

# Renforcer la résilience dans le milieu de travail

Maximiser  
la gestion  
du rendement



Catalyseur de l'intelligence en bioéconomie

# Table des matières

## **1 Comment la gestion du rendement peut-elle contribuer à renforcer la résilience organisationnelle? ..... 4**

1.1 Qu'est-ce que la gestion du rendement? ..... 4

1.2 Qu'est-ce que la résilience?..... 5

1.3 Comment la gestion du rendement peut-elle participer au renforcement de la résilience organisationnelle? ..... 5

## **2 Facteurs à considérer pour améliorer la gestion du rendement afin de renforcer la résilience organisationnelle 7**

2.1 Le rôle des leaders dans la gestion du rendement..... 7

2.2 L'atténuation des préjugés dans la gestion du rendement ..... 8

**2.2.1.** Mise en pratique : liste de contrôle pour une gestion efficace du rendement ..... 9

2.3 La détermination d'objectifs ..... 10

2.4 Les rencontres de rétroaction sur le rendement ..... 11

**2.4.1.** Fournir de la rétroaction axée sur le futur pour améliorer le rendement et la résilience organisationnelle ..... 12

2.5 La constitution d'équipes hautement performantes ..... 13

**2.5.1.** Plans d'amélioration du rendement ..... 13

**2.5.2.** Cessation d'emploi ..... 14

**2.5.3.** Mise en pratique : Questions à se poser pour savoir s'il faut prendre des mesures visant à améliorer le rendement d'une équipe ..... 15

**2.5.4.** Mise en pratique : Autoévaluation d'une équipe ..... 15

2.6 L'évaluation des talents de l'organisation ..... 16

**2.6.1.** Comment utiliser la matrice à neuf cases ..... 17

**2.6.2.** Préparer un plan de relève diversifié ..... 18

## 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>.

*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](https://biotalent.ca)

© 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 gestion du rendement peut-elle contribuer à renforcer la résilience organisationnelle?

## 1.1 Qu'est-ce que la gestion du rendement?

Le processus de gestion du rendement permet d'établir des priorités claires pour les équipes et les employés et d'assurer que les titulaires des postes possèdent les compétences appropriées en temps opportun. Pour être efficace, la gestion du rendement doit être un processus continu d'alignement des objectifs individuels sur la stratégie de l'entreprise; de communication et de clarification des attentes en matière de rendement; et d'établissement de priorités à la fois pour l'organisation et l'employé afin d'améliorer le rendement et d'atteindre les objectifs.

Ces priorités peuvent comprendre l'engagement de l'organisation à offrir des possibilités continues de perfectionnement et d'épanouissement par la formation formelle ou informelle (par exemple, de l'encadrement, du mentorat et des affectations à des tâches nouvelles et stimulantes). Un système de gestion du rendement efficace génère des occasions pour les gestionnaires de tisser des liens avec leurs employés et d'évaluer leurs efforts et leurs contributions, tout en soutenant leur progression, leur perfectionnement et leur réussite.

Au fil du temps, de nombreuses organisations ont modifié leur façon de gérer le rendement. En effet, la gestion du rendement comprenait souvent une seule évaluation par année, à la fin de chaque exercice financier, et était liée à une révision salariale. Depuis, elle est devenue un processus continu où le gestionnaire rencontre régulièrement son employé pour lui fournir de la rétroaction sur les tâches effectuées récemment et, le cas échéant, assurer qu'il obtient l'aide dont il a besoin. Cette communication plus fluide entre les gestionnaires et les employés permet d'assurer que ces derniers excellent dans leur travail à long terme. De plus, les rencontres de rétroaction constituent des occasions de résoudre les problèmes ou les obstacles susceptibles de nuire au rendement.

La détermination de cheminements de carrière au sein de l'organisation, le réalignment des échelles salariales et des avantages sociaux et l'offre de nouvelles possibilités de formation figurent parmi les mesures que les employeurs peuvent prendre pour améliorer la gestion du rendement.

## 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>.

## 1.3 Comment la gestion du rendement peut-elle participer au renforcement de la résilience organisationnelle?

La gestion du rendement est un élément essentiel du renforcement de la résilience, car elle aide à aligner les employés sur la stratégie organisationnelle tout en favorisant l'engagement des employés et le rendement de l'entreprise, tous des éléments essentiels de la résilience. Combinée à d'autres facteurs comme le leadership et l'engagement des employés, la gestion du rendement a même aidé les organisations de la bioéconomie à contrer les effets perturbateurs de la pandémie de COVID-19, selon un sondage de BioTalent Canada.

---

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

2 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.

3 Tiré du sondage de BioTalent Canada pour le projet de recherche [Aider les bioentreprises à renforcer leur résilience pour résister aux perturbations et assurer leur pérennité, qui a recueilli les commentaires de 344 employeurs canadiens de la bioéconomie pendant la pandémie de COVID-19.](#)

Une gestion efficace du rendement, à la fois inclusive et équitable, peut exercer une incidence significative sur la satisfaction au travail, le rendement et le cheminement de carrière. Un dialogue régulier, transparent et bidirectionnel entre les gestionnaires et les employés assure que ces derniers ont une bonne compréhension des priorités et de l'objectif de l'entreprise, ce qui stimule leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Ces conversations procurent également aux employés les renseignements requis pour traduire les priorités organisationnelles en objectifs et en plans d'action individuels<sup>4</sup>.

Des conversations régulières sur le rendement permettent aussi aux gestionnaires de prendre connaissance des défis et des problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent et de déterminer les mesures appropriées pour assurer l'atteinte des objectifs individuels et organisationnels. Dans une organisation où les gestionnaires fournissent de la rétroaction aux fins de perfectionnement, les employés et leur supérieur immédiat peuvent concevoir des plans d'action concrets pour améliorer les compétences à long terme. Ce processus permet aux employés d'acquérir ou de perfectionner leurs compétences, ce qui contribue à la résilience et prépare les équipes à mieux réagir aux perturbations, aux changements et aux défis.

---

<sup>4</sup> Birshan, M., et al. [Resilient performance management in volatile times](#), McKinsey Organization Blog, novembre 2022.



## 2 Facteurs à considérer pour améliorer la gestion du rendement afin de renforcer la résilience organisationnelle

### 2.1 Le rôle des leaders dans la gestion du rendement

Les leaders sont essentiels pour aider les employés à comprendre l'incidence de leur rôle et de leur contribution sur la réalisation des objectifs de l'organisation et l'amélioration des résultats généraux. Ils jouent également un rôle clé en fournissant aux employés les outils, les ressources et les connaissances nécessaires pour réussir. Lorsque les leaders communiquent à tous les paliers les stratégies et les plans à court et à long terme de l'organisation, les employés peuvent se fixer des objectifs alignés sur ceux de l'entreprise et les stratégies organisationnelles. Ce processus permet également aux leaders et aux employés de détecter toute situation susceptible de nuire au rendement et à l'atteinte des objectifs et offre aux leaders l'occasion d'assumer un rôle d'encadrement lorsqu'ils fournissent de la rétroaction.

Il peut être difficile pour un employé de comprendre à quel point son travail peut aider à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Une gestion efficace du rendement aide les employés à comprendre l'importance de leur rôle et l'incidence mesurable de leur contribution sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

En plus de devoir aider les employés à établir des objectifs clairs et réalisables et offrir des possibilités de perfectionnement, les leaders ont également la responsabilité d'assurer que le processus de gestion du rendement est équitable et dénué de tout préjugé. Selon les résultats d'une étude de Deloitte, les préjugés profonds peuvent diluer la perception d'objectivité et d'équité dans une organisation. Ultimement, ils exercent un effet négatif sur la productivité, l'engagement et le bien-être des employés<sup>5</sup>

## 2.2 L'atténuation des préjugés dans la gestion du rendement

Les préjugés dans la gestion du rendement conduisent à des décisions ou à des résultats injustes ou irrationnels, contribuent à étouffer l'innovation et accentuent les risques de discrimination. Voici quelques conseils aux leaders pour assurer un processus de gestion du rendement plus objectif, inclusif et équitable.

### 1. Vérifiez vos préjugés.

Soyez conscient des préjugés qui pourraient vous empêcher de rendre des évaluations de rendement justes et objectives. Les préjugés courants qui peuvent empêcher un leader d'évaluer objectivement le rendement d'un employé comprennent le préjugé d'affirmation, le préjugé sexiste, l'effet de halo (positif ou négatif) et l'effet de récence. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les préjugés ayant une incidence sur le cycle de gestion des talents, consultez le document ressource [Renforcer la résilience dans le milieu de travail : Adopter l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité.](#)

### 2. Tenez-vous-en aux faits.

Le gestionnaire ne doit pas faire reposer l'évaluation du rendement d'un employé sur ses instincts ou ses sentiments. Il doit éviter d'inclure des opinions lorsqu'il fournit de la rétroaction ou procède à une évaluation du rendement. Il doit plutôt utiliser des données tangibles, liées à des objectifs. Une évaluation du rendement qui repose sur des données probantes assurera que l'employé recevra une rétroaction objective, significative et sans parti pris.

### 3. Faites preuve de compassion et d'empathie.

Prenez le temps de chercher les raisons qui pourraient justifier le rendement insuffisant d'un employé avant de fournir de la rétroaction et de procéder à son évaluation. Voyez avec lui s'il y a des facteurs externes ou personnels qui nuisent à son rendement et cherchez des moyens de le soutenir.

---

<sup>5</sup> Nangia, N. et Enderes, K. *Mitigating bias in rendement management*, Deloitte Insights, juin 2020.

## 2.2.1. Mise en pratique : liste de contrôle pour une gestion efficace du rendement

- Comprendre la vision de l'organisation et sa conception de la réussite, puis déterminer des objectifs stratégiques pertinents.
- Communiquer régulièrement les mises à jour, la vision, la raison d'être et les objectifs de l'organisation.
- Clarifier le rôle et les responsabilités de chaque membre de l'équipe.
- Déterminer des objectifs individuels et collectifs alignés sur la stratégie globale de l'organisation.
- De concert avec chaque employé, déterminer ses objectifs de perfectionnement en assurant qu'ils l'aideront à atteindre ses objectifs de carrière.
- Organiser régulièrement des rencontres individuelles pour fournir de la rétroaction sur le rendement, communiquer les nouvelles au sujet de l'organisation, modifier les objectifs au besoin, trouver des solutions et offrir du soutien, si nécessaire.
- Mettre en œuvre un système permettant de suivre et de récompenser le rendement. Consigner les évaluations du rendement dans le dossier de l'employé pour pouvoir y référer dans le futur.
- Effectuer une évaluation du rendement annuelle aux fins de processus comme la rémunération et la planification de la relève. Faire porter la rétroaction sur la reconnaissance des réalisations et les points forts. Ensuite, concevoir un plan de perfectionnement et déterminer les objectifs.
- Fournir aux employés des possibilités de partager leurs connaissances.
- Fournir aux employés des occasions d'acquérir de nouvelles compétences ou de travailler dans d'autres domaines pour accroître leurs connaissances.
- Reconnaître les contributions des employés.

- Envisager de mettre en place un programme de reconnaissance lié au rendement (augmentation de salaire, primes, congés additionnels).
- Informer les employés de tous les postes à pourvoir.
- Informer les employés de tout nouveau projet susceptible de les intéresser.
- Présenter les employés aux autres dirigeants ou équipes de l'organisation.

## 2.3 La détermination d'objectifs

La détermination d'objectifs fait partie intégrante de tout programme de gestion du rendement. En se fixant des objectifs, les employés prennent l'engagement de faire ce qu'il faut pour aider à atteindre ceux de l'organisation et leurs objectifs de perfectionnement professionnel. C'est aussi une façon de tenir les employés responsables de leur travail et d'orienter leurs actions vers le respect de leurs engagements. Des objectifs clairs et réalisables aident à éliminer les préjugés du processus de gestion du rendement en assurant que tous les employés ont des possibilités équitables de perfectionner leurs compétences et de progresser dans une organisation.

Selon les résultats d'une étude de McKinsey, la détermination d'objectifs peut aider à stimuler l'engagement des employés d'une manière qui améliore leur rendement et, dans l'ensemble, bénéficie à l'organisation<sup>6</sup>.

### Conseils pour la détermination d'objectifs

**Conseil n° 1 :** Encouragez et aidez les employés à se fixer des **objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis)**; faites-les participer à l'ensemble du processus et communiquez les objectifs de l'organisation à tous les paliers. La détermination d'objectifs SMART est un moyen simple et efficace d'assurer que chaque objectif est clair et réalisable. Discutez de chaque objectif avec l'employé, convenez d'une échéance, puis documentez le tout.

### Exemples d'objectifs SMART

- Condenser les réunions afin d'améliorer la communication et l'efficacité au sein de l'équipe. Afficher les sujets à l'ordre du jour pour que tous les membres de l'équipe en

---

<sup>6</sup> Chowdhury, S. et Hioe, E. [How effective goal-setting motivates employees](#), McKinsey Organization Blog, décembre 2017.

prennent connaissance avant la réunion. Les participants pourront mieux se préparer à la rencontre. Organiser les réunions avec les employés à une fréquence régulière.

- Augmenter de 20 % la pénétration de marché d'un produit spécifique d'ici la fin de 2023. Pour ce faire, utiliser les médias sociaux pour commercialiser le produit auprès des cinq nouveaux groupes de clients que les résultats de notre récent sondage auprès de la clientèle ont fait ressortir.

**Conseil n° 2 :** Tout au long du processus de détermination d'objectifs, les gestionnaires doivent **poser des questions** pour encourager une discussion ouverte. Exemples :

- Comment comptes-tu atteindre ces objectifs?
- Comment est-ce que je peux t'aider?
- Quelles seront les principales étapes?
- À quelle fréquence veux-tu qu'on en reparle?
- Est-ce que tu entrevois des risques ou des obstacles qui pourraient t'empêcher d'atteindre ces objectifs? Si oui, comment penses-tu les gérer?

**Conseil n° 3 :** Pour aider les employés à rester motivés et orientés vers l'atteinte des objectifs, organisez régulièrement, tout au long de l'année, des rencontres individuelles pour passer en revue les progrès réalisés. Fournissez de la rétroaction pour que l'employé puisse adapter son rendement, au besoin. Les objectifs peuvent devoir être modifiés ou adaptés au fur et à mesure que la situation évolue. Il est important de discuter de tout changement requis.

## 2.4 Les rencontres de rétroaction sur le rendement

Les employés veulent avoir des défis au travail et pouvoir compter sur un supérieur immédiat investi dans leur épanouissement. En fournissant de la rétroaction, le gestionnaire soutient le perfectionnement de ses employés d'une manière plus agile et coopérative. Cela contribue également à renforcer la résilience de la culture de travail.

## 2.4.1. Fournir de la rétroaction axée sur le futur pour améliorer le rendement et la résilience organisationnelle

L'une des tâches les plus difficiles d'un leader efficace consiste à fournir de la rétroaction qui générera des résultats positifs pour l'employé et l'organisation. Les rencontres d'évaluation portent trop souvent sur le rendement passé plutôt que sur les possibilités de perfectionnement et d'amélioration. Cependant, la rétroaction est plus susceptible d'être motivante lorsqu'elle inclut des éléments d'encadrement et de mentorat, ce qui aide les employés à se concentrer sur des actions spécifiques pour améliorer leur rendement.

De plus, une rétroaction efficace est :

1. **Fréquente** : Idéalement, il faut fournir de la rétroaction régulièrement. De cette façon, l'évaluation porte toujours sur des tâches récentes, et l'employé peut immédiatement prendre les mesures requises pour améliorer son rendement en vue d'atteindre les objectifs.
2. **Réciproque** : Demandez à l'employé d'évaluer son rendement. Cela vous permettra de mieux comprendre ses comportements et les problèmes rencontrés.
3. **Spécifique** : Il est très utile de fournir des exemples pour illustrer votre évaluation (par exemple : « À la rencontre d'équipe de jeudi dernier, vous n'avez pas inclus les renseignements budgétaires dans la mise à jour du projet »).
4. **Exploitable** : De la rétroaction exploitable peut soit encourager l'employé à continuer ce qu'il est en train de faire, soit lui donner une action à corriger (par exemple : « Si tu pouvais présenter ce que tu as appris dans ce nouveau projet de perfectionnement, tes coéquipiers pourraient s'enrichir de tes apprentissages. Serais-tu ouvert à le faire à chaque réunion mensuelle de l'équipe? »).
5. **Axée vers les solutions** : Des discussions ouvertes peuvent aider à résoudre des problèmes (par exemple : « Que pouvons-nous faire pour que cela ne se reproduise plus? Comment pouvons-nous aborder cette situation différemment? »).
6. **Sécuritaire** : Il est essentiel de se concentrer sur le comportement ou le problème plutôt que sur la personne. Pour favoriser des conversations productives et bilatérales, la salle de réunion doit être un endroit sûr, où l'employé se sent soutenu par son supérieur immédiat et se sent libre de poser des questions et de partager ses pensées et ses idées.

## 2.5 La constitution d'équipes hautement performantes

Une équipe hautement performante procure de sérieux avantages à une organisation et à chacun des membres de l'équipe, en particulier dans les environnements d'affaires dynamiques et en constante évolution d'aujourd'hui. Des équipes hautement performantes sont constituées de leaders et d'employés ayant des expertises, des caractéristiques et des aptitudes spécialisées et complémentaires, un objectif commun et une forte motivation à atteindre les objectifs et à obtenir les résultats escomptés. Les entreprises de la bioéconomie qui possèdent une équipe hautement performante sont plus agiles, novatrices et résilientes au changement et aux perturbations.

Constituer une équipe hautement performante ne se fait pas seulement en embauchant des employés possédant les compétences recherchées. Les organisations doivent utiliser leur processus de gestion du rendement pour développer et maintenir les comportements et les compétences nécessaires pour aujourd'hui et le futur. Les leaders hautement performants jouent également un rôle essentiel dans la constitution d'équipes hautement performantes, car ils sont conscients de leurs forces et de leurs faiblesses, gèrent leurs émotions et dirigent les employés avec empathie et inclusion. Les équipes dirigées par ces leaders offrent un rendement supérieur et élèvent leurs standards pour se mettre au défi.

### 2.5.1. Plans d'amélioration du rendement

Les employés sous-performants nuisent au rendement global de l'équipe et empêchent de constituer l'équipe hautement performante dont l'organisation a besoin. Bien que le licenciement d'un employé sous-performant puisse sembler logique, les gestionnaires doivent prendre conscience qu'un congédiement n'est pas sans risque pour l'organisation. Par conséquent, ils doivent faire tous les efforts pour aider les employés à améliorer leur rendement.

Une approche consiste en la mise en œuvre d'un plan d'amélioration du rendement (PAR). Un PAR est généralement un document qui décrit les problèmes de rendement et les attentes; il comprend aussi un plan d'action pour améliorer ce rendement. Correctement mis en œuvre, les PAR profitent aux employés et aux organisations en :

- stimulant l'engagement et la responsabilisation des employés, car le processus aboutit à ce que les employés se responsabilisent;
- aidant à promouvoir une culture de travail positive qui favorise la réussite des employés;
- gagnant du temps et économisant des ressources en éliminant le coût et le temps requis pour recruter, accueillir, intégrer et former de nouveaux employés.

Comme pour les autres éléments du processus de gestion du rendement, les PAR encouragent les gestionnaires à traiter les employés avec équité, à prendre conscience de leurs préjugés, à prendre le temps de passer en revue les problèmes et de communiquer les attentes, à offrir du soutien et à faire un suivi avec l'employé pour évaluer sa progression.

## 2.5.2. Cessation d'emploi

La gestion du rendement au sein d'une organisation doit être axée sur le perfectionnement continu des compétences et la motivation des employés à exceller. Il arrive parfois que, même après avoir pris des mesures pour améliorer le rendement, une personne puisse avoir besoin de trouver un rôle ou une organisation qui lui convient mieux. Dans ces situations, la cessation d'emploi peut être la seule solution.

Il existe plusieurs risques associés à la cessation d'emploi involontaire d'un employé. Un processus de gestion du rendement qui documente les problèmes de performance contribue à atténuer ces risques. Les organisations doivent tenir compte des risques suivants et, pour les atténuer, suivre les conseils ci-après avant de licencier un employé.

### 1. Risque d'atteinte à la marque de l'employeur si un employé licencié se sent blessé ou est en colère et choisit d'exercer des représailles.

**Pour atténuer ce risque :** Traitez les employés avec respect et dignité à toutes les étapes de leur parcours d'employé, y compris à la cessation d'emploi. Évitez les surprises en ayant des discussions régulières et transparentes sur le rendement, en particulier lorsque des comportements ou des rendements nuisent à l'efficacité de l'équipe. Lorsque la cessation d'emploi est la seule option, recherchez des occasions d'aider l'employé.

### 2. Risques de poursuites pour congédiement injustifié

**Pour atténuer ce risque :** Utilisez des données objectives et vérifiables pour justifier la cessation d'emploi. Les employeurs doivent documenter tous les efforts faits pour résoudre le problème de rendement, y compris les séances d'encadrement, le mentorat et la formation offerte. Cela peut démontrer que la cessation d'emploi se justifie par un problème de rendement que l'employeur et l'employé n'ont pas été en mesure de résoudre même après avoir épuisé toutes les mesures possibles.

### 3. Charge de travail additionnelle pour les employés en poste jusqu'à l'intégration d'un nouvel employé

**Pour atténuer ce risque :** Assurez-vous que votre programme de gestion du rendement comprend une évaluation des talents à l'interne et une réserve de candidats à l'embauche pour pourvoir le poste le plus rapidement possible.

### 2.5.3. Mise en pratique : Questions à se poser pour savoir s'il faut prendre des mesures visant à améliorer le rendement d'une équipe

- Un membre de l'équipe a-t-il un comportement toxique qui nuit à la motivation du groupe?
- Les membres contribuent-ils tous au succès de l'équipe ou y en a-t-il qui ne font pas leur juste part?
- Y a-t-il un conflit au sein de l'équipe qui doit être résolu?
- Est-ce que chacun connaît clairement son rôle et ses responsabilités?
- Les membres ont-ils tous le soutien nécessaire à leur réussite (outils, conciliation travail-vie personnelle, formation)?

Une fois déterminés les domaines à améliorer, préparez un plan d'action et un calendrier de mise en œuvre visant à résoudre les problèmes et effectuez un suivi jusqu'à ce qu'ils soient tous réglés.

### 2.5.4. Mise en pratique : Autoévaluation d'une équipe

Une autre stratégie pour constituer une équipe hautement performante consiste à demander aux employés d'évaluer le rendement du groupe, puis d'aider le supérieur immédiat à concevoir un plan d'amélioration. L'autoévaluation peut se faire par un questionnaire ou une discussion ouverte. Voici des exemples de questions à poser aux membres de l'équipe.

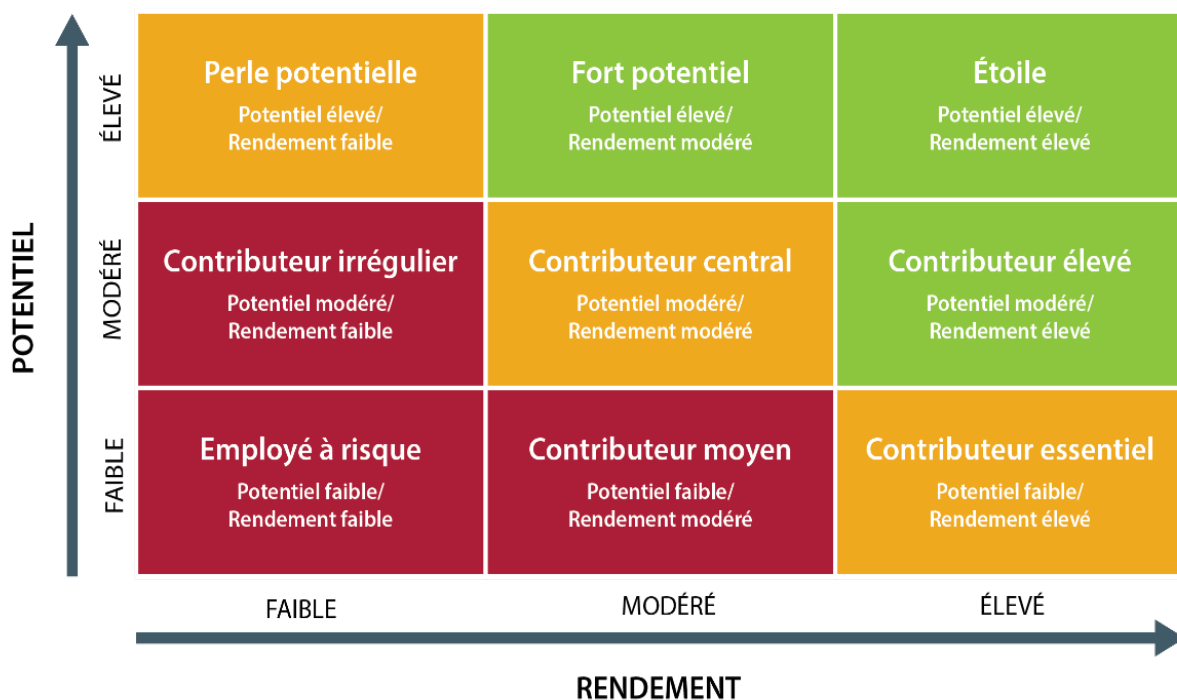
1. Notre environnement d'équipe favorise-t-il la créativité?
2. Notre équipe est-elle inclusive? Est-ce que tous les membres de l'équipe sont engagés et interagissent?
3. Avons-nous le pouvoir de prendre des décisions au sein du groupe?
4. Y a-t-il une confiance mutuelle au sein de l'équipe?
5. Respectons-nous les différences des autres?
6. Sommes-nous ouverts d'esprit?

7. Avons-nous une façon constructive de résoudre les conflits?
8. Avons-nous des communications ouvertes?
9. Sommes-nous motivés? Est-ce que nous nous motivons les uns les autres?
10. Est-ce que chacun connaît clairement son rôle et ses responsabilités?
11. Poursuivons-nous des objectifs communs?
12. Avons-nous du soutien à l'égard de notre perfectionnement professionnel?
13. Quelles sont les améliorations possibles?
14. En tant qu'équipe, que devons-nous arrêter de faire, commencer à faire et continuer de faire?

## 2.6 L'évaluation des talents de l'organisation

L'évaluation des talents de l'organisation est une composante importante de la gestion du rendement. La matrice à neuf cases est un outil intéressant conçu par la firme McKinsey dans les années 70. L'originale et des versions modifiées continuent d'être utilisées en gestion des talents et en planification de la relève. Depuis le temps, il y a eu des critiques concernant la transparence et les biais potentiels de l'évaluateur/utilisateur, mais l'outil présente aussi des avantages, notamment sa simplicité.

En règle générale, l'axe horizontal représente le rendement, mesuré par les évaluations, tandis que l'axe vertical indique le potentiel d'une personne à occuper un poste de gestion ou de professionnel.



Matrice à neuf cases de McKinsey<sup>7</sup>

### 2.6.1. Comment utiliser la matrice à neuf cases

1. Préparez une liste de tous les employés à évaluer et accédez à leur dernière évaluation de rendement ou à des notes sur leur rendement.
2. Inscrivez le nom de chaque employé dans la case qui représente le mieux son rendement et son potentiel de croissance (c'est-à-dire son potentiel à accéder à un poste de gestionnaire ou de professionnel qui se situerait à un ou à plusieurs niveaux supérieurs).
3. Déterminez qui sont vos meilleurs talents et préparez un plan de perfectionnement pour chacun. Leur talent doit être reconnu, perfectionné et récompensé.
4. Déterminez qui sont les employés dont le rendement est insuffisant et ceux dont le potentiel est limité et prenez des mesures conséquentes.

<sup>7</sup> B. *What Is the 9-Box Model?* , [What Is the 9-Box Model? Expert Tips for Performance Management](#), janvier 2023.

Les employés qui travaillent bien et qui démontrent du potentiel transformeront peut-être votre organisation dans le futur. Une fois que vous avez identifié vos meilleurs talents, préparez des plans de perfectionnement et offrez-leur des occasions de poursuivre leur épanouissement. Pour ce qui est des employés dont le rendement et le potentiel sont faibles, il peut être pertinent de leur offrir des postes plus appropriés à leurs compétences. Dans certains cas, il vous faudra peut-être envisager de mettre fin à leur emploi.

### 2.6.2. Préparer un plan de relève diversifié

Profitez de la planification de la relève pour intégrer de nouvelles façons de penser dans votre organisation plutôt que d'essayer de recruter toujours le même type de candidats. Prenez des mesures pour que vos employés de groupes en quête d'équité reçoivent la formation et le mentorat requis pour occuper éventuellement des postes supérieurs. Soyez également ouverts au recrutement de candidats issus de groupes en quête d'équité pour combler les lacunes en matière de diversité dans les plans de relève et les bassins de talents.

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

Une gestion du rendement efficace n'est qu'un facteur parmi d'autres contribuant à la résilience dans le milieu de travail. D'autres facteurs essentiels comprennent 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); de même que la promotion d'une main-d'œuvre équitable et 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.






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)

