boîte-pour le temps du congrès – l'une de nos préoccupations, une courte séance orientée méditation, un déjeuner en silence.

Rémi Tremblay explique que nous avons une attitude ambiguë vis-à-vis du changement, nous en avons envie, mais il nous fait peur. Et nous nous rendons compte que très souvent, même quand elles croient changer, les entreprises ne font que se répéter... un peu autrement.

Il est important de montrer aux leaders qu'ils peuvent trouver un espace de tranquillité intérieure, qui favorise la création de la bonne idée, de la bonne parole au bon moment. Et ce qui est important pour un leader, l'est encore plus pour un DRH au sein de son équipe de Direction.

Pour ma part, je vous invite à lire son dernier livre « J'ai perdu ma montre au fond du lac »

ELAINE LECOEUR : FLOW, SLOW AND SNOW : UN TERRAIN FERTILE POUR L'INNOVATION RH !



Elaine Lecoeur est canadienne et vit en France depuis 17 ans. Elle a une vingtaine d'années d'expérience dans des fonctions RH et Université du Management au sein de grandes entreprises. Sa spécialité : contribuer au développement de l'énergie managériale avec pragmatisme, parité...et une bonne dose de cerveau droit !

Ce congrès RH Québec 2011 était important pour moi à double titre: me « (re) connecter » à « mon moi » d'origine et m'immerger, pendant 48 heures, dans l'univers créatif et innovant de la société québécoise...

Qu'ai-je découvert ? Au moment où je vais partager avec vous une ou deux innovations RH marquantes et potentiellement « importables » en France, je suis percutée par l'**Evidencité**, c'est-à-dire « **la tendance naturelle de choisir et transformer les idées les plus évidentes en solutions soi-disant "créatives".**¹

En fait, l'innovation est l'inverse d'une recette. Elle prend vie (ou pas) en fonction d'acteurs, de situations, de vécus, de caractéristiques culturelles, etc.

La société québécoise, et par ricochet la gestion « de l'humain », est profondément imprégnée du courant de la Pensée Positive. Je ne parle ni de méthode Coué, encore moins du monde de « oui-oui », mais de cette faculté à voir le verre à moitié plein et à chercher constamment à rendre la vie plus « confortable ».

Ainsi, les pratiques de développement RH sont fortement inspirées de la théorie du « **Flow** »²: comment faire plus de place à la zone d'excellence de mes collaborateurs ? La philosophie du « **Slow Movement** »³ trouve un terrain d'application dans les entreprises au-delà du pur concept marketing : quel est le rythme de notre business ? Nos priorités ? Sommes-

nous à l'écoute des « rythmes » de nos collaborateurs ? Quels ajustements sont possibles et réalistes ?

Mais finalement...peut-il en être autrement d'une nation qui est sortie de terre grâce à la persévérance des hommes et des femmes aux prises avec un environnement hostile et dans des conditions climatiques difficiles (**Snow reality**)? Un ADN qui prédispose ?

Pour conclure, je vous laisse sur cet « extrait » d'un atelier qui a fait écho :
“You're up to your eyeballs answering email, returning phone calls, attending meetings, scrambling to get things done. But when did being busy become a measure of success?”

Stop the Busywork ! un credo qui va croissant au Québec.... pas si éloigné des préoccupations françaises non ?

¹*Evidencité : néologisme utilisé par Mark Reason, fondateur de YELLOW IDEAS et consultant en créativité.*

²*The Flow :concept de l'expérience optimale, Mihaly Csikszentmihaly 1990, traduit en français par « Vivre : la psychologie du bonheur » en 2004 .*

³*Slow movement: arrêter notre course permanente, ralentir, adapter nos rythmes de travail et de vie. Eloge de la lenteur, Carl Honoré 2005.*

MARIE-CLAUDE PELLETIER : « PRENDRE DU REcul ET VOIR NOS ACTIONS AVEC DE NOUVELLES LUNETTES »



Marie-Claude Pelletier est PDG de l'association GP2S qui promeut la santé en entreprise. Et quand on pense santé au GP2S, ce n'est pas seulement éviter que le travail ait des conséquences néfastes pour le salarié, mais c'est aussi promouvoir la santé « tout court ». Elle animait la conférence « Meilleures pratiques pour le maintien d'un milieu de travail sain : retour sur des expériences concrètes »

Nous sommes tous et chacun pris dans la « tornade » de notre quotidien. Il est primordial de prendre par moment un temps d'arrêt pour réfléchir, prendre du recul et revoir notre action quotidienne avec des nouvelles « lunettes ». Et comme nous avons de grands enjeux relativement à la gestion du capital humain de nos organisations, notamment sur le plan de la santé, il est encore plus judicieux de prendre les moyens pour trouver des solutions concrètes et parfois nouvelles.

Ce genre de congrès nous permet de s'inspirer à partir de l'expérience des autres, des meilleures pratiques, des innovations qui peuvent nous inspirer et justement permettre ce recul. L'arrêt peut parfois améliorer la performance, aussi paradoxal que cela puisse paraître.

Mon coup de cœur va à Mme Ghyslaine Labelle pour sa conférence sur le leadership proactif. Il va s'en dire que la pro-action dans le domaine de la santé me tient à cœur car plus nous serons collectivement « allumés » à prévenir la maladie et les problèmes, plus nous performerons, en résultats de productivité mais aussi en gestion humaine de nos équipes.

CYBELE RIOUX : CHRONIQUES DU CONGRES RH



Cybèle Rioux est Conseillère en Ressources Humaines Agréée. Après un parcours RH en entreprise, elle a créé en 2002, le cabinet Alizé RH qui accompagne les PME dans leurs projets RH. Lors du congrès mondial à Montréal l'an dernier, elle a eu la gentillesse de participer à l'accueil des congressistes étrangers. Des liens que nous avons consolidés. Cybèle partage volontiers ses coups de cœur sur son Blog.

J'ai participé au congrès ressources humaines de l'[ORHRI](#) qui a eu lieu à Québec de dimanche à mardi derniers. C'était un marathon plutôt essoufflant mais j'en ressors toujours avec de nombreuses idées que j'aime partager avec vous.

Le pouvoir de l'impossible : la conférence de Mark Raison

La conférence d'ouverture était donnée sur ce thème par Mark Raison. Les points clés sont d'ailleurs sur son site web ([cliquer ici](#)). Les éléments que j'en ai retenu :

Un grand ennemi de la créativité est le besoin d'action. Il faut laisser mûrir les idées avant d'agir.

Un autre obstacle est "l'évidencité", la créativité demande de sortir de ce qui est évident

L'impossible est temporaire, citation de Mohammed Ali

L'impossible est plus facile en anglais parce que Impossible peut devenir l'm possible

La créativité est partout. Cessons de dépendre des muses et des héros.

Créons l'habitude créative comme dans "tous les vendredis après-midi on réserve 2 heures à la créativité, résolution de problème, améliorations, etc."

Les organisations sont des machines à créer de l'identité, comme dans "identique"

Elles demandent de l'innovation mais ne veulent pas de la créativité

Elles tendent à récompenser ceux qui ne changent pas et à se débarrasser des créateurs

Pixar engage volontairement des gens bizarres, et encourage la "curiosité 360°" et les idées folles

Équipes et leaders du futur par [Julie Carignan](#) de SPB

Julie est une conférencière que j'apprécie pour son dynamisme. Elle a animé un panel de quatre personnes se projetant en 2025 pour montrer quel genre de leadership serait attendu dans le futur.

Je retiens de son atelier original :

Susciter le sentiment d'appartenance des employés plutôt que de les mobiliser

L'héritage de Ford : humain = machine. Futur : humain = unique => donc personnaliser

Après la technologie, la frénésie et l'accélération, il y aura peut-être un retour au calme, à la nature et à l'équilibre

Le temps libre est devenu une récompense inhérente au travail, la qualité de vie en dépend

Les leaders du futur devront...

Être capables de s'adapter rapidement, entre autres à la volatilité des RH

Développer et maintenir un réseau virtuel étendu

Relever le défi de la cohésion au sein d'équipes très diversifiées

Donner de la rétroaction régulièrement (ex. au moins une fois par mois)

Un gestionnaire demande régulièrement à ses employés ce qu'ils ont appris ou fait de nouveau

(NB : gestionnaire = manager)



Vous pouvez retrouver les chroniques de Cybèle et d'Alizé RH sur son blog.

<http://alizerh.blogspot.com/>

RENDEZ-VOUS DU 3 AU 5 OCTOBRE 2012 A MONTREAL, POUR LA PROCHAINE EDITION

En conclusion un congrès riche par les idées, les expériences et les rencontres. La première semaine d'octobre 2012 est d'ores et déjà bloquée pour la prochaine édition, qui se tiendra à Montréal.

