

Renforcer la résilience dans le milieu de travail

Encourager
l'engagement
des employés



Catalyseur de l'intelligence en bioéconomie

Table des matières

1 Comment l'engagement des employés contribue-t-il à la résilience?	4
1.1 Qu'est-ce que l'engagement des employés?	4
1.2 Qu'est-ce que la résilience?	5
1.3 Comment l'engagement des employés contribue-t-il à la résilience?.....	5
1.3.1. Cinq piliers importants pour soutenir l'engagement, la mobilisation et la résilience des employés	7
2 Comment encourager l'engagement des employés pour renforcer la résilience?	10
2.1 Encourager l'engagement des employés à différentes étapes de leur parcours	10
2.2 Étape 1 : le recrutement et l'embauche – Encourager l'engagement des employés pour renforcer la résilience	11
2.2.1. Mise en pratique : élaborer une proposition de valeur aux employés	12
2.2.2. Mise en pratique : conseils pour susciter l'engagement des candidats pendant les entrevues d'embauche.	14
2.3 Étape 2 : accueil et intégration – Encourager l'engagement des employés pour renforcer la résilience.....	15
2.3.1. Mise en pratique : quatre ingrédients pour une intégration réussie	15
2.4 Étape 3 : formation et perfectionnement – Encourager l'engagement des employés pour renforcer la résilience	18
2.4.1. Mise en pratique : conseils pour réussir un programme de formation et de perfectionnement	19
2.5 Étape 4 : la mobilisation – Encourager l'engagement des employés pour renforcer la résilience.....	20
2.5.1. Mise en pratique : élaborer une stratégie efficace de mobilisation des talents	21

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^{MC} pour le Bien-être mental et les Meilleurs lieux de travail^{MC} dans les Soins de santé 2022, et certifiée Great Place to Work^{MD} 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^{MD}.

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.

Pour obtenir de plus amples renseignements, allez à biotalent.ca

© 2023 BioTalent Canada^{MC}, Le PetriDish^{MC}, Biocompatibilité^{MC} et BioFin Prêt^{MC} sont des marques de commerce enregistrées de BioTalent Canada. BioTalent^{MC} et Employeur Bioscience I.D.É.A.L.^{MC} sont des marques de commerce de BioTalent Canada.



1 Comment l'engagement des employés contribue-t-il à la résilience?

1.1 Qu'est-ce que l'engagement des employés?

L'engagement des employés contribue d'une manière importante au succès de votre entreprise, mais il est souvent difficile à mesurer, car il existe plusieurs formes d'engagement. Dans le contexte de la bioéconomie, il peut être utile de définir trois formes principales¹:

1. L'engagement émotionnel - Les employés ont un lien émotionnel à leur travail et à l'organisation.
2. L'engagement cognitif - Les employés sont dévoués à leur travail et concentrés sur leurs tâches.
3. L'engagement physique - Les employés ont des comportements et une attitude démontrant qu'ils épousent la vision de l'organisation et qu'ils s'investissent dans leur travail.

L'engagement émotionnel se veut une interaction de haute qualité comprenant la confiance, l'écoute active, l'inclusivité et l'appartenance; il est essentiel pour les employés. Les employés sont généralement plus engagés lorsqu'ils sentent qu'ils peuvent faire confiance à leurs dirigeants et à leurs pairs, qu'ils éprouvent un sentiment d'appartenance et qu'ils s'estiment valorisés et écoutés.

Dans les entreprises de la bioéconomie, les talents constituent la pierre angulaire de la recherche, de la conception et de la fabrication de produits. Par conséquent, l'engagement et la mobilisation des employés deviennent très importants pour ce secteur constamment confronté à des changements comme la croissance, la décroissance, les fusions et les acquisitions, lesquels peuvent tous constituer des obstacles importants à l'engagement des employés.

¹ Théorie de William Kahn sur l'engagement des employés, référencée dans l'article Business Leadership Today de Matt Tenne.

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 risque². 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*³. 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 ouvert⁴.

1.3 Comment l'engagement des employés contribue-t-il à la résilience?

Les employés occupent une place importante parmi les nombreux facteurs qui contribuent à renforcer la résilience. Certains types de connaissances, de compétences et d'expérience que les employés détiennent contribuent à la résilience⁵. Les organisations peuvent maximiser l'apport de ces compétences en accordant de l'importance à l'engagement des employés à toutes les étapes de leur parcours.

² Denyer, D. *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*, British Standards Institution and Cranfield School of Management, 2017, p. 9.

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

⁴ 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.

⁵ Hartmann, Weiss, Newman et Hoegl. *Résilience au travail : un bilan et une synthèse à plusieurs niveaux*. Journal of Applied Psychology, 2020, 69 (3), pp. 913 à 959.

La pandémie de COVID-19 a mis à l'épreuve la résilience de nombreuses organisations d'une manière inédite. Pour certaines entreprises de la bioéconomie (38 %), la pandémie a eu une **incidence financière négative**, tandis qu'un nombre encore plus important (50 %) a constaté des **répercussions négatives sur ses opérations**⁶. Peu importe à quel point les entreprises étaient organisées ou préparées pour faire face aux défis et à l'adversité, la pandémie a été une perturbation monumentale qui a touché les employeurs et les employés du monde entier.

Les premiers jours de la pandémie fournissent un excellent exemple de la façon dont l'engagement des employés a contribué à accroître la résilience des organisations alors que ces dernières ont été brusquement contraintes de passer au travail à distance, à temps plein ou partiel. Après avoir résolu les aspects techniques, elles ont commencé à voir émerger des problèmes humains. La santé mentale, le stress et les taux de roulement élevés ne sont que quelques-unes des conséquences ayant nui à la productivité mondiale. Près d'un cinquième (22 %) des employeurs canadiens de la bioéconomie ont déclaré que les problèmes de RH avaient constitué leur principal défi pendant la pandémie⁷. Cela a eu un effet d'entraînement important, obligeant certains employeurs à prendre des décisions difficiles, comme réduire les heures de travail, suspendre certains services ou, même, fermer l'entreprise par manque de main-d'œuvre. Ces problèmes ont contribué à faire passer l'engagement des employés au premier plan des programmes de nombreuses entreprises, comme en témoignent de nombreux employeurs canadiens de la bioéconomie qui ont déclaré que les initiatives visant à stimuler l'engagement des employés ont été les plus utiles pour renforcer la résilience de leur organisation⁸.

Les organisations résilientes ont éprouvé bon nombre des mêmes problèmes que les autres organisations, mais, grâce à leurs efforts et à leur flexibilité, elles ont mieux réussi à adopter de nouvelles méthodes de travail tout en gardant leurs employés engagés. Pendant le processus de transition, elles ont rapidement réalisé qu'elles devaient trouver de nouvelles façons de faire en sorte que leurs employés demeurent engagés. Certaines de leurs stratégies consistaient à utiliser Zoom ou Teams pour souligner les réalisations et à organiser des activités sociales virtuelles, comme des soirées de jeux ou des séances de bien-être.

Les employeurs ont également reconnu que le fait d'aider les employés à faire face aux circonstances particulièrement stressantes de la pandémie améliorerait leur engagement et leur résilience. Des mesures comme communiquer régulièrement avec les employés pour s'enquérir des défis uniques auxquels ils peuvent être confrontés ont aidé ceux-ci à se sentir valorisés, écoutés, et à ressentir qu'on prenait soin d'eux en tant que personne. Elles leur ont également permis de découvrir d'autres outils et ressources nécessaires pour garder ces employés engagés et concentrés sur leur travail, tout en gérant les défis et les circonstances particulières. Ces outils comprenaient des congés de maladie ou des congés payés

⁶ 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](#)

⁷ 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](#)

⁸ 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](#).

additionnels – et une plus grande permissivité dans leur utilisation –, de même qu'une bonification des avantages liés à la santé mentale et physique. En mettant l'accent sur l'engagement des employés, ces entreprises ont aidé à renforcer la résilience individuelle – et c'est ce qui renforce véritablement les entreprises à long terme.

1.3.1. Cinq piliers importants pour soutenir l'engagement, la mobilisation et la résilience des employés

La mobilisation des meilleurs talents dans un milieu hautement concurrentiel constitue un défi auquel de nombreux employeurs sont confrontés aujourd'hui. Le maintien de l'engagement des employés aide considérablement à améliorer la capacité de mobiliser les talents, rendant l'organisation plus résiliente dans son ensemble. Les initiatives visant à stimuler l'engagement varient selon les entreprises, mais les cinq piliers suivants aident à assurer leur réussite.

1. Expérience employé uniforme

- Assurez-vous que vos pratiques sont claires, accessibles, inclusives, équitables et uniformes à toutes les étapes du parcours de l'employé, du recrutement jusqu'à l'entrevue de départ.
- Élaborez des politiques et des méthodes claires, déterminez des objectifs et des attentes explicites, adoptez des pratiques de promotion et de rémunération équitables et offrez des possibilités de croissance et de perfectionnement inclusives et équitables.
- Mettez en place des programmes d'accueil et d'intégration comprenant la formation, les outils et les ressources dont les nouveaux employés auront besoin pour bien faire leur travail.
- Intégrez les valeurs de l'entreprise dans ses politiques et ses programmes pour assurer l'harmonisation à l'échelle de l'organisation.

2. Leadership inclusif

Les gestionnaires de première ligne ont une incidence importante sur une organisation. Leurs aptitudes, leur engagement, leur style de communication, leurs comportements et leurs capacités décisionnelles jouent un rôle déterminant dans le rendement de leur équipe et la mobilisation de leurs employés. Il ne faut jamais oublier qu'un employé démissionnaire ne décide pas de quitter l'entreprise, mais bien son supérieur immédiat (ou la direction dans son ensemble). La confiance des employés envers leurs dirigeants contribue à améliorer la mobilisation.

- Il est important d'embaucher des gestionnaires capables non seulement de livrer les résultats d'affaires escomptés, mais aussi de diriger efficacement des équipes diversifiées, de motiver les employés et de susciter un réel engagement chez eux.
- Avant de promouvoir un employé à un poste de direction, assurez-vous qu'il possède les capacités requises pour devenir un leader et investissez dans la formation continue pour l'aider à améliorer ses points faibles et à perfectionner ses compétences en leadership. N'oubliez pas que l'efficacité d'un gestionnaire ne se mesure pas seulement à la hauteur de son rendement.

3. Saine culture dans le milieu travail

Dans une culture inclusive, les employés ont le sentiment de pouvoir travailler ensemble, partager leurs pensées et leurs idées en toute sécurité et socialiser d'une manière respectueuse et compréhensive de leurs croyances et de leurs engagements personnels.

- Faites en sorte de favoriser une saine culture dans le milieu de travail, où les employés se sentent respectés, valorisés et en sécurité sur les plans psychologique et physique.
- Encouragez l'établissement et le maintien de liens solides entre les employés et les dirigeants. La mobilisation s'en trouvera améliorée, car les employés auront un sentiment d'appartenance accru envers l'organisation et seront moins enclins à chercher un emploi ailleurs.
- Assurez-vous que tous les gestionnaires épousent les valeurs de l'entreprise et qu'ils les appliquent dans leurs comportements. Traitez tout comportement toxique dès que vous en prenez connaissance pour faire connaître clairement la position de l'entreprise à tous les employés.

4. Communication ouverte

Une communication ouverte aide à établir et à maintenir la confiance et les liens entre les employés et leurs dirigeants, créant ainsi un milieu de travail plus inclusif et favorisant l'engagement.

- Faites de la communication ouverte une priorité - cela nécessite de l'engagement et un effort intentionnel.
- Maintenez une communication ouverte autant en période de prospérité que de perturbation et de défi.
- Communiquez régulièrement avec vos employés. Informez-les des derniers développements d'affaires, de vos objectifs organisationnels, nouveaux ou courants, de tout partenariat futur, des occasions à saisir, de même que de la vision et de la mission de votre entreprise. Vous contribuerez ainsi à maintenir les canaux de communication ouverts et à favoriser l'engagement et la mobilisation. Restez ouvert et honnête lorsque

quelque chose d'inhabituel se produit. Vous préviendrez ainsi la naissance de rumeurs et une chute de la motivation chez les employés.

- Les employés le perçoivent quand quelque chose ne va pas et, si vous ne les tenez pas informés, ils risquent de former leurs propres hypothèses. De plus, ils pourraient perdre confiance envers leurs dirigeants et sentir de l'insécurité, ce qui pourrait entraîner une baisse de l'engagement et de la mobilisation.

5. Investissement dans les talents

- Consacrez une partie de votre budget à la formation continue et au perfectionnement de vos employés et de vos gestionnaires. Vous vous assurerez qu'ils possèdent les qualités requises dans l'immédiat et qu'ils auront tout le loisir d'acquérir les compétences dont ils auront besoin pour contribuer à la prospérité de votre organisation. Il s'agit d'un investissement qui favorise l'engagement et la mobilisation et, par le fait même, contribue à la croissance de votre entreprise.
- Prenez le temps de comprendre ce qui est important pour vos employés afin de pouvoir investir plus efficacement dans ce qui compte pour eux. À titre d'exemple, ils espèrent peut-être un régime d'avantages sociaux plus inclusif, des salaires plus concurrentiels, des possibilités de perfectionnement accrues ou une plus grande participation de l'entreprise à des activités communautaires ou caritatives.



2 Comment encourager l'engagement des employés pour renforcer la résilience?

2.1 Encourager l'engagement des employés à différentes étapes de leur parcours

En 2021, les entreprises de partout en Amérique du Nord ont été confrontées à des départs massifs d'employés⁹, période qui a été surnommée *La Grande Démission*. Le phénomène a également frappé le Canada, mais d'une façon légèrement différente des autres pays¹⁰.

Le marché du travail est entré dans une période de changements et de va-et-vient considérables, et il est essentiel pour les organisations de suivre de près le degré d'engagement de leurs talents si elles veulent renforcer leur résilience et leur solidité, soutenues par des employés mobilisés. Selon les entreprises de la bioéconomie canadienne, les questions de RH et l'engagement des employés figuraient parmi les cinq principaux facilitateurs sur lesquels il fallait mettre l'accent pour élaborer une réponse organisationnelle efficace à la pandémie de COVID-19.¹¹

La première étape consiste à comprendre l'engagement tel qu'il se produit aux différents stades du parcours de l'employé. Vous pourrez ensuite élaborer des stratégies efficaces pour améliorer l'expérience employé avec différents groupes.

Les organisations qui investissent pour que l'expérience employé stimule l'engagement à toutes les étapes de l'emploi constatent une augmentation mesurable de l'engagement et de la productivité. Tout comme la façon dont les agences de marketing tentent d'atteindre les émotions des consommateurs pour les convaincre d'acheter un produit, les employeurs doivent consacrer du temps à rejoindre leurs employés sur le plan émotionnel – à partir du

⁹ PWC. Global Workforce: Hopes and Fears Survey, 2022.

¹⁰ Paglinawan. *Help Wanted: In Canada, the Great Resignation never actually happened*. The Financial Post, sept. 2022.

¹¹ 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*](#)

processus de recrutement et du programme d'accueil et d'intégration jusqu'aux programmes de formation et de perfectionnement et, en fait, tout au long de leur parcours.

Le parcours de l'employé 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 et l'embauche
2. l'accueil et l'intégration
3. la formation et le perfectionnement
4. la mobilisation

Les diverses étapes du parcours d'un employé



2.2 Étape 1 : le recrutement et l'embauche – Encourager l'engagement des employés pour renforcer la résilience

L'engagement de l'employé commence pendant le processus de recrutement, bien avant son premier jour au sein de votre organisation ou sa première entrevue, car les candidats recherchent souvent des organisations et des dirigeants qui s'inscrivent dans leur propre « diligence raisonnable » avant de décider de postuler ou non. Ils prennent le temps de visiter votre site web pour connaître votre « proposition de valeur aux employés », de lire les commentaires sur des sites de recrutement et, même, de communiquer avec des employés actuels ou anciens. Leur première impression naîtra de ces recherches, avant même leur première rencontre officielle avec un représentant de votre organisation. Par la suite, leur interaction avec les conseillers RH et les gestionnaires recruteurs jouera un rôle décisif dans leur décision de se joindre à vous, ce qui, en fin de compte, affecte votre capacité à renforcer votre résilience par l'embauche des meilleurs talents.

2.2.1. Mise en pratique : élaborer une proposition de valeur aux employés

Votre proposition de valeur aux employés comprend l'ensemble des avantages monétaires et non monétaires (la valeur) fournis à vos employés en échange de leurs compétences, de leurs capacités et de leur expérience. Elle indique aux talents potentiels les raisons pour lesquelles ils devraient postuler ou accepter un poste dans votre entreprise. Or, il devient de plus en plus important d'avoir une proposition de valeur solide pour attirer et mobiliser les talents.

La vôtre pourra être utilisée de diverses façons. Elle se manifestera dans vos commentaires en ligne. Elle pourra être décrite explicitement sur la page Carrières de votre entreprise. Vos gestionnaires et vos conseillers RH pourront la présenter en entrevue. Elle fera partie de votre identité et vous distinguera de la concurrence.

Pour créer votre proposition de valeur, commencez par ce qui suit.

- Dressez une liste de tous les avantages monétaires et non monétaires que vous offrez actuellement. Ceux-ci peuvent comprendre :
 - Le salaire et les avantages sociaux
 - L'accès ou l'abonnement à un centre d'entraînement
 - Un mode de travail hybride
 - Des activités sociales ou liées à la culture dans le milieu de travail
 - Des programmes de mieux-être
 - La livraison de nourriture subventionnée
 - Des salles de jeux
 - Des espaces de travail collaboratifs
 - Des projets novateurs, stimulants
 - Du mentorat par des spécialistes du secteur
 - Des facilités de gardiennage
 - Des congés payés pour participer à des activités caritatives
 - Des activités de collecte de fonds

- Un engagement envers les principes d'IDÉA démontré par des initiatives et des programmes en la matière et des programmes de cheminement de carrière et de leadership
- Recherchez les tendances dans le secteur et le marché du travail pour trouver des idées novatrices.
- Faites des recherches pour connaître les propositions de valeur de vos concurrents.
- Sondez vos employés pour connaître leurs perceptions de votre organisation et recueillir leurs suggestions d'améliorations, de changements ou d'ajouts.

Passez ensuite au perfectionnement et au partage.

- Ajoutez de nouveaux avantages abordables et inclusifs qui aideront à attirer les meilleurs talents.
- Créez un slogan représentatif de votre proposition de valeur et intégrez cette dernière dans la présentation de votre entreprise.
- Consacrez un espace à votre proposition de valeur sur la page Carrières de votre site web.
- Communiquez votre proposition de valeur à tous vos employés, à vos fournisseurs et à vos partenaires pour qu'ils puissent la partager sur leurs réseaux et recommander des candidats à votre organisation.
- Assurez-vous que votre proposition de valeur se retrouve dans vos pages et vos publications sur les réseaux sociaux.
- Assurez-vous que votre proposition de valeur est décrite dans vos offres d'emploi et que vos gestionnaires sachent la présenter adéquatement pendant les entrevues d'embauche et aux nouveaux employés.

2.2.2. Mise en pratique : conseils pour susciter l'engagement des candidats pendant les entrevues d'embauche.

N'oubliez pas que les entrevues d'embauche ne servent pas seulement à évaluer des candidats. Elles permettent aussi à ces derniers d'en apprendre davantage sur votre organisation et de déterminer si elle correspond à ce qu'ils recherchent. Par conséquent, assurez-vous d'appliquer les conseils suivants pour être bien préparés.

- Prenez le temps de bien préparer l'entrevue. Rassemblez des renseignements sur le poste, l'équipe, les avantages sociaux et la culture dans le milieu de travail et assurez-vous d'avoir une copie écrite de votre proposition de valeur.
- Préparez un guide d'entrevue. Rédigez vos questions à l'avance. Vous pouvez utiliser des outils comme les normes professionnelles nationales pour préparer vos questions sur les compétences recherchées et assurer qu'elles respectent les principes d'IDÉA. ([Cliquez ici pour en apprendre davantage sur les principes d'IDÉA dans le milieu de travail.](#))
- Demandez à vos gestionnaires et à vos conseillers RH de suivre une formation sur l'application des principes d'IDÉA dans le processus de recrutement pour les sensibiliser aux biais inconscients et aux micro-agressions. ([Cliquez ici pour en apprendre davantage sur les principes d'IDÉA dans le milieu de travail.](#))
- Faites visiter les lieux s'il est prévu que le nouvel employé travaillera sur place pour lui donner une idée du milieu de travail.
- Soyez réactif. Répondez aux questions des candidats et à toute demande qu'ils pourraient formuler par la suite. Take the time to properly prepare for the interview. Assemble information on the role, the team, company benefits and workplace culture, and make sure to have a statement of your EVP available.

2.3 Étape 2 : accueil et intégration – Encourager l’engagement des employés pour renforcer la résilience

Les employeurs qui sous-estiment l’importance de l’accueil et de l’intégration dans le parcours d’un employé risquent de passer à côté de son potentiel à stimuler l’engagement. Par contre, celles qui prennent le temps d’accueillir les nouveaux employés comme il se doit auront une incidence significative et positive sur la façon dont ils s’intégreront dans l’entreprise, leur rendement et leur fidélité. Un solide programme d’accueil et d’intégration peut améliorer la mobilisation des employés de 82 % et la productivité de 70 %, selon les résultats d’une étude du Brandon Hall Group¹².

Un bon processus d’accueil et d’intégration comprend un plan structuré qui aide les employés à éprouver un sentiment d’appartenance dès le début. Il peut également comporter une définition précise du rôle, une formation, des ressources, un compagnon pour le nouvel employé, des outils et une présentation aux principaux membres de l’équipe.

2.3.1. Mise en pratique : quatre ingrédients pour une intégration réussie

Un processus d’accueil et d’intégration bien conçu peut aider les nouveaux employés à se sentir les bienvenus et à s’engager pendant les premières semaines alors que vous leur exprimez vos attentes et les aidez à s’intégrer dans l’entreprise. Une expérience d’intégration exceptionnelle les aidera à transformer leur enthousiasme en engagement. Un employé engagé développe une plus grande résilience personnelle et contribue ainsi à la résilience générale de votre organisation.

Assurez-vous que les éléments ci-après sont inclus dans votre programme d’accueil et d’intégration.

1. Guide d’accueil et d’intégration

- La conception d’un tel guide peut paraître exigeante au départ, mais vous pourrez utiliser le document par la suite pour l’accueil de tous les nouveaux employés. Votre guide doit décrire la nature et le calendrier des apprentissages du nouvel employé,

¹² Joshua Fredenburg, D. Ed. *Your Onboarding Program Could Be The Cause Of High Turnover, Low Engagement, and Ineffective Leadership!*, LinkedIn, Red Leadership.

indiquer où se trouve l'information dont il aura besoin et fournir d'autres renseignements importants sur votre organisation, notamment :

- La mission, la raison d'être, les valeurs, la proposition de valeur aux employés et les politiques de l'entreprise
- La structure organisationnelle, l'emplacement des bureaux, usines, labos, etc., et l'équipe de direction
- Les principaux clients
- La culture en milieu de travail
- Une description du programme en matière d'IDÉA
- Les activités sociales
- La définition du succès pour l'entreprise
- Les ressources où aller pour obtenir des renseignements
- Les dossiers où trouver les documents décrivant les politiques et les processus
- Les dossiers où trouver les enregistrements de présentations de l'entreprise, le cas échéant, pour donner un aperçu des réunions d'équipe et des sujets importants récents
- Les principaux systèmes informatiques utilisés par votre organisation
- Les serveurs où trouver et enregistrer des fichiers
- Une description claire du rôle attribué au nouvel employé
- Un calendrier de formation pour les tâches spécifiques au poste
- Le processus d'évaluation du rendement
- Les programmes de reconnaissance
- Les défis ou les obstacles potentiels

2. Plan de 90 jours

Expliquez au nouvel employé à quoi il peut s'attendre pendant ses 90 premiers jours au sein de votre entreprise. Votre plan de 90 jours devrait comprendre ce qui suit :

- Un aperçu des tâches et des rencontres d'intégration
- Vos attentes pour les 30, 60 et 90 premiers jours

- Un calendrier des rencontres avec le nouvel employé pour discuter et passer en revue sa progression dans le processus d'intégration
- Les ressources, la formation et le soutien offerts

3. Rencontres individuelles

Prévoyez des rencontres régulières avec le nouvel employé pour évaluer son état d'esprit, vous assurer qu'il a tout ce dont il a besoin et répondre à ses questions.

4. Rétroaction

Interrogez les nouveaux employés sur leur expérience des 90 premiers jours, puis utilisez leurs commentaires pour améliorer votre programme. Voici quelques questions clés.

- Avant votre premier jour, aviez-vous l'impression d'avoir tous les renseignements dont vous aviez besoin? Sinon, que manquait-il?
- Votre équipement était-il prêt le premier jour?
- La formation a-t-elle été utile? Y a-t-il une autre formation qui aurait été utile?
- Quoi d'autre aurait pu être utile pour vous aider à démarrer?
- Les renseignements fournis pendant la séance d'accueil étaient-ils utiles et exacts? Y avait-il des sujets qui nécessiteraient des renseignements additionnels?
- Dans quelle mesure le programme d'accueil et d'intégration a-t-il été utile?

2.4 Étape 3 : formation et perfectionnement – Encourager l’engagement des employés pour renforcer la résilience

L’instauration d’une culture de perfectionnement est essentielle pour encourager l’engagement des employés et mobiliser les meilleurs talents. En investissant dans la formation et le perfectionnement, vous démontrez à vos employés que vous vous souciez de leur croissance professionnelle. Selon les résultats d’une étude récente, les employés qui bénéficient de possibilités de perfectionnement professionnel sont davantage engagés (15 %) et mobilisés (34 %) que ceux qui n’en ont pas¹³. Le perfectionnement des employés aide également à développer les compétences et les capacités dont votre organisation aura besoin pour assurer sa pérennité. Les organisations ayant instauré une solide culture de perfectionnement sont plus productives (52 %), rentables (17 %) et enclines à développer de nouveaux produits (92 %) que leurs concurrents¹⁴. Par conséquent, votre investissement dans la formation et le perfectionnement vous aidera à accomplir des progrès importants dans l’engagement et la croissance professionnelle des employés et vous permettra de constituer des équipes dont la résilience renforcera votre organisation.

Le développement des compétences est un élément clé du renforcement de la résilience organisationnelle. Les employeurs de la bioéconomie canadienne affirment que les compétences sociales, émotionnelles et en matière de leadership sont essentielles pour relever les défis résultant de la pandémie¹⁵. Les compétences reconnues comme très ou plutôt importantes pour renforcer la résilience organisationnelle comprennent l’adaptabilité (98 %), la communication (98 %), l’attitude positive (97 %), la résolution de problèmes (97 %), la collaboration (95 %), la créativité et l’innovation (94 %), le leadership (94 %), la conscience de soi (89 %) et l’empathie (88 %)¹⁶. Ces résultats concordent avec les conclusions d’autres publications sur les compétences et les expériences clés directement liées au renforcement la résilience organisationnelle.

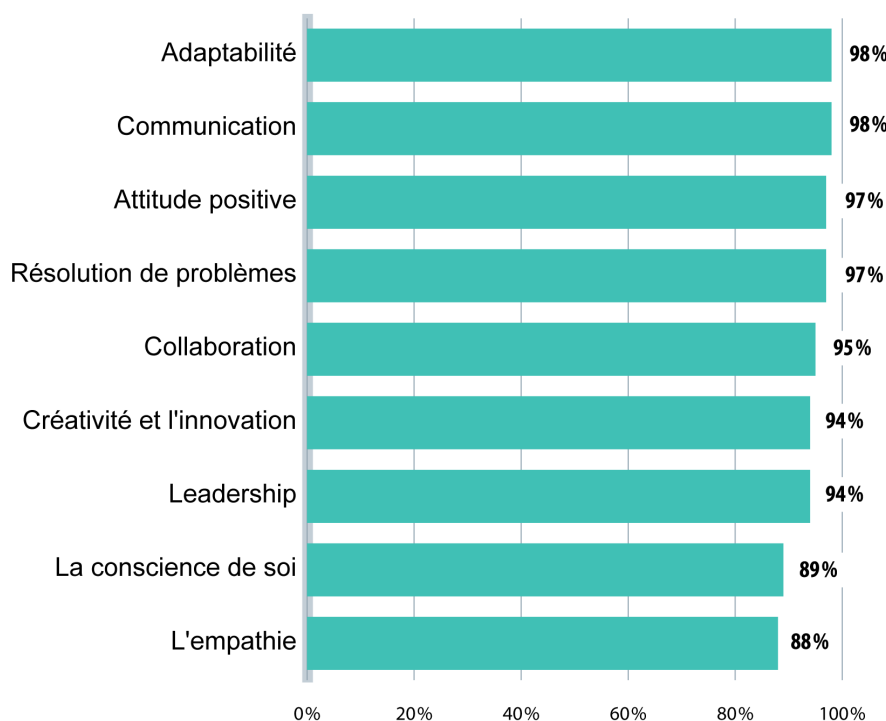
¹³ Keswin, E. (2022). *3 ways to boost retention through professional development*. Harvard Business Review, 2022.

¹⁴ Keswin, E. (2022). *3 ways to boost retention through professional development*. Harvard Business Review.

¹⁵ 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](#).

¹⁶ 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](#).

Caractéristiques identifiées comme importantes pour renforcer la résilience



2.4.1. Mise en pratique : conseils pour réussir un programme de formation et de perfectionnement

Suivez les conseils ci-après pour maximiser le rendement de votre investissement dans des programmes de formation et de perfectionnement.

- Privilégiez les communications ouvertes.** Informez-vous sur les objectifs de carrière de vos employés et discutez régulièrement des possibilités avec eux.
- Faites la promotion de la formation et du perfectionnement.** Offrez des cours de formation technique à vos employés, mais aussi sur des sujets généraux comme le leadership, les principes d'IDÉA et le renforcement de la résilience.
- Encadrez et parrainez les meilleurs talents.** Le mentorat ou le parrainage permet de soutenir le perfectionnement des employés et joue un rôle important dans la

satisfaction et la mobilisation des employés, en particulier pour une personne appartenant à un groupe sous-représenté ¹⁷.

- **Élaborez un programme de planification de la relève inclusif et équitable.** Un programme de planification de la relève suscite fortement l'engagement, car il démontre aux employés à fort potentiel que vous êtes prêts à investir en eux pour qu'ils poursuivent leur croissance et deviennent des leaders au sein de l'entreprise.
- **Dessinez des cheminements de carrière.** Vous pouvez dessiner des cheminements de carrière généraux et les communiquer aux employés pour leur montrer les possibilités en fonction de leur rôle dans l'entreprise.
- **Explorez les possibilités d'apprentissage interfonctionnel. Envisagez** d'offrir aux employés la possibilité d'observer le titulaire d'un autre poste, d'être temporairement affecté dans une autre équipe ou de suivre une formation interfonctionnelle pour acquérir de nouvelles compétences et en apprendre davantage sur l'entreprise.
- **Parlez des visions et des objectifs.** Rappelez à chaque employé que sa contribution et son rôle sont uniques dans les succès de l'entreprise pour l'aider à s'identifier à son travail et à trouver un sens et une raison d'être.
- **Favorisez l'équilibre vie-travail.** Laissez aux employés le temps dont ils ont besoin pour participer à des programmes de formation et de perfectionnement à même leurs heures de travail normales.
- **Comprenez que l'apprentissage est différent d'une personne à une autre.** Offrez une gamme variée de programmes, de possibilités et de modes d'apprentissage pour convenir à tous les types d'apprenants et les inciter à participer.

2.5 Étape 4 : la mobilisation – Encourager l'engagement des employés pour renforcer la résilience

Les entreprises de la bioéconomie emploient des personnes possédant des compétences et des connaissances très spécifiques. Il est impératif pour elles de mobiliser ces talents pour que la mémoire organisationnelle soit préservée et que ces employés continuent d'innover et

¹⁷ Tu, M. et Li, M. *What great mentorship looks like in a hybrid workplace*, Harvard Business Review, 2021.

d'être productifs et rentables. La mobilisation prend encore plus d'importance au regard des plus récents renseignements sur le marché du travail, qui prédisent une pénurie de quelque 65 000 travailleurs d'ici 2029 dans le secteur de la bioéconomie¹⁸. La capacité de mobiliser les meilleurs talents permet aux entreprises de compter sur les ressources nécessaires pour encadrer et former les nouveaux employés, attirer des capitaux et des subventions, établir des partenariats avec d'autres entreprises et contribuer à la croissance du secteur.

Les nouvelles habitudes de travail et la concurrence pour les meilleurs talents dans presque tous les secteurs ont modifié la façon de gérer les ressources humaines dans les organisations. Le recrutement des talents étant devenu plus difficile et coûteux, les initiatives visant à stimuler l'engagement des employés constituent désormais la priorité des dirigeants : 90 % des employeurs de la bioéconomie affirment que des outils et des ressources pour recruter les meilleurs talents seraient utiles¹⁹.

2.5.1. Mise en pratique : élaborer une stratégie efficace de mobilisation des talents

Toute entreprise devrait avoir comme priorité d'être proactive et de mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des employés avant que ceux-ci décident de quitter l'organisation. Suivez les trois étapes ci-après pour vous aider à élaborer une stratégie efficace de mobilisation des talents.

1. Sollicitez les perceptions des employés. Commencez par déterminer les facteurs qui nuisent particulièrement à la mobilisation au sein de votre entreprise. Vous pouvez sonder les perceptions des employés de diverses façons :

- en effectuant des entrevues de départ avec ceux qui quittent votre entreprise;
- en organisant des séances de consultation avec des groupes d'employés pour discuter des principaux facteurs de mobilisation;
- en effectuant des sondages éclairés ou des sondages d'opinion plus élaborés (moins fréquents).

2. Analysez les données relatives à votre taux de roulement. Déterminez les données qui vous permettront d'établir les causes probables du taux de roulement au sein de votre organisation sur une période donnée (par exemple, un an), puis :

¹⁸ BioTalent Canada. *Gros plan sur la bioéconomie : Perspectives de l'offre et de la demande, 2021.*

¹⁹ 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*

- Déterminez le taux général de mobilisation. Prenez le nombre total d'employés au début de la période de référence et divisez-le par le nombre total d'employés à la fin de cette période.
- Attrition volontaire : combien d'employés ont décidé de partir?
- Attrition involontaire : combien d'employés avez-vous licenciés?
- Évaluez le degré de satisfaction des nouveaux employés. Cette information sera disponible uniquement si vous avez sondé les nouveaux employés.
- Taux de mobilisation par gestionnaire ou unité administrative : il est important de mesurer la mobilisation par unité administrative, car un taux anormalement élevé peut signifier un problème de leadership.
- Durée moyenne de l'emploi : combien de temps les employés restent-ils dans votre entreprise en moyenne?
- Coût du roulement : déterminez ce qu'il vous en a coûté pour embaucher une personne. Additionnez le salaire de l'employé pendant ses périodes d'accueil, d'intégration et de formation, puis ajoutez celui du supérieur immédiat pendant les processus de recrutement et d'intégration.

3. Prenez des mesures pour abaisser le taux de roulement.

- Réglez les problèmes au sein de l'organisation ou de l'équipe de direction qui occasionnent du roulement. À titre d'exemple, cherchez des occasions de communiquer plus ouvertement avec les employés si la transparence des communications s'avère un problème.
- Assurez-vous que le perfectionnement professionnel est un sujet courant pour que les employés connaissent les possibilités de carrière au sein de l'organisation.
- Soyez transparents avec vos employés. Dites-leur clairement que vous reconnaissez un problème de mobilisation et communiquez votre plan pour améliorer la situation.
- Modifiez votre offre de rémunération globale au besoin pour qu'elle soit concurrentielle et équitable.
- Organisez une rencontre avec vos meilleurs talents occupant des postes critiques pour mieux comprendre ce qui stimulerait leur engagement et leur offrir des possibilités supplémentaires conséquentes. Ces dernières peuvent comprendre du perfectionnement additionnel, des rencontres avec des dirigeants, des incitations financières ou, le cas échéant, des actions ou des options d'achat d'actions de l'entreprise.

- Avec les employés démobilisés, essayez de stimuler leur sentiment d'appartenance à l'organisation et à ses dirigeants en renforçant les liens avec eux et en leur démontrant qu'ils ont de la valeur pour l'organisation et qu'ils y jouent un rôle important.

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

L'engagement des employés 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.

Financé par le Centre des Compétences
futures du Gouvernement du 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^{MC}, Le PetriDish^{MC}, Biocompatibilité^{MC} et BioFin Prêt^{MC} sont des marques de commerce enregistrées de BioTalent Canada. BioTalent^{MC} et Employeur Bioscience I.D.É.A.L.^{MC} sont des marques de commerce de BioTalent Canada. Mars 2023.



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

-  facebook.com/biotalentcanada
-  twitter.com/BioTalentCanada
-  linkedin.com/company/biotalent-canada
-  youtube.com/user/BioTalentCanada

