

# Renforcer la résilience dans le milieu de travail

Développer  
une culture  
organisationnelle



  
**BioTalent**<sup>MC</sup>  
Canada

Catalyseur de l'intelligence en bioéconomie

# Table des matières

<b>1 Comment la culture organisationnelle contribue-t-elle à la résilience? .....</b>	<b>4</b>
1.1 Qu'est-ce que la culture organisationnelle? .....	4
<b>1.1.1. La culture est un avantage concurrentiel : les meilleures cultures attirent les meilleurs talents .....</b>	<b>4</b>
1.2 Qu'est-ce que la résilience? .....	5
1.3 Comment la culture organisationnelle est-elle liée à la résilience? .....	6
<b>1.3.1. Conseils pour développer une culture qui soutient la résilience organisationnelle .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Comment développer une culture organisationnelle qui renforce la résilience? .....</b>	<b>9</b>
2.1 Créer une culture aux différentes étapes du parcours des employés.....	9
2.2 Étape 1 : recrutement – Refléter une culture qui renforce la résilience .....	10
<b>2.2.1. Mise en pratique : conseils concernant la publication des offres d'emploi .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2. Mise en pratique : évaluer la résilience en entrevue.....</b>	<b>11</b>
2.3. Étape 2 : accueil et intégration – Créer et refléter une culture qui renforce la résilience .....	12
<b>2.3.1. Mise en pratique : liste de contrôle pour l'accueil et l'intégration.....</b>	<b>13</b>
2.4. Étape 3 : perfectionnement – Créer et refléter une culture qui renforce la résilience .....	14
<b>2.4.1. Mise en pratique : programme de perfectionnement des employés.....</b>	<b>15</b>
2.5. Étape 4 : mobilisation – Créer une culture qui renforce la résilience.....	17
<b>2.5.1. Mise en pratique : conseils pour maximiser la mobilisation des talents..</b>	<b>17</b>

## À propos de nous

BioTalent Canada soutient les gens derrière la science essentielle. Reconnue comme la source incontournable de renseignements sur le marché du travail, BioTalent Canada guide les intervenants de la bioéconomie avec des données factuelles et des normes axées sur l'industrie. Elle s'efforce 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 au Canada.

Figurant depuis peu sur la liste des 50 Meilleurs lieux de travail au Canada dans la catégorie des employeurs qui comptent moins de 50 employés et parmi les Meilleurs lieux de travail<sup>MC</sup> pour le Bien-être mental et les Meilleurs lieux de travail<sup>MC</sup> dans les Soins de santé 2022, et certifiée Great Place to Work<sup>MD</sup> 2022, BioTalent Canada applique en son sein les mêmes normes que celles qu'elle recommande à ses partenaires. Ces distinctions lui ont été attribuées après une analyse rigoureuse et indépendante effectuée par Great Place to Work<sup>MD</sup>.

Pour obtenir de plus amples renseignements, allez à [biotalent.ca](https://biotalent.ca)

*Les renseignements contenus dans le présent document reposent sur des pratiques gagnantes et doivent être adaptés à votre situation. Les éléments obligatoires ou fortement recommandés sont indiqués clairement.*

© 2023 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> et Employeur Bioscience I.D.É.A.L.<sup>MC</sup> sont des marques de commerce de BioTalent Canada.



# 1 Comment la culture organisationnelle contribue-t-elle à la résilience?

## 1.1 Qu'est-ce que la culture organisationnelle?

Dans son essence même, votre culture organisationnelle constitue votre marque, ce qui vous distingue des autres employeurs. C'est elle qui définit votre identité aux yeux de vos employés et des personnes de l'extérieur. Elle comprend votre vision et l'ensemble des valeurs, des comportements et des pratiques valorisés au sein de votre organisation. Le milieu de travail, le comportement des leaders et des employés, la diversité, l'inclusion, les programmes, les politiques et les pratiques contribuent tous à la culture d'une entreprise.

La culture organisationnelle doit permettre le développement du sentiment d'appartenance, besoin fondamental pour tout employé. Un milieu de travail sain aide les personnes à sentir qu'elles font partie de l'entreprise et que leur travail a un sens. Ce sentiment contribue à accroître leur lien avec la vision, la raison d'être et les objectifs de l'organisation, car elles connaissent clairement leur contribution à l'ensemble de l'œuvre.

Les employés qui ont le sentiment d'avoir une importance pour leur organisation et de contribuer à son succès et pour qui la culture est conforme à leurs croyances et à leurs valeurs sont plus enclins à demeurer longtemps au sein de l'organisation.

### 1.1.1. La culture est un avantage concurrentiel : les meilleures cultures attirent les meilleurs talents

Selon l'[étude nationale d'information sur le marché du travail de BioTalent Canada](#), le recrutement et la formation des talents constituent les principaux obstacles à la croissance des entreprises de la bioéconomie canadienne. Cependant, la culture dans le milieu de travail peut vous aider à remporter la course aux talents. Vos employés demeurent votre principal actif, et une solide culture peut aider votre organisation à :

- **Attirer les meilleurs talents** : votre capacité à attirer des talents hautement qualifiés améliore considérablement vos chances de succès. La présence d'experts au sein de votre équipe contribue à relever les normes d'excellence et le rendement de tous les employés.
- **Motiver les employés** : une solide culture aide les employés à rester motivés et les incite à excéder les attentes. À titre d'exemple, un employé heureux sera plus enclin à répondre aux besoins des clients, à respecter l'échéancier d'un projet et à offrir un rendement supérieur, ce qui aura un effet d'entraînement sur ses collègues de l'organisation.
- **Mobiliser les meilleurs talents** : après avoir consacré du temps et des efforts pour recruter les talents dont vous avez besoin, il est important de leur fournir les conditions pour les mobiliser. Un employé heureux demeure plus engagé envers son travail et moins susceptible de quitter l'entreprise, ce qui vous procure un avantage sur la concurrence.

## 1.2 Qu'est-ce que la résilience?

**La résilience est la capacité de rebondir : d'absorber, de réagir, de s'adapter.** Les définitions récentes de la résilience organisationnelle mettent moins l'accent sur une approche de « forteresse » pour faire face aux défis et aux perturbations – approche qui consiste à protéger l'entreprise de manière rigide contre les facteurs externes qui pourraient causer de l'incertitude – et se concentrent plutôt sur la flexibilité, l'adaptabilité et la gestion du risque<sup>1</sup>. En ce qui concerne les entreprises, la résilience se définit comme la capacité à anticiper et à gérer efficacement les perturbations et leurs répercussions au niveau organisationnel. En ce sens, la résilience se caractérise comme *un ensemble de capacités organisationnelles, de méthodes, de pratiques et de processus spécifiques par lesquels une entreprise s'oriente conceptuellement, agit pour progresser et crée un cadre de diversité et d'intégration adaptative*<sup>2</sup>. Son objectif est de soutenir la durabilité organisationnelle face aux perturbations et de permettre aux organisations de les absorber, d'y réagir et de s'y adapter dans le présent et le futur.

Les dirigeants d'entreprises de la bioéconomie canadienne qui ont réagi avec succès aux perturbations créées par la pandémie de COVID-19 ont décrit la résilience en des termes similaires, notamment par la capacité à s'adapter et à être agile, flexible, solide financièrement, réactif au changement, transparent et ouvert<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Denyer, D., *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*, British Standards Institution and Cranfield School of Management, 9, 2017.

<sup>2</sup> Lengnick-Hall, C. A., et Lengnick-Hall, B., *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, Human Resource Management Review, 21 (3), 2, 2011.

<sup>3</sup> Résultats du sondage effectué par BioTalent Canada dans le cadre de son projet de recherche [Aider les bioentreprises à renforcer leur résilience pour résister aux perturbations et assurer leur pérennité. Le sondage a été réalisé auprès de 344 employeurs canadiens de la bioéconomie pendant la pandémie de COVID-19.](#)

## 1.3 Comment la culture organisationnelle est-elle liée à la résilience?

La culture organisationnelle contribue directement à la résilience. Elle détermine le fonctionnement du milieu de travail, influe sur le bien-être et la productivité des employés et facilite le travail d'équipe. Tous ces éléments sont essentiels pour que les entreprises puissent répondre efficacement aux perturbations et aux changements. Les cultures organisationnelles qui ne soutiennent pas activement les employés ou qui ne s'assurent pas d'adopter une vision et des valeurs communes sont moins en mesure de réagir efficacement aux turbulences, aux changements ou aux situations difficiles.

La résilience est également une fonction de l'être humain ou d'un groupe d'êtres humains et leurs réponses à des situations perturbatrices. Le changement est inévitable dans toute organisation, mais la façon dont les employés et les dirigeants le prévoient, le gèrent et s'y adaptent affecte la résilience de l'organisation. Chaque personne contribue à la résilience par ses connaissances, ses compétences et ses expériences<sup>4</sup>. La résilience individuelle est complexe, mais la recherche a démontré que la culture organisationnelle l'influence directement, à la fois positivement et négativement.

Les cultures organisationnelles positives qui soutiennent la résilience individuelle comprennent celles qui ont mis en œuvre des politiques, des pratiques et des programmes pour aider les employés à :

- se relever après des moments difficiles, tant au travail qu'à la maison;
- développer des compétences en gestion du stress;
- mettre l'accent sur l'avancement dans un environnement d'équipe collaborative visant des objectifs communs.

Le fait d'avoir une main-d'œuvre stable et mobilisée contribue à la résilience organisationnelle, car les équipes s'unissent pour surmonter les obstacles, intégrer les nouveaux membres et relever les défis en toute confiance.

---

<sup>4</sup> Coutu, D., *How resilience works*, Harvard Business Review, n° 80, pp. 46 à 55, 2002.

### 1.3.1. Conseils pour développer une culture qui soutient la résilience organisationnelle

- **Communication ouverte et bidirectionnelle** : la communication verbale plutôt qu'écrite avec les employés encourage la discussion et stimule leur sentiment d'être entendus et soutenus. Cela les prépare à relever les défis qui ont un impact sur leur capacité à s'adapter, à s'engager et à prospérer – l'essence même de la résilience. Quatre-vingt pour cent des employeurs interrogés ont affirmé que les compétences en communication avaient été « très importantes » pour relever avec succès les défis de la pandémie.<sup>5</sup>
- **Programmes de santé et de bien-être** : la mise en œuvre d'un programme d'aide aux employés (PAE), offert par la plupart des fournisseurs d'avantages sociaux, s'avère en général assez abordable. Des programmes de ce type permettent aux employés d'accéder à des outils, à des ressources et à des professionnels médicaux et juridiques qui peuvent les aider à surmonter des situations personnelles ou professionnelles stressantes et à favoriser la résilience. Elles constituent aussi une ressource utile que les gestionnaires peuvent suggérer à leurs employés ayant besoin de soutien. Environ 90 % des employeurs canadiens de la bioéconomie ont indiqué que les ressources en santé mentale pour les employés seraient « très utiles » ou « plutôt utiles » à mettre en œuvre pour aider à renforcer la résilience de leur organisation.
- **Leadership** : le comportement de votre équipe de direction donne le ton à l'ensemble de l'organisation. Si les hauts dirigeants ne travaillent pas consciemment à instaurer une culture d'entreprise qui s'harmonise avec leur vision de l'organisation, une culture émergera d'elle-même, façonnée par la façon dont les leaders communiquent, prennent des décisions, interagissent avec le personnel, traitent les employés et mettent en œuvre les politiques et les programmes. Chaque leader a pour rôle de mettre en place une ambiance où les employés ressentent une appartenance et une capacité d'épanouissement, ce qui est souvent réalisé par des leaders qui communiquent régulièrement avec leur personnel. Les employeurs de la bioéconomie canadienne ont classé le leadership parmi les trois principaux facteurs qui aident à répondre efficacement aux défis et aux perturbations de la pandémie.
- **Collectivités et contacts** : encouragez vos employés à établir des liens en participant à des activités sociales et en concluant de nouvelles collaborations. Ces occasions permettent de solidifier les relations, d'échanger des connaissances entre les membres des équipes et de renforcer la résilience.

---

<sup>5</sup> Résultats du sondage effectué par BioTalent Canada auprès des employeurs de la bioéconomie dans le cadre de son projet de recherche [Aider les bioentreprises à renforcer leur résilience pour résister aux perturbations et assurer leur pérennité.](#)

- **Formation** : organisez des séances de formation sur des sujets qui contribuent au renforcement de la résilience (p. ex., gérer une conversation difficile, améliorer les compétences en communication, établir des liens dans le milieu de travail, améliorer l'intelligence émotionnelle), ainsi que des cours sur la santé et le bien-être pour aider les employés à gérer le stress et à renforcer la résilience. Quatre-vingt-onze pour cent des employeurs canadiens de la bioéconomie ont déclaré que la formation et le perfectionnement constituaient des éléments clés du renforcement de la résilience.<sup>6</sup> Les compétences les plus recherchées par ces répondants comprennent l'adaptabilité, l'attitude positive, la résolution de problèmes, la communication et la collaboration.

---

<sup>6</sup> Résultats du sondage effectué par BioTalent Canada auprès des employeurs de la bioéconomie dans le cadre de son projet de recherche Aider les bioentreprises à renforcer leur résilience pour résister aux perturbations et assurer leur pérennité.



## 2 Comment développer une culture organisationnelle qui renforce la résilience?

### 2.1 Créer une culture aux différentes étapes du parcours des employés

Construire une culture qui soutient à la fois la résilience individuelle et organisationnelle demande des efforts qui varieront selon l'étape où les employés se trouvent dans leur parcours au sein de l'organisation. Ce parcours comporte quatre étapes principales, que ce soit pour une période d'emploi de quelques mois (un stage, par exemple) ou de nombreuses années. Ces étapes sont :

1. le recrutement
2. l'accueil et l'intégration
3. le perfectionnement
4. la mobilisation

Bien que cela puisse nécessiter un investissement initial, le gain est substantiel pour les entreprises qui élaborent un plan d'action tenant compte des éléments clés de la culture organisationnelle à chaque étape du parcours.

Recueillez les commentaires de votre équipe pour créer et améliorer la meilleure expérience employé possible et une meilleure compréhension de la culture organisationnelle. Cela contribuera à son tour à une organisation plus forte et plus résiliente.

## Les diverses étapes du parcours d'un employé



## 2.2 Étape 1 : recrutement – Refléter une culture qui renforce la résilience

Le recrutement d'employés capables de relever les défis et de réagir positivement aux perturbations contribuera à renforcer la résilience organisationnelle. Sans surprise, les employeurs de la bioéconomie canadienne ont indiqué avoir un intérêt accru pour le recrutement de talents ayant une « mentalité de résilience »<sup>7</sup>.

**Éléments à considérer** à l'étape du recrutement.

- Le candidat a pris le temps d'effectuer des recherches sur votre entreprise avant son entrevue de sélection.
- Le candidat a contacté des personnes de ses réseaux personnels et professionnels pour connaître leur perception de votre organisation.

**Actions** qui indiquent aux candidats que la résilience figure parmi les priorités de votre organisation:

- **Promotion de votre proposition de valeur aux employés (PVE).** L'essence de votre entreprise, votre PVE, comprend les avantages que les employés reçoivent en échange de leurs compétences, de leurs capacités et de leur expérience (voir l'encart Mise en pratique : conseils concernant la publication des offres d'emploi ci-après).
- Avoir un **processus d'entrevue structurée** comprenant des questions pour évaluer la résilience (voir l'encart Mise en pratique : évaluer la résilience en entrevue ci-après).
- Avoir un **processus d'embauche juste et équitable** qui englobe les principes d'inclusion, de diversité, d'équité et d'accessibilité (IDÉA) (voir le document ressource [Renforcer la résilience dans le milieu de travail : Adopter l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité](#)).

<sup>7</sup> Résultats du sondage effectué par BioTalent Canada auprès des employeurs de la bioéconomie dans le cadre de son projet de recherche [Aider les bioentreprises à renforcer leur résilience pour résister aux perturbations et assurer leur pérennité](#).

- Mettre en œuvre un **programme de recommandation** qui procure une prime ou un avantage aux employés qui recommandent un candidat si ce dernier est embauché et demeure au sein de l'entreprise jusqu'à la fin de sa période d'essai.

### 2.2.1. Mise en pratique : conseils concernant la publication des offres d'emploi

Rédiger une offre d'emploi qui reflète votre culture organisationnelle est essentiel pour attirer les bons talents. Pour toute offre d'emploi :

- Décrivez ce qui rend votre milieu de travail unique. Cela peut inclure des installations comme un centre d'entraînement, des éléments uniques de votre programme d'avantages sociaux, des heures et un lieu de travail flexibles ou des outils spécialisés.
- Fournissez des détails adéquats sur le rôle et les responsabilités. Ceci peut être adapté des [Normes professionnelles nationales \(NPN\)](#) pour les professions de la bioéconomie ou d'un site sectoriel d'affichage de postes comme Le [PetriDish<sup>MC</sup>](#).
- Décrivez trois ou quatre caractéristiques qui aideront le candidat sélectionné à réussir dans le poste.
- Décrivez toutes les exigences requises pour le poste, notamment la formation, l'expérience, les titres de compétence et les connaissances spécifiques et techniques.

### 2.2.2. Mise en pratique : évaluer la résilience en entrevue

La meilleure façon d'évaluer la résilience d'une personne se résume souvent à observer son comportement dans une situation difficile. Comme ce n'est pas toujours possible pour un candidat à l'embauche, vous pouvez préparer des questions d'entrevue qui vous aideront à évaluer la résilience. Voici quelques suggestions.

#### 1. Parlez-moi d'une fois où vous avez dû faire face à une situation ou à un client difficile. Comment ça s'est terminé?

Questions de suivi :

- Quel était le principal défi? Qui était impliqué? Comment avez-vous aidé à résoudre le problème?
- Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous?

*Comme le candidat utilisera probablement des propos qui le mettront en valeur, vous devrez poursuivre avec ces questions supplémentaires afin d'en apprendre davantage.*

## 2. Quelles techniques d'adaptation avez-vous utilisées dans cette situation?

*Illustre la façon dont le candidat gère le stress.*

## 3. Qu'avez-vous appris de cette situation?

*Illustre comment le candidat réfléchit, apprend et se perfectionne à partir des défis.*

## 4. Que feriez-vous différemment si cela se reproduisait?

*Illustre la conscience de soi et la croissance.*

## 5. Comment avez-vous évolué après ce défi?

*Illustre comment le candidat apprend et progresse ou si la situation lui a causé un stress ou d'autres problèmes à long terme.*

## 6. Comment les autres décriraient-ils votre comportement tout au long de cette situation?

*Illustre la capacité de considérer le point de vue d'autrui.*

## 7. Si cela devait se reproduire, que feriez-vous différemment pour aller de l'avant?

*Illustre si le candidat a acquis de nouvelles compétences ou des mécanismes d'adaptation qui améliorent sa résilience.*

## 2.3. Étape 2 : accueil et intégration – Créer et refléter une culture qui renforce la résilience

Les employeurs de la bioéconomie canadienne ont dû adapter rapidement leurs méthodes et leurs processus en réponse à la pandémie, notamment en étant plus flexibles en ce qui concerne l'accueil et l'intégration. Ils ont été nombreux à adopter de nouvelles façons de faire, comme organiser des réunions virtuelles pour présenter les nouveaux employés, décrire par écrit des processus qui étaient auparavant présentés en personne et organiser l'accueil des nouveaux employés qui travailleront à distance (un processus généralement mené de manière plus simple). Les employeurs ont affirmé que la possibilité d'avoir davantage d'outils et de ressources pour l'accueil et l'intégration figurait parmi les dix principaux éléments qui contribuent à leur capacité à renforcer la résilience organisationnelle.

**Éléments à considérer** à l'étape de l'accueil et de l'intégration.

- Les employés sont généralement anxieux le premier jour de leur entrée en service.

- Ils s'attendent à être accueillis, à recevoir la formation appropriée et à obtenir les ressources et les outils requis pour leur travail.

**Actions** qui créent et reflètent une culture de renforcement de la résilience.

- **Accueil** : envoyer un courriel à tous les membres de l'équipe annonçant l'arrivée du nouvel employé.
- Assurer que son **équipement** est configuré et qu'il dispose de toutes les **ressources** dont il a besoin.
- Concevoir et remettre un **plan d'accueil et d'intégration** contenant des **attentes claires** pour les 30, 60 et 90 premiers jours.
- Assurer qu'il a un **calendrier de formation** pour qu'il sache à quoi s'attendre.
- **Assigner un compagnon** pour l'aider à s'intégrer au cours des premières semaines.
- **Encourager les relations** avec les employés en dehors de son équipe pour l'exposer à différents secteurs de l'organisation.
- Veiller à ce que son supérieur immédiat prenne le temps de **discuter de son rôle**, le présente aux collègues, lui signifie les attentes et lui fournisse de la **rétroaction sur son rendement** pendant les premiers mois.

### 2.3.1. Mise en pratique : liste de contrôle pour l'accueil et l'intégration

- Courriel de bienvenue envoyé à tous les employés de l'entreprise ou de l'équipe**  
*Exemple* : Je vous invite à vous joindre à moi pour souhaiter la bienvenue à [prénom et nom] dans notre équipe. [Prénom] est entré [ou entrera] en service le[jour mois année]. [Rédigez une phrase ou deux résumant les antécédents professionnels du nouvel employé.] Je demeure persuadé[e] que [prénom] contribuera de manière importante à notre équipe.
- Courriel au nouvel employé avant sa date d'entrée en service**  
*Exemple* : Bonjour [prénom]. J'espère que tout va bien. J'ai hâte de travailler avec toi. Tu trouveras ci-joint les renseignements dont tu auras besoin pour préparer ta première semaine. N'hésite pas à communiquer avec moi si tu as des questions. Bienvenue à bord!
- Équipement**  
S'assurer que tout l'équipement nécessaire est prêt pour le premier jour du nouvel employé (ordinateur, téléphone, carte d'accès, nom d'utilisateur, mots de passe et privilèges d'accès aux systèmes).
- Jumelage**  
Assigner une personne qui agira comme compagnon du nouvel employé, l'accueillera, lui fera visiter les lieux, le présentera aux autres et lui fournira les ressources dont il a besoin.

*Le jumelage facilite la transition, réduit la durée de la formation et permet une introduction en douceur à la culture organisationnelle.*

□ **Programme de formation**

*Préparer un programme de formation sur l'entreprise en général et les tâches spécifiques au poste. Les nouveaux employés aiment beaucoup cette approche. De plus, elle présente l'avantage de les initier à la culture organisationnelle. Enfin, elle démontre que l'entreprise est structurée et engagée à les aider à réussir.*

□ **Trousse de bienvenue**

*Les trousse de bienvenue sont de plus en plus populaires dans les programmes d'accueil et d'intégration. Elles peuvent contenir une tasse, un stylo, un carnet ou un tapis de souris aux couleurs de l'entreprise. Il existe toute une gamme de petits articles qui peuvent être personnalisés selon votre budget. Certains employeurs offrent même des vêtements ou des sacs à dos qui font non seulement la promotion de l'entreprise, mais aident aussi les nouveaux employés à se sentir valorisés.*

□ **Rencontres avec le supérieur immédiat**

*Il est important pour la mobilisation du nouvel employé que des rencontres soient organisées avec son supérieur immédiat la première journée, la première semaine et au cours des trois premiers mois. Le fait de discuter de son rôle, des objectifs et des changements ou des projets à venir aide le nouvel employé à rester motivé et à interpréter et à soutenir la culture organisationnelle.*

## 2.4. Étape 3 : perfectionnement – Créer et refléter une culture qui renforce la résilience

Le perfectionnement est un élément essentiel à la mobilisation des employés et à la croissance de l'entreprise. L'investissement en ce sens reflète l'engagement de l'entreprise envers ses employés et contribue souvent à générer un sentiment de loyauté envers l'organisation.

Les employeurs de la bioéconomie ont systématiquement indiqué que l'apprentissage socio-émotionnel et les compétences en leadership étaient essentiels pour relever les défis de la pandémie.<sup>8</sup> Les entreprises qui ont trouvé des occasions de croissance pendant la perturbation – indicateur important de résilience – ont mis davantage l'accent sur le développement de compétences non techniques comme l'adaptabilité, le maintien d'une attitude positive, la communication et la collaboration. Cela concorde avec les conclusions d'une revue de la littérature effectuée dans le cadre du projet de recherche *Aider les bioentreprises à renforcer leur résilience pour résister aux perturbations et assurer leur pérennité* de BioTalent Canada, ainsi qu'avec les résultats de l'étude d'information sur le marché du travail de BioTalent Canada. Les employeurs de la bioéconomie ont également noté un manque de ces

---

<sup>8</sup> Résultats du sondage effectué par BioTalent Canada auprès des employeurs de la bioéconomie dans le cadre de son projet de recherche [Aider les bioentreprises à renforcer leur résilience pour résister aux perturbations et assurer leur pérennité](#).

compétences clés parmi les employés et les candidats à l'embauche, soulignant la nécessité d'aider leur personnel à les développer.

**Éléments à considérer** à l'étape du perfectionnement.

- Les employés veulent être inspirés et progresser sur le plan professionnel.
- Les employés qui se sentent soutenus et valorisés sont plus disposés à partager leurs connaissances et leur expérience.

**Actions** à l'étape du perfectionnement qui créent et reflètent une culture de renforcement de la résilience:

- Pour chaque employé, fixer des **objectifs de rendement SMART** comprenant le développement et le soutien de la culture organisationnelle et discuter des **objectifs de carrière** avec chacun.
- Communiquer de manière transparente et ouverte les politiques et les processus de l'entreprise en matière de **cheminement de carrière**.
- Générer des occasions **de croissance professionnelle**, y compris le développement de compétences dans des domaines qui soutiennent la résilience organisationnelle, comme l'adaptabilité, le maintien d'une attitude positive, la communication et la collaboration (voir *Mise en pratique : Programmes de perfectionnement des employés*).
- Renforcer l'organisation en générant des occasions pour les employés de **partager leurs connaissances** et leurs compétences.
- **Investir dans le mentorat et la formation**, en particulier dans les domaines qui soutiennent la résilience organisationnelle.

### 2.4.1. Mise en pratique : programme de perfectionnement des employés

Les questions suivantes peuvent aider un gestionnaire à amorcer une discussion avec un employé pour cerner les difficultés et explorer les idées qui lui permettront de concevoir un plan de perfectionnement individuel.

- **Quelles sont tes aspirations de carrière? Comment puis-je te soutenir?**
- **Qu'est-ce qui t'intéresse particulièrement (par exemple, un projet, un type de postes, une autre équipe ou un mentor de l'organisation)?**
- **Quelle formation pourrait t'aider à mieux accomplir tes tâches?**

Les employés doivent être encouragés à prendre des initiatives pour leur perfectionnement professionnel. Ils peuvent procéder à une auto-évaluation comprenant leurs objectifs (de

préférence sous la forme d'objectifs SMART), la formation ou le mentorat requis pour atteindre ces objectifs, le soutien dont ils ont besoin et le temps qu'il leur faudra pour les atteindre. Cette auto-évaluation doit ensuite être passée en revue avec le supérieur immédiat et acceptée par ce dernier, après quoi elle deviendra le plan de perfectionnement de l'employé.

En plus de responsabiliser davantage le processus de perfectionnement, un tel plan motive l'employé et aide le gestionnaire à planifier le soutien et les ressources de formation, les promotions et la planification de la relève. Un **formulaire d'auto-évaluation** devrait comprendre les sections suivantes (exemples d'énoncés en *italique*):

**Objectif (format SMART)**

*Au cours des trois prochains mois, je développerai des compétences en supervision en suivant mon supérieur immédiat deux jours par mois, en aidant les employés en cas de problèmes de production et en formant le personnel. Je rédigerai un sommaire des principaux apprentissages acquis à la fin de chaque mois.*

**Formation requise**

- *Formation sur les principes d'IDÉA*
- *Cours de leadership*
- *Gérer un projet d'équipe pour développer mes compétences en leadership.*
- *Participer à des séances trimestrielles de mentorat avec Jean Nelson, directeur du laboratoire.*

**Indicateurs de réussite**

- *Cours de formation suivis et réussis*
- *Une année de mentorat auprès de Jean et son évaluation de mes apprentissages*

**Soutien requis**

- *Approbation des frais de formation : 6 000 \$ sur deux ans*
- *Soutien de mon supérieur immédiat et approbation de Jean pour le mentorat*

**Date de réalisation**

- *Juillet 2024 (18 mois)*

## 2.5. Étape 4 : mobilisation – Créer une culture qui renforce la résilience

Retenir le savoir-faire dans une organisation, en particulier celui des employés clés, renforce la résilience. Les employés de longue date acquièrent plus d'expérience, comprennent et soutiennent la culture organisationnelle et, en fin de compte, contribuent à la résilience.

Un taux de roulement élevé combiné à l'arrivée de nombreux nouveaux employés peut non seulement être coûteux pour une organisation, mais également avoir une incidence importante sur la résilience. Si la culture organisationnelle encourage la flexibilité, les nouvelles idées, l'apprentissage et l'intégration des nouveaux talents, la mobilisation des employés plus anciens peut procurer de la stabilité, ce qui est bénéfique pour le développement et le maintien de la résilience.

**Éléments à considérer** à l'étape de la mobilisation.

- Les entreprises qui ont des pratiques justes et équitables, où la collaboration domine, et qui reconnaissent l'apport des employés montrent souvent des taux de mobilisation élevés.
- En plus d'un engagement envers leur rôle, les employés retirent un bénéfice de ressentir une appartenance au milieu de travail et de la valorisation de la part de l'employeur.

**Actions** à l'étape de la mobilisation qui créent et reflètent une culture de renforcement de la résilience.

- Fournir régulièrement de la **rétroaction** sur le travail effectué et aider les employés à s'améliorer.
- Reconnaître les **réalisations** et récompenser si possible et approprié.
- Inviter les employés à des **séances de remue-méninges** ou leur offrir la possibilité de participer à des projets où ils pourront acquérir de nouvelles compétences.

### 2.5.1. Mise en pratique : conseils pour maximiser la mobilisation des talents

La mobilisation des talents dépend souvent de votre culture organisationnelle. Voici quelques pratiques pouvant contribuer à la mobilisation.

- **Planification des effectifs** : Améliorer la résilience globale en réglant les problèmes de main-d'œuvre qui exercent une pression additionnelle sur les employés productifs (par exemple, un taux de roulement élevé, de nombreux postes vacants, un engagement faible). Les employés surmenés, épuisés ou frustrés sont moins en mesure de faire face aux perturbations et aux défis.
- **Reconnaissance et récompenses** : Tous les employés s'attendent à une évaluation du rendement et à une révision de leur salaire. La reconnaissance publique et la célébration des réalisations des employés sont toujours aimées. Cependant, dans un marché du travail concurrentiel, les évaluations du rendement et les augmentations de salaire ou les primes figurent parmi les plus importants éléments des pratiques RH annuelles.
- **Empathie** : Assurer que les gestionnaires comprennent l'importance de l'empathie. Les employés ont une vie en dehors du travail, vivent parfois des moments difficiles et ont besoin du soutien de leur supérieur immédiat. C'était particulièrement vrai pendant la pandémie, car les employés subissaient un stress important et devaient s'adapter au travail à domicile, parfois en présence des membres de leur famille.
- **Pratiques RH** : Assurer que les pratiques et les politiques en matière de promotions, de gestion du rendement, de travail à domicile, de congés de maladie et de vacances, et de révisions et d'augmentations de salaire sont justes et équitables. Les employés deviennent frustrés et démotivés s'ils ne se sentent pas traités avec équité.

## Renforcer la résilience dans le milieu de travail de la bioéconomie canadienne

La culture organisationnelle n'est qu'un facteur parmi d'autres contribuant à la résilience dans le milieu de travail. D'autres étapes demeurent essentielles, notamment le renforcement des principes d'inclusion, de diversité, d'équité et d'accessibilité (IDÉA); l'embauche et la mobilisation de professionnels formés à l'étranger (PFÉ); et la promotion d'une main-d'œuvre équitable, exempte de discrimination.

BioTalent Canada a publié une série de documents ressources offrant des conseils, des plans et d'autres outils pour soutenir davantage vos efforts de résilience dans le milieu de travail. Découvrez-les à l'adresse [biotalent.ca/resilience](https://biotalent.ca/resilience).

Financé par le Centre des Compétences  
futures du Gouvernement du Canada.



Canada

Les opinions et les interprétations contenues dans le présent document sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du Gouvernement du Canada. Copyright 2023 par BioTalent Canada. Le présent document ne peut pas être reproduit ni distribué, en tout ou en partie, sans l'autorisation expresse de BioTalent Canada.

© 2023 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> et Employeur Bioscience I.D.É.A.L.<sup>MC</sup> sont des marques de commerce de BioTalent Canada. Mars 2023.



[Biotalent.ca/resilience](https://biotalent.ca/resilience)

-  [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)

