



**Norme professionnelle nationale pour**

## Chef de la direction

Sciences de la vie et biosanté : Du lancement jusqu'à la fin de la phase de croissance

  
**BioTalent<sup>MC</sup>**  
Canada  
Catalyseur de l'intelligence en bioéconomie

## BIOTALENT CANADA

BioTalent Canada soutient les gens derrière la science essentielle. Reconnue comme la source incontournable de renseignements sur le marché du travail, nous guidons les intervenants de la bioéconomie avec des données factuelles et des normes axées sur l'industrie. Nous nous efforçons de catalyser l'intelligence en bioéconomie, de combler le fossé entre les talents prêts à l'emploi et les employeurs et d'assurer l'agilité, la résilience et la durabilité de l'un des secteurs les plus vitaux du Canada.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site [biotalent.ca/fr](https://biotalent.ca/fr).

© 2022 BioTalent Canada<sup>MC</sup>, Le PetriDish<sup>MC</sup>, Biocompatibilité<sup>MC</sup> et BioFin Prêt<sup>MC</sup> sont des marques de commerce enregistrées de BioTalent Canada. BioTalent<sup>MC</sup> est une marque de commerce de BioTalent Canada.

## Table des matières

1	Remerciements.....	3
2	Cadre de compétences pour les personnes travaillant dans la bioéconomie .....	4
2.1	Qu’est-ce qu’une Norme professionnelle nationale? .....	4
2.2	Comment définissons-nous une compétence? .....	4
2.3	Niveaux de complexité du travail .....	5
3	Méthode d’élaboration des normes professionnelles nationales .....	8
4	Cadre de compétences du chef de la direction .....	9
4.1	Diagramme de compétences d’un chef de la direction.....	9
4.2	Définition de profession .....	10
4.3	Exigences en matière du niveau d’étude, de formation ou de qualification .....	12
4.4	Liste des compétences de base du chef de la direction .....	13
4.4.1	Fournir une orientation stratégique.....	13
4.4.2	Sens des affaires.....	14
4.4.3	Maintenir le décorum des cadres supérieurs.....	15
4.4.4	Assurer le financement et les fonds de roulement .....	16
4.4.5	Gérer la durabilité dans le cadre de l’innovation .....	17
4.5	Liste des compétences fonctionnelles du chef de la direction .....	18
4.5.1	Gestion des risques .....	18
4.5.2	Gestion financière .....	19
4.5.3	Acquisition et rétention des talents .....	19
4.5.4	Créer et maintenir les valeurs opérationnelles .....	20
4.5.5	Assurer l’efficacité opérationnelle .....	21

4.5.6	Maintenir le sens de l’urgence .....	22
4.5.7	Construire et maintenir des engagements constructifs .....	23
<b>4.6</b>	<b>Liste des compétences en réglementation de l’industrie pour le chef de la direction .....</b>	<b>24</b>
4.6.1	Assurer la conformité réglementaire .....	24
<b>4.7</b>	<b>Liste des compétences personnelles et professionnelles pour le chef de la direction .....</b>	<b>25</b>
4.7.1	Inspirer les personnes .....	25
4.7.2	Esprit critique .....	25
4.7.3	Communication et influence .....	26
4.7.4	Intelligence interpersonnelle .....	27
4.7.5	Collaboration .....	28
<b>5</b>	<b>Références .....</b>	<b>29</b>

## 1 REMERCIEMENTS

Dre Gilly Regev	Chef de la direction	SaNOtize
Malcolm Kendall, maîtrise en administration des affaires	Chef de la direction	Microbiome Insights Inc.
Vineet Johnson, BSc physiothérapie, certificat d'études supérieures en physiothérapie, MSc neurologie, Ph. D.	Fondateur et chef de la direction	IRegained Inc.
Ronen Benin, baccalauréat en gestion et études organisationnelles, baccalauréat spécialisé	Chef de la direction	RightBlue Labs
Carolyn Anglin, Ph. D.	Présidente	Tactile Orthopaedics
Fred Ors, MSc	Conseiller stratégique	Saguaro Technologies
Frédéric Leduc, Ph. D. biochimie	Conseiller scientifique en chef	Évolution pour la santé animale
Norma Biln, BSc, maîtrise en administration des affaires, doctorante	Chef de la direction	Augurex Life Sciences Corp.
Randy Duguay, M. ing., maîtrise en administration des affaires	Fondateur et chef de la direction	Health Gauge

D'autres experts ont contribué à l'élaboration de la norme, mais ils ne souhaitent pas être inclus dans les remerciements.

## 2 CADRE DE COMPÉTENCES POUR LES PERSONNES TRAVAILLANT DANS LA BIOÉCONOMIE

### 2.1 Qu'est-ce qu'une Norme professionnelle nationale?

Au Canada, les normes professionnelles nationales sont des documents élaborés et validés par l'industrie qui déterminent et regroupent les tâches et les compétences liées à une profession particulière. Elles décrivent également les connaissances et les compétences qu'un travailleur doit démontrer pour être considéré comme compétent.

L'ancienne Alliance des conseils sectoriels (ACS) a énoncé 11 principes directeurs pour la création de normes professionnelles nationales (NPN). La NPN pour la bioéconomie canadienne respecte les 11 principes et est élaborée pour répondre aux besoins actuels et futurs en matière de gestion du capital humain de la bioéconomie canadienne.

### 2.2 Comment définissons-nous une compétence?

Nous définissons une compétence comme *un ensemble de comportements connexes qui décrivent le rendement réussi dans un secteur désigné. Il s'agit d'une expression comportementale de la façon dont les gens intègrent les connaissances, les compétences, les attributs et les attitudes pour atteindre un résultat à valeur ajoutée dans une situation définie.*

L'énoncé de compétences comprend une description qui rassemble les compétences, les connaissances et les actions en une série d'activités qui fournissent un produit ou un service à valeur ajoutée.

« **Indicateur de rendement** » est le terme que nous utilisons pour décrire les comportements regroupés sous chaque compétence qui décrivent le niveau de maîtrise que le titulaire du rôle doit démontrer lors de l'exécution d'une tâche.

Dans le cadre de ce projet, nous avons organisé les compétences en quatre catégories.

Les **compétences de base** sont les compétences qui décrivent « l'essence du rôle » – c'est-à-dire qu'elles sont les compétences les plus essentielles (entre une et trois compétences) qui peuvent s'appliquer à plusieurs rôles dans une fonction ou une famille d'emplois. Tous les niveaux de personnel dans cette fonction les partagent généralement. Ces compétences peuvent aussi servir de qualificatifs qui différencient la fonction des autres fonctions.

Les **compétences techniques** sont les compétences liées à des rôles ou des professions particuliers qui permettent à une personne de travailler, de fonctionner et de réussir dans ce rôle. Elles portent sur les diverses responsabilités que les titulaires de poste doivent assumer dans un rôle. Par exemple, les compétences techniques d'un chirurgien comprennent plusieurs outils, techniques et milieux

chirurgicaux qui peuvent faire partie du poste. De même, les compétences techniques d'un avocat comprennent diverses situations juridiques qu'il rencontre dans le cadre d'un domaine de pratique particulier.


Les **compétences réglementaires** sont les compétences qui décrivent la conformité aux pratiques prescrites et aux obligations prescrites en vertu des lois, des règlements et des normes de l'industrie applicables. Elles veillent à ce que les processus de travail essentiels soient mis en œuvre et intégrés à toutes les activités de travail. Elles sont d'une importance absolue lorsque les comportements économiques peuvent avoir une incidence sur les conditions humaines.

Les **compétences personnelles et professionnelles** sont celles qui permettent à une personne de travailler avec d'autres personnes et de s'acquitter de ses responsabilités dans un contexte de travail. Les compétences personnelles et professionnelles ne sont pas nécessairement spécifiques à un rôle.

### 2.3 Niveaux de complexité du travail

Il est important de reconnaître la façon dont la complexité du travail varie selon un continuum organisationnel. À l'une des extrémités de ce continuum se trouve le travail de faible complexité, clairement défini et axé sur les tâches. À l'autre extrémité du continuum se trouve le travail qui est plus complexe et moins bien défini, et qui exige des compétences de réflexion et de prise de décision de plus haut niveau ainsi qu'un plus grand degré d'autonomie. Les résultats sont reconnus sur une plus longue période et sont plus difficiles à évaluer.

Figure 1 : Démonstration de la façon dont le niveau de complexité change en fonction des responsabilités du rôle

Niveau de complexité	Exemples de travail à différents niveaux de complexité	Rôles et titres typiques
Plus complexe	Élaborer et poursuivre des plans stratégiques mondiaux au sein des grandes entreprises.	Chefs de la direction des plus grandes sociétés internationales
	Élaborer et poursuivre des plans stratégiques mondiaux.	Cadres supérieurs à l'échelle d'organisations multinationales
	Diriger l'incidence cumulée de plusieurs unités opérationnelles.	Cadres supérieurs dans les grandes organisations à plusieurs sites
	Optimiser la fonction d'une unité opérationnelle unique ou d'un personnel de soutien d'entreprise.	Directeur général, directeur d'usine
	Gérer plusieurs projets interdépendants, équilibrer les ressources entre les ministères.	Directeur de l'ingénierie
	Planifier et exécuter des projets séquentiels tout en tenant compte des éventualités et des solutions de rechange.	Directeur de l'entretien
	Recueillir des renseignements pour diagnostiquer et anticiper les problèmes, être proactif, remarquer les tendances.	Technicien d'entretien
Moins complexe	Suivre les procédures prédéfinies, demander de l'aide lorsqu'un obstacle est rencontré. La capacité d'anticiper les problèmes n'est pas prévue.	Manœuvre à l'entretien

Nous définissons les niveaux de complexité au sein des profils à quatre niveaux :

**Fondamental** – L'accent est mis sur l'exécution de procédures et de tâches concernant son propre rôle de travail.

**Opérationnel** – L'accent mis sur le rendement comprend une certaine discrétion dans le cadre de la planification et de l'exécution du travail. Le travail comprend généralement l'évaluation de la qualité des résultats du travail et la prise de mesures correctives pour en assurer la qualité.

**Spécialisé** – Le rendement vise à traduire les objectifs et les normes en membres de l'équipe et à s'assurer que le travail effectué sous la responsabilité de la personne est conforme à toutes les normes de l'entreprise.



**Stratégique** – L’accent mis sur le rendement concerne le leadership et l’incidence cumulée du travail dans une unité opérationnelle indépendante ou dans toute une organisation. L’incidence du travail à ce niveau n’est souvent pas visible avant le moyen à long terme.

L’exemple suivant illustre les différents niveaux de complexité d’un profil.

<p><b>Nom de la compétence : Éthique de la recherche</b></p> <p><b>Définition de la compétence :</b> Exercer l’intégrité et le professionnalisme pour s’assurer que toutes les recherches sont menées de manière responsable, conformément aux principes éthiques de la bienveillance et de la non-malfaisance.</p> <p>La compétence à ce niveau est démontrée lorsque le <b>directeur de recherche</b> :</p>			
Indicateurs de rendement			
Fondamental	Opérationnel	Spécialisé	Stratégique
Respecte avec diligence les procédures et les protocoles de recherche prescrits par les autorités légitimes et les organisations professionnelles.	Surveille régulièrement ses propres actions et décisions pour s’assurer qu’elles correspondent aux valeurs professionnelles et organisationnelles.	Se tient responsable et tient le personnel responsable des valeurs de l’organisation, en s’assurant du respect des politiques et des procédures liées à l’éthique scientifique et aux règles de conduite.	Favorise une culture organisationnelle d’intégrité et de pratiques commerciales éthiques par un exemple personnel inébranlable.

### 3 MÉTHODE D'ÉLABORATION DES NORMES PROFESSIONNELLES NATIONALES

Les normes professionnelles nationales ont été élaborées à l'aide d'un processus en plusieurs étapes.

Étape	Description	Résultat ou extrait
1	Déterminer les rôles essentiels à la bioéconomie par l'entremise de recherches primaire et secondaire.	Liste de 50 rôles clés
2	Créer des profils provisoires avec des compétences essentielles pour les rôles, le rendement et les indicateurs de connaissances.	Profils provisoires
3	Examiner les profils provisoires avec des experts de l'industrie afin de perfectionner les compétences, le rendement et les indicateurs de connaissances.	Profil examiné avec les contributions à la conception des experts de l'industrie
4	Validation et examen supplémentaires par l'industrie par l'intermédiaire d'un groupe de discussion en ligne.	Profils validés par des experts de l'industrie
5	Validation plus large des profils provisoires par l'entremise de sondages nationaux en ligne.	Normes professionnelles validées au niveau national par des experts des différents secteurs
6	Ajout des cotes en matière de compétences essentielles et de niveaux de compétence linguistique canadiens (CE et NCLC).	Profils de NPN validés au niveau national avec profil de CE et de NCLC pour chaque NPN

## 4 CADRE DE COMPÉTENCES DU CHEF DE LA DIRECTION

### 4.1 Diagramme de compétences d'un chef de la direction

Compétences		Niveau de complexité				Légende du niveau de complexité
		1	2	3	4	
<b>Compétence de base</b>						1. Fondamental
2.4.1	Fournir une orientation stratégique					
2.4.2	Sens des affaires					
2.4.3	Maintenir le décorum des cadres supérieurs					
2.4.4	Assurer le financement et les fonds de roulement					
2.4.5	Gérer la durabilité dans le cadre de l'innovation					2. Opérationnel
<b>Compétences fonctionnelles</b>						
2.5.1	Gestion des risques					
2.5.2	Gestion financière					
2.5.3	Acquisition et rétention des talents					
2.5.4	Créer et maintenir les valeurs opérationnelles					
2.5.5	Assurer l'efficacité opérationnelle					
2.5.6	Maintenir le sens de l'urgence					
2.5.7	Construire et maintenir des engagements constructifs					
<b>Compétences en réglementation de l'industrie</b>						
2.6.1	Assurer la conformité réglementaire					3. Spécialiste ou gestionnaire
<b>Compétences fonctionnelles</b>						
2.5.1	Gestion des risques					
2.5.2	Gestion financière					
2.5.3	Acquisition et rétention des talents					
2.5.4	Créer et maintenir les valeurs opérationnelles					
2.5.5	Assurer l'efficacité opérationnelle					
2.5.6	Maintenir le sens de l'urgence					
2.5.7	Construire et maintenir des engagements constructifs					
<b>Compétences en réglementation de l'industrie</b>						
2.6.1	Assurer la conformité réglementaire					4. Expert ou cadre supérieur

Compétences		Niveau de complexité			
		1	2	3	4
Compétences personnelles et professionnelles					
2.7.1	Inspirer les personnes				
2.7.2	Esprit critique				
2.7.3	Communication et influence				
2.7.4	Intelligence interpersonnelle				
2.7.5	Collaboration				

## 4.2 Définition de profession

Le rôle du chef de la direction est le poste le plus élevé de l'organisation. Dans la plupart des cas, les personnes occupant ce poste maintiennent plusieurs relations différentes. Il s'agit notamment de relations avec le conseil d'administration, les investisseurs, les actionnaires, les organismes de réglementation, les clients et leur équipe de direction interne. Les rôles, les responsabilités et les produits livrables du chef de la direction peuvent varier considérablement selon l'étape du cycle de vie de l'entreprise, la taille du projet, le produit et les services fournis ainsi que la nature du modèle opérationnel utilisé par l'entreprise.

Certaines organisations peuvent se concentrer sur la recherche et le développement de produits sans participer à l'ensemble du cycle de commercialisation de leurs produits. Dans ces entreprises, les exigences en matière de compétences liées aux processus de commercialisation et de production peuvent ne pas être aussi essentielles que celles qui sont axées sur la production et la vente de produits pharmaceutiques spécialisés pour les utilisateurs finaux.

Dans les petites entreprises, le chef de la direction assume un rôle plus opérationnel, tandis que, dans les grandes entreprises, il peut déléguer à son équipe de direction. Avoir une équipe pour gérer les sous-fonctions permet au chef de la direction de se concentrer plus exclusivement sur le succès global de l'entreprise, ce qui comprend l'élaboration et l'exécution de stratégies à long terme et l'augmentation de la valeur actionnariale.

Le chef de la direction est également garant de la vision, avec la responsabilité de s’assurer que tous les membres de l’organisation s’identifient à elle et demeurent concentrés. Le chef de la direction est le représentant de l’entreprise et la force motrice de la culture organisationnelle. Il agit comme communicateur tant à l’interne qu’à l’externe. À ce titre, il est chargé de renforcer la confiance des intervenants dans la capacité de l’organisation à répondre aux attentes et aux promesses.

En tant que dirigeant de l’entreprise, le chef de la direction communique et discute de l’état de l’entreprise avec le conseil d’administration, décide et supervise la stratégie commerciale, motive les employés et favorise le changement. En tant que cadre supérieur, il gère et dirige les opérations quotidiennes de l’entreprise.

Dans tous les cas, le chef de la direction assume la responsabilité globale de l’intégration de la chaîne de valeur de bout en bout de l’organisation afin d’assurer l’excellence du rendement.

Ce rôle travaille dans les sous-secteurs suivants :

S’applique à	Biosanté	Agro-biotechnologie	Bioindustriel	Bioénergie

Le niveau de complexité du rôle est le suivant :

Étendue des niveaux de complexité	Fondamental	Opérationnel	Spécialiste ou gestionnaire	Expert ou cadre supérieur

### 4.3 Exigences en matière du niveau d'étude, de formation ou de qualification

Niveau d'étude requis typique	Secondaire	Collège	Baccalauréat	Maîtrise	Ph. D.
Expérience de départ typique	De 0 à 5 ans	De 5 à 10 ans	De 10 à 15 ans	De 15 à 20 ans	20 ans et plus

#### Exigences relatives aux études

Le rôle du chef de la direction est très différent d'un expert technique et d'autres professions. Le rôle du chef de la direction peut être très diversifié, et les règles simples ne s'appliquent pas à la détermination des compétences du rôle du chef de la direction. Toutefois, une étude récente publiée en 2021 par Study.eu sur les niveaux d'éducation des chefs de la direction à l'échelle mondiale a fourni les lignes directrices suivantes :

- En général, les chefs de la direction sont très instruits.
  - À l'échelle mondiale, 98 % d'un échantillon de recherche sont titulaires d'un baccalauréat.
  - 64 % sont titulaires d'une maîtrise ou d'un diplôme équivalent (y compris les maîtrises en administration des affaires).
  - 10 % sont titulaires d'un doctorat.
- En Amérique du Nord, la préférence tend en faveur d'une maîtrise en administration des affaires, tandis que les chefs de la direction européens préfèrent des diplômes techniques, scientifiques ou juridiques au niveau de la maîtrise.
- Une étude canadienne portant sur les chefs de la direction dans les domaines de la biomédecine et des sciences de la vie a révélé une préférence pour un diplôme de troisième cycle au minimum dans les disciplines applicables.
- Bien qu'il n'y ait pas de règle stricte à cet égard, les participants à l'étude ont indiqué que la plupart des jeunes entreprises canadiennes dans le domaine de la recherche et du développement (R-D) en sciences de la vie sont dirigées par des candidats titulaires d'un Ph. D., en raison de la nature hautement technique de ces entreprises.

## Expérience

Un nombre important de petites entreprises caractérisent le paysage commercial canadien. Par conséquent, il est difficile d'obtenir de l'expérience au sein d'une seule entreprise. Néanmoins, il est essentiel d'avoir une expérience importante liée au type d'organisation que dirige le chef de la direction :

- Dans l'industrie de R-D biomédicaux, les produits et les services prennent souvent des années, et il faut respecter des exigences réglementaires importantes sur une période prolongée. Par conséquent, il est avantageux d'avoir de l'expérience dans les processus de développement de bout en bout.
- Il n'est pas rare de trouver des personnes ayant plus de 20 ans d'expérience dans le domaine. L'expérience, accompagnée d'une capacité démontrée à fournir des résultats de rendement élevés dans les rôles antérieurs, est précieuse, car cela indique la capacité à bâtir une réputation positive pour renforcer les antécédents d'une entreprise dans l'accroissement de la valeur actionnariale.
- Notamment, plusieurs chefs de la direction actuels ont également recommandé que l'exposition internationale dans le domaine sélectionné soit considérée comme un élément essentiel à la réussite dans ce rôle.
- L'expérience et le succès éprouvé de la création de confiance des investisseurs et de l'obtention de capitaux sont hautement estimés.
- Il est tout aussi important d'afficher un bilan éprouvé de réussite de collaboration avec le conseil d'administration et d'obtention de leurs commentaires nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

## 4.4 Liste des compétences de base du chef de la direction

### 4.4.1 Fournir une orientation stratégique

Intégrer la connaissance des débouchés, des technologies disponibles et des tendances des produits pour définir la vision, la mission et l'orientation stratégique de l'organisation afin de partager et de créer une harmonisation collaborative de toutes les contributions des intervenants pertinents pour atteindre l'objectif de l'entreprise.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Définit, confirme et communique la vision, la mission ou l'objet de l'entreprise.
- Confirme et crée l'harmonisation autour de l'état futur souhaité de l'entreprise auprès des employés, du conseil d'administration et des investisseurs.

- Mobilise les employés et les autres intervenants en vue de clarifier la feuille de route stratégique pour définir les buts et les objectifs.
- S'assure que les interactions et les opérations de l'entreprise respectent les valeurs de l'entreprise afin de bâtir et de renforcer la culture organisationnelle.
- Établit un lien entre la mesure du rendement appuyant la mission et les récompenses.
- Surveille et crée le soutien et l'acceptation pour l'orientation stratégique de l'entreprise en participant à des conversations afin d'assurer la compréhension et l'harmonisation.

**Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissance des outils et des techniques d'analyse du marché et des concurrents.
- Connaissance approfondie des processus et outils de planification stratégique.
- Connaissance de la façon de gérer le changement et de créer la part d'actions détenue par les employés pour les buts et objectifs de l'entreprise.
- Connaissance des techniques de communication.

4.4.2 Sens des affaires

Utilise la connaissance de la chaîne de valeur de l'organisation pour valider les possibilités, prendre des décisions et gérer les indicateurs financiers de croissance organisationnelle afin de réaliser la mission de l'entreprise.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Démontre la capacité d'interpréter les besoins du marché et de définir des produits, des services ou des technologies qui peuvent tirer de la valeur des possibilités soulevées.
- Démontre la capacité d'analyser les complexités de l'environnement d'affaires et de proposer des stratégies pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- Interprète les indicateurs de rendement financier, les exigences des investisseurs et les facteurs du marché pour prendre des décisions qui accroissent le rendement de l'investissement.
- Évalue adéquatement les possibilités et les problèmes de différentes façons afin de concevoir des stratégies pour faire face à des situations diverses et souvent complexes.



- Pèse les différents résultats des choix techniques, de produits et financiers possibles pour sélectionner des mesures qui offrent les meilleures possibilités de croissance à l'entreprise.

**Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissance approfondie des concepts de chaîne de valeurs
- Connaissance approfondie des concepts qui favorisent le rendement de l'entreprise
- Connaissance du fonctionnement du secteur de l'investissement
- Connaissance du fonctionnement du processus de développement du produit et de la structure des coûts connexe

4.4.3 Maintenir le décorum des cadres supérieurs

S'assure d'être conscient de soi, des attentes des intervenants et de la stratégie de l'organisation afin de transmettre la confiance et le respect à titre de champion public des résultats de l'entreprise, ce qui suscite la confiance dans la capacité de l'organisation à établir des antécédents de succès.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Communique une image convaincante de l'avenir de l'entreprise qui aide les autres à comprendre les objectifs de l'entreprise et leur rôle dans la mise en œuvre de ces objectifs.
- Prend des décisions fermes, dirige, délègue et responsabilise l'équipe de direction de fournir des résultats qui profitent à l'ensemble de l'entreprise.
- Démonstre de façon crédible sa compréhension des opérations commerciales et des systèmes, processus, services et fonctions qui favorisent une croissance rentable et durable.
- Démonstre la capacité à interpréter les situations au fur et à mesure qu'elles se présentent et à déterminer les possibilités qui créent de la valeur pour l'organisation.
- Se présente avec confiance et d'une manière disciplinée, mais mobilisatrice pour gagner la confiance des autres.
- Démonstre l'éthique, les valeurs et la moralité que l'on attend d'autrui.
- Maintient le calme et l'apparence personnels et professionnels en tout temps.

**Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Compréhension de l'analyse de la chaîne de valeurs

- Connaissance du fonctionnement de la prise de décision des investisseurs
- Compréhension approfondie des éléments qui contribuent à l'étiquette et au décorum des cadres supérieurs

#### 4.4.4 Assurer le financement et les fonds de roulement

Utilise la connaissance des besoins en capital de l'entreprise, des besoins des investisseurs et des principes financiers éprouvés pour élaborer et mettre en œuvre des systèmes de collecte de fonds, et assure le fonds de roulement en fournissant des campagnes de collecte de fonds adaptées à l'objet.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Utilise le plan stratégique pour prévoir les besoins en capital, et décider le moment et le type de financement des immobilisations requis (p. ex., séries A, B et C, dette, options de financement non dilutives, etc.).
- Finalise les options pour les investisseurs liées aux modalités en traitant des options relatives aux capitaux propres, à l'économie, au contrôle, à l'évaluation, à la liquidation, à l'anti-dilution et à l'acquisition.
- Confirme les avantages et les risques liés aux stratégies de financement supplémentaires, et obtient l'appui et l'approbation du conseil d'administration.
- Élabore une stratégie et un plan de collecte de fonds fondés sur des principes financiers solides soutenus par le conseil d'administration.
- Élabore des ensembles de renseignements pour les investisseurs et communique les renseignements avec les investisseurs d'une manière qui tient compte des pratiques exemplaires de l'industrie, comme les salles de données virtuelles, etc.
- Lance des campagnes de financement, réalise des présentations et répond aux besoins des investisseurs et des négociations afin de s'assurer que toutes les questions relatives aux réserves sont soulevées, comprises et approuvées par le conseil d'administration.

#### Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :

- Connaissance du fonctionnement des modèles financiers, des évaluations de capitalisation et des critères de décision des investisseurs
- Connaissance et compréhension approfondies des avantages et des risques liés aux différents accords d'investissement
- Connaissance des sources et des méthodes de collecte de capitaux

#### 4.4.5 Gérer la durabilité dans le cadre de l'innovation

Bâtit une culture et un état d'esprit où les connaissances techniques et scientifiques sont appliquées dans le développement de produits et les processus de fabrication afin de répondre aux besoins actuels sans limiter la capacité des générations futures à se maintenir.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Crée une prise de conscience et une compréhension de la valeur commerciale et des exigences du marché pour assurer la durabilité dans l'innovation, le développement de produits et les processus de fabrication.
- Collabore avec les membres du conseil d'administration et les investisseurs afin d'élaborer une stratégie liée à la durabilité en équilibrant les réalités économiques et la responsabilité éthique.
- Collabore avec les principaux intervenants de l'entreprise afin d'élaborer des normes de recherche, d'ingénierie, d'exploitation et de produits qui répondent aux objectifs de durabilité.
- Dirige l'adoption de la réévaluation des produits existants, de la logistique entrante, des processus de production et de la logistique sortante afin de soulever les possibilités de minimiser le gaspillage.
- Renforce les capacités organisationnelles et les compétences en techniques avancées afin de rendre l'entreprise plus efficace, durable et moins gaspilleuse.
- Mesure les résultats liés aux stratégies de durabilité mises en œuvre et aux plans d'action pour communiquer et récompenser les résultats.

#### Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :

- Connaissance du fonctionnement des pratiques de qualité par la conception
- Connaissance du fonctionnement de l'application des principes de l'économie circulaire pour réduire la production déchets, recycler ou réutiliser les matériaux et les produits
- Connaissance du fonctionnement de l'application des pratiques exemplaires mondiales en matière d'innovation et de fabrication durables (p. ex., technologies d'analyse des processus, applications de données intelligentes et concepts comme la fabrication additive)

## 4.5 Liste des compétences fonctionnelles du chef de la direction

### 4.5.1 Gestion des risques

Réduit la vulnérabilité opérationnelle en appliquant des connaissances sur les pratiques de gestion des risques et les exigences réglementaires et opérationnelles afin d'assurer la mise en œuvre de processus systématiques visant à déterminer, à évaluer, à atténuer et à contrôler les risques dans l'ensemble de la chaîne de valeurs intégrée de l'organisation.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- S'assure que l'organisation dispose des systèmes, de la technologie, des modèles et des processus nécessaires à la détermination et à la gestion des risques, conformément à son niveau d'exposition et à son goût établi pour le risque.
- Collabore avec le conseil d'administration et les investisseurs afin d'établir le goût pour le risque de l'organisation.
- S'assure que le conseil d'administration et les investisseurs sont informés des risques et soutiennent les stratégies d'atténuation et de contrôle des risques ainsi que les résultats.
- Assure la participation de toutes les fonctions multidisciplinaires à l'élaboration du processus et de la stratégie de gestion du risque de bout en bout.
- Répond aux besoins de gestion des risques soulevés dans le cadre du processus de planification stratégique de l'organisation.
- Assure une compréhension mutuelle des risques et des stratégies d'atténuation des risques soulevées parmi les différents intervenants de la chaîne de valeurs de l'organisation.
- Favorise l'établissement d'une culture de sensibilisation au risque sans compromettre l'innovation.
- S'assure que des processus de gouvernance ministérielle sont en place pour évaluer l'efficacité des stratégies de gestion des risques de l'organisation et surveiller la mise en œuvre des mesures correctives, au besoin.

#### **Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissance du fonctionnement des modèles et des pratiques de gestion des risques
- Connaissance du fonctionnement de tous les protocoles réglementaires pertinents
- Connaissance du fonctionnement de la gestion de la qualité

#### 4.5.2 Gestion financière

Utilise les objectifs organisationnels et le plan stratégique comme base de gestion financière et s'assure que les systèmes de budgétisation, de comptabilité, de contrôle financier et de gestion des risques sont en place afin de protéger les actifs et la liquidité de l'organisation.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Veille à ce que les systèmes de renseignements financiers soient exacts et efficaces afin de présenter des rapports financiers au conseil d'administration et aux investisseurs, au besoin.
- Assure une gestion efficace de la trésorerie en prévoyant le rendement financier à venir et en mettant en place des plans d'action pour gérer les flux de trésorerie et fournir des liquidités.
- S'assure que des pratiques de gestion financière sont en place pour fournir des liquidités opérationnelles et s'assurer que le capital de croissance est disponible, au besoin.
- Assure la conformité aux pratiques financières liées aux dépôts juridiques et réglementaires, ainsi qu'aux lois, droits et responsabilités envers les intervenants.
- S'assure que des indicateurs critiques sont disponibles pour gérer et suivre l'efficacité et l'efficacités des stratégies de gestion des risques financiers mises en œuvre.

#### **Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissance du fonctionnement des pratiques et des outils de comptabilité, de finances et de gestion de la trésorerie
- Connaissance du fonctionnement des exigences de conformité financière

#### 4.5.3 Acquisition et rétention des talents

Utilise la compréhension des exigences essentielles en matière de rôle pour identifier, recruter et retenir les talents avec la diversité des compétences nécessaires visant à créer un avantage concurrentiel dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Assure l'équité, la diversité et l'inclusion dans la stratégie, l'éthique et les valeurs de l'entreprise et gère les progrès par rapport aux résultats mesurables.

- Collabore avec le personnel clé pour identifier et recruter les compétences nécessaires en vue de favoriser le rendement de l'entreprise.
- Favorise et maintient intentionnellement la mobilisation des employés relative aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Veille à ce que les membres de l'équipe tirent parti de l'expertise et des compétences de leurs collègues pour améliorer le rendement de l'entreprise.
- S'assure que les besoins critiques en matière de talents sont déterminés et que des pratiques de perfectionnement sont en place afin de fournir des successeurs compétents.
- Exprime ouvertement les valeurs fondamentales de l'entreprise, en donne l'exemple et demande à chacun de faire de même.
- S'assure que l'entreprise conserve sa culture professionnelle préférée.

**Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissance du fonctionnement des outils et des pratiques permettant de créer des lieux de travail productifs.
- Connaissance des pratiques exemplaires en matière de gestion des compétences des cadres supérieurs.

4.5.4 Créer et maintenir les valeurs opérationnelles

Utilise les attentes de la marque visant à créer un ensemble clair de croyances et fait preuve de responsabilité envers le processus pour s'assurer que les employés de l'entreprise expriment ces croyances directrices dans le cadre de tous leurs travaux afin de créer une identité commune.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Collabore avec le conseil d'administration et les intervenants importants pour définir les valeurs non négociables qui orientent les relations internes et externes de l'entreprise.
- Collabore avec l'équipe de direction pour évaluer les valeurs par rapport à des scénarios d'affaires difficiles afin de s'assurer qu'elles tiennent le coup.
- Veiller à ce que tous les employés aient accès aux renseignements expliquant les valeurs et la façon dont les gens doivent les utiliser.
- Entame des conversations et des discussions pour communiquer des histoires personnelles sur les valeurs qui favorisent la prise de décisions et les comportements.
- Donne l'exemple quant aux valeurs de l'entreprise et demande aux employés de faire de même.

- Obtient des commentaires sur la façon dont les employés et les intervenants perçoivent la cohérence avec les valeurs des activités quotidiennes de l'entreprise et prennent des mesures correctives, au besoin.

**Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissance des pratiques et des techniques de gestion du changement
- Connaissance des pratiques en matière de leadership pour assurer l'harmonisation organisationnelle
- Connaissance pratique de la création d'une identité et d'une marque d'entreprise par l'application des valeurs corporatives

4.5.5 Assurer l'efficacité opérationnelle

Utilise les valeurs, la mission et la stratégie pour guider l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de gestion qui assure l'efficacité opérationnelle et maintient l'intégrité des activités.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Collabore avec le conseil d'administration et l'équipe de direction pour fournir les valeurs, la mission et la stratégie.
- Assure une relation de travail ouverte, transparente et respectueuse avec le conseil afin de s'assurer que l'organisation tire le maximum de valeur du conseil.
- S'assure que les membres du conseil sont compétents dans l'exécution de leur travail et la réalisation de toutes les responsabilités fiduciaires et responsabilités de gouvernance
- Collabore avec l'équipe de direction pour identifier les secteurs à haut risque qui peuvent avoir un impact sur les opérations et la réputation de l'entreprise si elles ne sont pas gérées efficacement.
- Collabore avec l'équipe de direction à l'élaboration et à la mise en œuvre de règles, de lignes directrices et de dispositions afin d'orienter la prise de décisions et les pratiques de gestion.
- S'assure que des boucles de rétroaction et des mesures efficaces sont offertes pour identifier les tendances de rendement qui nécessitent des mesures correctives.
- Recueille et traduit les exigences réglementaires et les exigences des investisseurs et les attentes des utilisateurs afin d'établir des normes de travail et d'assurer la qualité à tous les niveaux de travail.
- S'assure que les membres du conseil d'administration sont en harmonie par rapport à toute action sur le plan stratégique, opérationnel ou éthique qui est antagonique ou difficile, et qu'ils l'appuient.

**Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissances détaillées des systèmes de gestion et des cadres de gouvernance de l'entreprise
- Connaissance des rôles et responsabilités du conseil d'administration

4.5.6 Maintenir le sens de l'urgence

Assure un équilibre entre les exigences en matière de cohérence des processus et la nécessité de processus dynamiques qui nécessitent une adaptation rapide visant à mettre l'accent sur l'action, les progrès et l'achèvement des activités à long terme; résout les problèmes de façon novatrice afin de mener à bien des réalisations rapides.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Encadre d'autres membres de l'organisation pour prendre des décisions rapides, mais cohérentes par rapport aux données en vue de progresser tout en maintenant la qualité.
- Inculque un sens de l'urgence pour trouver de nouvelles solutions aux défis pressants du monde et assurer une progression significative.
- Facilite la transition de l'information entre les différentes étapes du processus et entre les équipes pour s'assurer que les travaux progressent selon le besoin.
- S'assure que les employés et les dirigeants restent liés aux réalités externes, aux développements et aux possibilités d'utiliser les nouvelles technologies pour raccourcir les cycles de développement des produits.
- Saisit les occasions de transmettre publiquement son enthousiasme et d'exprimer sa reconnaissance aux personnes et aux équipes pour leur permettre d'atteindre des résultats à un rythme élevé.
- Identifie les obstacles au progrès et travaille rapidement à les éliminer.
- Communique l'importance de créer des solutions avec un état d'esprit délibéré et ciblé pour éliminer la complaisance et générer un avantage concurrentiel.

**Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissance approfondie des repères de rendement de l'industrie
- Compréhension des principes de gestion du rendement



#### 4.5.7 Construire et maintenir des engagements constructifs

Applique des connaissances des besoins des investisseurs, des attentes des utilisateurs finaux et de nouvelles technologies pour établir des partenariats sélectifs avec des personnes et des entreprises respectées afin de bâtir une réputation et de réduire le temps d'innovation et de réalisation de produits prêts à être commercialisés.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Établit des liens avec les personnes où des conversations critiques ont lieu et met l'accent sur l'établissement de relations dignes de confiance avec les participants, là où se trouvent des occasions d'engagement constructif.
- Établit des relations d'affaires collaboratives afin de réduire les coûts et les risques techniques et opérationnels grâce à un accès partagé aux actifs de R-D.
- Définit les fournisseurs de technologie et d'équipement d'importance stratégique afin de réduire le temps nécessaire pour obtenir le produit final.
- Identifie les sources critiques d'expertise et exploite les moyens de partager les connaissances et de réduire le temps consacré à l'innovation au sein du réseau de connaissances.
- Développe une compréhension des conflits d'intérêts éventuels et met en œuvre des actions pour atténuer les risques de façon proactive.
- Encourage et appuie les employés à établir des relations de collaboration avec les principaux intervenants afin de se tenir au courant de l'évolution de l'industrie.
- Maintient une attitude positive et une communication respectueuse dans les situations antagoniques et conflictuelles pour résoudre les conflits et tirer profit des avantages mutuels.

#### **Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissance pratique du modèle d'entreprise écosystémique
- Compréhension des alliances et de leurs avantages possibles pour l'entreprise
- Connaissance détaillée du cycle de vie de l'innovation de bout en bout

## 4.6 Liste des compétences en réglementation de l'industrie pour le chef de la direction

### 4.6.1 Assurer la conformité réglementaire

Comprend les lois, les règles et les règlements applicables pour assurer l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan visant à atténuer les risques liés à la conformité.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Consulte les experts en la matière et les organismes de réglementation compétents pour comprendre les exigences de conformité pertinentes.
- S'assure que les membres d'équipe et le personnel appropriés élaborent et mettent en œuvre une stratégie de conformité.
- Participe au processus de définition des risques de conformité pertinents.
- Examine l'efficacité de la stratégie de gestion des risques de conformité et assure la mise en œuvre de mesures correctives au besoin.
- S'assure que le conseil d'administration est bien informé des exigences et du plan de gestion de la conformité.
- S'assure que les employés sont informés des politiques et des procédures et communiquent les objectifs et les attentes de l'entreprise.

#### **Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissances pratiques des exigences réglementaires, de la gestion financière, des taxes et de la production de déclarations de revenus et des lois sur le travail connexes
- Connaissances des exigences en matière de santé, de sécurité et d'environnement applicables au type d'activités
- Connaissances détaillées des exigences techniques du Conseil international d'harmonisation pour l'enregistrement des produits pharmaceutiques à usage humain (concepteurs de produits pharmaceutiques uniquement)
- Connaissances détaillées des exigences pour être conforme à la bonne pratique de fabrication (BPF) (fabricants et emballeurs de produits pharmaceutiques seulement)

## 4.7 Liste des compétences personnelles et professionnelles pour le chef de la direction

### 4.7.1 Inspirer les personnes

Inspire de la confiance et formule des messages stimulants pour partager une vision future convaincante de l'entreprise et bâtit la confiance envers celle-ci, de sorte que les gens adoptent un fort sens d'engagement et qu'ils sont encouragés à s'engager dans un travail acharné et à atteindre des objectifs communs.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Transmet une description claire d'une vision convaincante pour l'avenir de l'entreprise de manière à ce que les gens puissent s'y identifier.
- Articule la vision future de façon à ce qu'elle résonne avec les différents publics, et crée une volonté de s'engager et de contribuer à la réalisation des objectifs futurs.
- Est confiante de la réalisation de la vision et exprime une conviction morale sur l'état futur de l'organisation,
- Ne compromet jamais la vision de l'organisation et agit toujours de façon constante en démontrant de l'engagement envers sa réalisation.
- Mobilise et habilite les autres tout en exprimant de la confiance envers la capacité collective d'atteindre l'état futur requis décrit dans la vision.
- Célèbre les succès collectifs dans l'entreprise et reconnaît les contributions.

#### **Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissance des techniques de motivation et d'expression publique
- Connaissance pratique des principes de gestion du changement
- Compréhension solide du style de communication personnel

### 4.7.2 Esprit critique

Analyse les données, synthétise l'information et évalue les arguments afin de dégager des idées sur les résultats possibles et les conséquences des actions et de prendre des décisions intentionnelles et ciblées qui améliorent les résultats souhaités.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Démontre et modélise une approche de collecte et de recherche de renseignements pertinents qui fournit des idées lorsqu'on est confronté à des décisions organisationnelles critiques.
- Analyse les renseignements afin de déceler les incohérences dans le raisonnement concernant les préoccupations organisationnelles, ce qui exige des preneurs de décision qu'ils justifient les données et les faits.
- Prévoit les conséquences d'une décision en analysant et évaluant les renseignements et les données disponibles et en en faisant la synthèse pour évaluer les incidences de la décision.
- Fournit de solides raisons de prendre des décisions et créer un avantage concurrentiel distinct pour l'entreprise.
- Fait preuve de bon jugement et fournit des raisons solides pour prendre des décisions stratégiques qui influencent l'orientation ou les ressources de l'organisation en présence de renseignements ambigus ou contradictoires.
- Mobilise les membres de la direction et les encadre pour analyser les éléments de l'écosystème opérationnel afin de prendre des décisions d'expert qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

**Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissance de la concurrence actuelle, de nouvelles technologies, des besoins possibles ou des « éléments problématiques » pour les utilisateurs finaux ou les clients
- Connaissance pratique de la gestion des risques
- Connaissance pratique des processus métacognitifs et réflexion sur l'amélioration de sa propre pensée critique et de la pensée rationnelle liée aux données

4.7.3 Communication et influence

Communique de manière à créer une compréhension commune, à susciter un soutien pour atteindre les buts et les objectifs et à faciliter la résolution des conflits et des problèmes.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Fournit des communications multimodes qui transmettent une compréhension claire appropriée au public cible et au contexte, en utilisant par exemple un langage simple pour communiquer des détails de recherche technique à un public non technique.
- Utilise un langage persuasif pour défendre de façon éthique les options de conception de processus et de sélection d'équipement, tout en permettant aux autres de partager leurs opinions.
- Encourage une prise de décision participative, le cas échéant, en encourageant la participation du personnel.

- Fait preuve de discrétion et d'intégrité pour résoudre les conflits avec un public réticent d'une manière qui maintient une relation de travail positive.
- Utilise des présentations scientifiques pour convaincre les intervenants des choix techniques dans la conception et l'optimisation des processus.

**Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Compréhension détaillée des outils et des techniques de communication
- Connaissance pratique de l'influence des stratégies et des techniques

4.7.4 Intelligence interpersonnelle

Est conscient des humeurs, des motivations et des intentions des autres dans les relations d'affaires informelles et officielles et s'adapte rapidement et efficacement aux interactions avec les gens afin d'influencer et de gérer la relation.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Établit et maintient une attitude positive dans les interactions avec les autres en reconnaissant leurs besoins et leurs motivations.
- Fait en sorte que les autres se sentent importants en écoutant attentivement d'autres idées, opinions et préoccupations.
- Modélise constamment la conduite éthique comme la discrétion, l'intégrité personnelle et le respect de la diversité afin de favoriser la coopération et la collaboration avec les intervenants importants.
- Collabore avec plusieurs intervenants, fait preuve de tact, de diplomatie et de volonté d'envisager d'autres approches ou idées qui donnent des résultats dans le cadre de lignes directrices éthiques.
- Gère ses propres comportements afin de dissiper les relations conflictuelles et de surmonter les obstacles à l'atteinte d'objectifs communs en milieu de travail.
- Démonstre de la résilience en restant respectueux, mais tenace et engagé envers les objectifs même face à l'opposition et à l'ambiguïté.

**Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissance pratique de l'intelligence émotionnelle et sociale
- Compréhension des stratégies de gestion des conflits

- Connaissance pratique des théories motivationnelles
- Connaissance du style personnel d'interaction avec les gens

#### 4.7.5 Collaboration

Utilise les compétences interpersonnelles pour participer à des activités ou diriger des équipes multifonctionnelles pour générer des idées et des solutions, résoudre des problèmes et améliorer le rendement organisationnel.

La compétence dans ce rôle est démontrée lorsque la personne :

- Écoute activement les conversations avec les intervenants pour développer un sens des domaines où l'entreprise a besoin de s'améliorer.
- Mobilise activement les contributeurs avec la bonne expérience ou les bonnes connaissances à participer et à contribuer à résoudre les problèmes liés à la capacité de l'entreprise à fournir les résultats escomptés.
- Applique des techniques d'écoute active et d'intelligence émotionnelle pour s'assurer que les autres se sentent valorisés.
- Encourage un débat et un partage d'idées généraux pour générer des solutions novatrices.
- Rend ouvertement hommage aux idées et à la participation des autres.
- Assume la responsabilité si la situation déraile.

#### **Connaissances requises pour les compétences à ce niveau :**

- Connaissance de la façon d'utiliser et d'appliquer les principes de l'intelligence émotionnelle pour obtenir le soutien de personnes de divers milieux
- Connaissance pratique du travail d'équipe et des principes de collaboration
- Connaissance pratique de la résolution de problèmes en groupe et des principes de prise de décision
- Connaissance des principes de communication efficace

## 5 RÉFÉRENCES

### Collecte de données

L'élaboration des Normes professionnelles nationales a été entamée par un examen des renseignements existants sur le rôle. Ce processus d'examen comprend : référence aux livres, aux offres d'emploi, aux sites Web, aux articles et aux profils de compétences existants de BioTalent Canada pour créer la première ébauche. Après plusieurs itérations par rétroaction écrite, des groupes de discussion et une enquête nationale auprès d'experts en la matière, les Normes nationales ont été rédigées. Voici les sources consultées lors de la création du profil de chef de la direction :

« 5 Ways to Meet Regulatory Compliance & Standards Requirement. » *Security Scorecard*, 17 octobre 2019, <https://securityscorecard.com/blog/5-ways-to-meet-regulatory-compliance-and-standards-requirements>.

Bhalla, Vikram, et coll. « A CEO's Guide to Talent Management Today. » *BCG Global*, BCG Global, 10 avril 2018, <https://www.bcg.com/publications/2018/ceo-guide-talent-management-today>.

Bowen, Robert J E. "Sustainability & The Life Sciences Industry: A Global Introduction." *ISPE Pharmaceutical Engineering*, 2020, <https://ispe.org/pharmaceutical-engineering/march-april-2020/sustainability-life-sciences-industry-global>.

Clark, Leah. "The Core Elements of Executive Presence - GP Strategies Corporation." *GP Strategies Corporation - A Staging Site for Your New Website*, 1<sup>er</sup> mai 2022, <https://www.gpstrategies.com/blog/the-core-elements-of-executive-presence/>.

*Competencies for Chief Executive Officers of Private Foundations*. Council on Foundations Inc., 2006, <https://cof.org/sites/default/files/documents/files/Competencies%20for%20CEOs%20of%20PFs.pdf>.

Dewar, Carolyn, et coll. « The Mindsets and Practices of Excellent CEOs. » *McKinsey & Company*, McKinsey & Company, 25 octobre 2019, <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-mindsets-and-practices-of-excellent-ceos>.

Dhankhar, Ajay, et coll. "Expanding Horizons for Risk Management in Pharma." *McKinsey & Company*, McKinsey & Company, 31 mai 2018, <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/expanding-horizons-for-risk-management-in-pharma>.

*Global C-Suite Series 25th Edition The CEO Study, Own Your Impact Practical Pathways to Transformational Sustainability*. Mai 2022, <https://www.ibm.com/downloads/cas/6NJEKDD8>.

Heathfield, Susan M. "Chief Executive Officer (CEO) Job Description Learn About the Salary, Required Skills, & More." *The Balance*, The Balance, 22 septembre 2022, <https://www.thebalancemoney.com>

Rezak, Catherine J. "Developing Your Critical Thinking Leadership Skills." *IIDM*, 30 mai 2022, [https://www.iidmglobal.com/expert\\_talk/expert-talk-categories/leadership/leadership\\_skill](https://www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/leadership/leadership_skill)

Sarafin, Greg. "The CEO Imperative: How Mastering Ecosystems Transforms Performance." *EY*, EY, 24 janvier 2022, [https://www.ey.com/en\\_us/alliances/the-ceo-imperative-how-mastering-ecosystems-transforms-performance](https://www.ey.com/en_us/alliances/the-ceo-imperative-how-mastering-ecosystems-transforms-performance)

Simpson, Karl. "9 Capabilities a Biotech CEO Must Possess." *Liftstream*, 18 mai 2020, <https://www.liftstream.com/blog/9-capabilities-a-biotech-ceo-must-possess/#.Y0bGKILMJD8>.

Stephanie, Overby. "How to Create a Sense of Urgency without Stressing out Your Team: 7 Tips." *The Enterprisers Project, A Community Helping CIOs and IT Leaders Solve Problems*, 19 juin 2019, <https://enterpriseproject.com/article/2019/6/how-create-sense-urgency-in-teams-7-tips>

Valentine, Gerry. "Council Post: Executive Presence: What Is It, Why You Need It and How to Get It." *Forbes*, Forbes Magazine, 31 juillet 2018, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/07/31/executive-presence-what-is-it-why-you-need-it-and-how-to-get-it>



# Votre équipe figure déjà parmi les étoiles du secteur. Voici comment enrichir leurs compétences clés.



## DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

- Compétences essentielles fondamentales pour la bioéconomie
  - Introduction à la bioéconomie, la lecture, la rédaction, la numérotation, l'utilisation de document, la collaboration, la communication et la résolution de problèmes
- Compétences techniques fondamentales
  - La rédaction de rapports scientifiques, BPL, BPF, AQ/CQ, BPC



*Offrez à votre équipe l'avantage BioFin prêt<sup>MC</sup>*

[biotalent.ca/essentiel](https://biotalent.ca/essentiel) | [biotalent.ca/technique](https://biotalent.ca/technique)



Projet financé par le Programme d'appui aux initiatives sectorielles du gouvernement du Canada. 

Les opinions et les interprétations exprimées dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

© 2022 BioTalent Canada. Il est interdit de reproduire ou de distribuer cette publication, en tout ou en partie, sans l'autorisation expresse de BioTalent Canada.

BioTalent Canada<sup>MC</sup>, Le PetriDish<sup>MC</sup>, Biocompatibilité<sup>MC</sup> et BioFin Prêt<sup>MC</sup> sont des marques de commerce enregistrées de BioTalent Canada. BioTalent<sup>MC</sup> est une marque de commerce de BioTalent Canada. Novembre 2022.



biotalent.ca/fr

 [facebook.com/biotalentcanada](https://facebook.com/biotalentcanada)

 [twitter.com/BioTalentCanada](https://twitter.com/BioTalentCanada)

 [linkedin.com/company/biotalent-canada](https://linkedin.com/company/biotalent-canada)

 [youtube.com/user/BioTalentCanada](https://youtube.com/user/BioTalentCanada)

