

Renforcer la résilience dans le milieu de travail

Favoriser
un leadership
fort



**BioTalent**
Canada

Catalyseur de l'intelligence en bioéconomie

Table des matières

1 Quel est le rôle du leadership dans la résilience organisationnelle?	4
1.1 Qu'est-ce que le leadership?.....	4
1.2 Qu'est-ce que la résilience?.....	4
1.3 Quel est le lien entre leadership et résilience?.....	5
1.3.1. Six compétences en leadership qui soutiennent la résilience organisationnelle	6
2 Quel est le rôle d'un leader dans le renforcement de la résilience organisationnelle?	10
2.1 Le leadership aux différentes étapes du parcours de l'employé.....	10
2.2 Étape 1 : le recrutement et l'embauche – Attirer et recruter des talents pour bâtir une organisation résiliente	12
2.2.1. Mise en pratique – Recrutement et entrevues comportementales	13
2.3 Étape 2 : l'accueil et l'intégration – Stimuler l'engagement des employés dès leur intégration	15
2.3.1. Mise en pratique – Questions que les leaders devraient se poser lorsqu'ils conçoivent un programme d'accueil et d'intégration	17
2.4 Étape 3 : la formation et le perfectionnement – Favoriser le perfectionnement des compétences et l'épanouissement professionnel	18
2.4.1. Le rôle du leader dans le perfectionnement des employés	20
2.4.2. Liste de contrôle pour la conception d'un plan de perfectionnement efficace ..	21
2.5 Étape 4 : la mobilisation – Encourager l'engagement des employés pour renforcer la résilience	22
2.5.1. Mise en pratique – Questions pour tisser des liens avec les employés	24
2.5.2. Mise en pratique – Cinq conseils pour stimuler la motivation intrinsèque dans le milieu de travail	26

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 Quel est le rôle du leadership dans la résilience organisationnelle?

1.1 Qu'est-ce que le leadership?

Le leadership est l'acte d'influencer et d'inspirer des personnes ou des équipes à maximiser leurs efforts et à s'engager envers la mission, la vision et les valeurs de l'organisation en vue d'atteindre des objectifs. Le leader efficace est un mentor, un protecteur et un champion pour les employés.

Tirer le meilleur parti des employés exige que le leader, en plus d'être celui qui donne des directives à l'équipe, soit aussi celui qui introduit des changements, aide les employés à répondre à leurs besoins (par exemple, perfectionnement, cheminement de carrière), résout les conflits, fournit des conseils, établit une vision pour l'organisation et instaure un milieu de travail positif, inclusif et équitable.

Bien qu'il existe des leaders qui possèdent le charisme, les compétences communicationnelles et la capacité décisionnelle qu'il faut pour réussir, tous ne sont pas nés avec l'ensemble de ces compétences. Les nouveaux leaders, autant que les chevronnés, doivent développer leurs capacités de leadership par la formation, l'encadrement et l'expérience pratique.

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 risque¹.

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.

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 l'entreprise s'oriente conceptuellement, agit pour progresser et crée un cadre de diversité et d'intégration adaptative*². Son objectif est de soutenir la durabilité organisationnelle face aux perturbations et de permettre à l'organisation 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 découlant de 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 ouvert³.

1.3 Quel est le lien entre leadership et résilience?

Le leadership joue un rôle essentiel dans le renforcement de la résilience. Dans un récent sondage auprès de plus de 300 employeurs canadiens de la bioéconomie, le leadership et la gestion ont été identifiés comme des contributeurs clés à la mise en place d'une réponse efficace aux perturbations découlant de la pandémie (directement derrière les capacités à adapter le milieu de travail et à instaurer des procédures de gestion des risques pour contenir l'exposition). De même, la plupart des entreprises (94 %) ont identifié les compétences en leadership comme importantes pour renforcer la résilience au sein de leur organisation⁴.

Des leaders forts et inclusifs ont une incidence directe sur l'engagement des employés, leur rendement et la culture dans le milieu de travail, éléments contribuant à la résilience organisationnelle. Les résultats de recherche démontrent que les leaders doivent cultiver et soutenir la résilience à plusieurs niveaux, d'abord à un niveau stratégique, puis en assurant que les autres membres de l'organisation adoptent des comportements favorisant la résilience. En fin de compte, le renforcement de la résilience des employés et des équipes améliorera celle de l'organisation⁵.

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

3 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.

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](#).

5 Denyer, D. *Resilience reimagined: A practical guide for organizations*, Report for the National Prepared Commission, Cranfield School of Management and Deloitte, 2017, pp. 1 à 52.

Les leaders qui contribuent à la résilience organisationnelle sont, souvent, des personnes résilientes. Elles présentent une solide capacité d'adaptation et la capacité de se concentrer sur la résolution des défis auxquels elles sont confrontées, tout en percevant les occasions à saisir. Elles peuvent généralement se redresser rapidement après avoir relevé des défis, aider leur équipe à traverser des situations stressantes et motiver les employés à offrir un rendement supérieur. Ces leaders font plus que simplement retomber sur leurs pieds après une situation imprévue – ils foncent et restent concentrés sur les objectifs futurs de l'organisation.

Le leader efficace possède souvent une intelligence émotionnelle très développée. Il est capable de contrôler ses pensées, ses comportements et ses émotions devant les perturbations et de surmonter les défis sans adopter de comportement toxique ou dysfonctionnel. Il contribue grandement à la force et à l'intelligence globale de son organisation. Il joue un rôle essentiel dans la constitution d'équipes résilientes grâce à son style de leadership inclusif et à sa capacité d'assurer la collaboration entre les employés et leur lien avec l'organisation.

1.3.1. Six compétences en leadership qui soutiennent la résilience organisationnelle

1. L'intelligence émotionnelle - L'intelligence émotionnelle comprend la conscience de soi, la capacité de réguler ses comportements, ses pensées et ses émotions, et celle d'être conscient des situations et des personnes présentes dans un contexte social.

Le leader doté d'une intelligence émotionnelle élevée est souvent perçu par ses employés comme étant une personne attentionnée, honnête et empathique, qui les soutient. Il est aussi mieux outillé pour s'adapter en cas de crises ou de changements, voire en tirer profit, car il possède les compétences sociales et relationnelles nécessaires pour gérer efficacement les perturbations.

Conseils – Le comportement d'un leader et le contrôle de ses émotions peuvent avoir une incidence importante sur les employés et la façon dont ils perçoivent leur travail.

- Le leader doit être un modèle pour ses employés et leur signifier les comportements qu'il souhaite les voir adopter.
- Il est difficile de diriger les autres efficacement si l'on a de la difficulté à se gérer soi-même. Le leader efficace doit prendre conscience de son état lorsqu'il éprouve des sentiments négatifs et s'offrir une pause afin de changer son humeur, en faisant une marche par exemple, en pratiquant des exercices de respiration ou en écoutant de la musique. Il est essentiel d'apprendre à gérer les niveaux de stress, car cela affecte la façon dont le leader répond aux défis et réussit à maintenir la concentration et la motivation des membres de son équipe.

2. La communication - Le leader efficace doit pouvoir communiquer de manière claire et concise ses idées, ses attentes, les renseignements pertinents et les objectifs de l'organisation. Il doit aussi être en mesure de questionner de manière efficace les membres de son équipe pour obtenir les réponses nécessaires. Le style de communication d'un leader fait partie de sa marque personnelle et contribue à la mobilisation des membres de son équipe. Un style de communication ouvert et inclusif génère un environnement de travail positif, où les employés ont le sentiment de pouvoir discuter ouvertement des problèmes et faire part de leurs idées.

Conseil - Un leader peut améliorer ses compétences communicationnelles en pratiquant l'écoute active et en étant réceptif aux idées et aux opinions des employés. À titre d'exemple, il peut solliciter les commentaires de chacun pendant les réunions ou avant d'apporter des changements. Il est préférable de privilégier la communication verbale plutôt qu'écrite (par courriel, par exemple) pour demander l'opinion d'autrui, car elle est interactive et, la plupart du temps, plus efficace.

3. La responsabilisation - Le leader efficace doit assumer la responsabilité de ses actes, de ses décisions et de ses erreurs, des actes et des décisions des membres de son équipe, de même que des résultats : l'atteinte des objectifs, des étapes cibles et des échéances. La responsabilisation aide le leader à atteindre ses propres objectifs et inspire son entourage à obtenir les résultats escomptés. Une faible responsabilisation peut être un obstacle important à la réussite.

La responsabilisation des leaders présente plusieurs avantages, en ce sens qu'elle incite les employés à mieux travailler en équipe, à poursuivre les objectifs fixés, à accroître leur engagement et à améliorer leur productivité. Elle permet également aux leaders d'instaurer un climat de confiance au sein de leur organisation. Les employés confiants que leurs leaders assumeront la responsabilité de leurs actes et de leurs décisions sont plus enclins à leur faire confiance, ainsi qu'à l'organisation.

Conseil - Les leaders peuvent améliorer leur responsabilisation et celle de leur équipe en fixant des objectifs SMART et en discutant régulièrement avec leurs employés afin de suivre leur progression vers l'atteinte de ces objectifs.

4. La flexibilité - Les résultats de recherches de HBR démontrent que les styles de leadership rigides ne sont plus adaptés de nos jours⁶. Le monde évolue rapidement, et les leaders d'aujourd'hui doivent être prêts à faire face aux changements et aux perturbations.

6 Jordan, J., Wade, M. et Yokoi, T. *Finding the Right Balance — and Flexibility — in Your Leadership Style*. Harvard Business Review, 2022.

Ils doivent également pouvoir adapter leur style de leadership et modifier leur ligne de conduite en fonction des situations⁷. Qu'il s'agisse de mobilisation des employés, d'une nouvelle orientation stratégique, de compressions budgétaires, de perturbations dans la chaîne d'approvisionnement ou d'autres défis, les leaders capables de faire preuve de flexibilité ont généralement une longueur d'avance sur les autres.

Conseil - Un leader peut améliorer sa souplesse d'esprit en s'exerçant à être plus ouvert aux idées d'autrui et en essayant de voir les situations sous d'autres angles, individuellement ou avec des collègues.

5. L'empathie - L'auteur Simon Sinek a dit un jour : « L'empathie - la capacité de reconnaître et de ressentir les sentiments des autres - est l'instrument le plus important dans la boîte à outils d'un leader ».

L'empathie a été associée à une collaboration d'équipe efficace, à une réduction du stress, à un meilleur moral et à des attitudes plus inclusives au travail⁸. Elle est une qualité liée à l'inclusion, à la diversité, à l'équité et à l'accessibilité (IDÉA), et les leaders qui en font preuve peuvent exercer un effet positif sur le bien-être, la motivation, la productivité, la mobilisation et l'engagement des employés⁹.

Montrer aux employés que vous vous souciez d'eux peut aider à établir la confiance et la capacité de perspective, deux qualités essentielles pour la réussite d'un leader. Les leaders peuvent développer leur empathie en étant attentifs aux gestes quotidiens et en démontrant de la gentillesse, ne serait-ce qu'en retenant les portes d'un ascenseur ou en demandant aux gens comment se passe leur journée. « Ces petites attentions pour autrui ont un effet cumulatif », affirme M. Sinek.

Conseil - L'altruisme peut aider un leader à développer son empathie. Le leader altruiste manifeste un intérêt sincère pour ses employés et les questionne fréquemment sur leur vie, leurs intérêts, leur famille, leurs aspirations et leurs défis. Les leaders peuvent aussi développer leur empathie en pratiquant l'écoute active, en encourageant les membres de leur équipe à exceller et en assurant que tous ont le sentiment d'être écoutés.

6. La résilience individuelle - La résilience est un état d'esprit. C'est la capacité du leader à rebondir quand les choses ne se passent pas comme prévu. Le leader résilient possède la capacité de maintenir son niveau d'énergie même s'il est sous pression afin de pouvoir faire face à tout contretemps. Plutôt que d'être pris dans des schémas de pensée négative (par

7 Jordan, J., Wade, M. et Yokoi, T. *Finding the Right Balance — and Flexibility — in Your Leadership Style*, Harvard Business Review, 2022.


8 Pasquarella Daley, L., Van Bommel, T. et Brassel, S. *Why Empathy is a Superpower in the Future of Work*, Catalyst, s. d.

9 Pasquarella Daley, L., Van Bommel, T. et Brassel, S. *Why Empathy is a Superpower in the Future of Work*, Catalyst, s. d.

exemple, « mon équipe a échoué » ou « j'ai échoué en tant que leader »), le leader résilient considère les défis comme une occasion de faire mieux la prochaine fois (par exemple, « le projet a échoué, mais nous devons nous demander si nous avons les bons outils et suffisamment de personnel»). Un tel état d'esprit facilite la recherche de solutions et l'avancement.

Conseil - Le leader peut renforcer sa résilience en recadrant sa façon de penser. Confronté à un problème, il peut non seulement rechercher une solution, mais aussi les occasions à saisir. « Est-ce une occasion d'apprendre et de prospérer à partir de la situation? Est-ce qu'il s'agit d'une transition vers une nouvelle possibilité? »

Identifier les mécanismes d'adaptation qui aident à soulager le stress est aussi bénéfique (par exemple, la méditation, l'exercice, les sorties entre amis, les vacances, le yoga, la randonnée). Il est également important de se reposer suffisamment et d'adopter un mode de vie sain. Plus un leader réduit son niveau de stress et se vide l'esprit, mieux il sera préparé à faire face aux contretemps ou à l'adversité.



2 Quel est le rôle d'un leader dans le renforcement de la résilience organisationnelle?

2.1 Le leadership aux différentes étapes du parcours de l'employé

Le parcours de l'employé peut être représenté en quatre étapes principales, que ce cheminement au sein de l'entreprise soit intentionnellement de courte durée (un stage, par exemple) ou qu'il se déroule sur 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



Un leadership efficace est nécessaire à toutes les étapes du parcours de l'employé pour développer la force et la résilience d'une organisation. Les leaders jouent un rôle essentiel dans le recrutement des nouveaux employés, leur accueil et leur intégration, les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement et la mobilisation des employés. Il est donc impératif qu'ils développent continuellement leurs compétences en leadership. L'auto-évaluation constitue un bon point de départ pour déterminer les domaines potentiels de perfectionnement.

En plus de l'auto-évaluation, le leader peut utiliser régulièrement les questions ci-après pour déterminer les lacunes potentielles et les points à améliorer.

- Comment est-ce que j'inspire les membres de mon équipe?
- Comment est-ce que je communique avec les membres de mon équipe pour les rejoindre?
- Comment communiquons-nous en réunion? Est-ce tout le temps une communication à sens unique (moi) ou est-ce que tous les membres de mon équipe participent aux discussions et partagent leurs idées?
- Comment est-ce que j'établis et entretiens de saines relations avec mes pairs, mes employés et mon équipe? Existe-t-il des modèles, des occasions d'améliorer ces relations?
- Mon équipe est-elle heureuse, positive?
- Est-ce qu'on se fait confiance les uns les autres?
- Comment est-ce que je gère les situations stressantes?
- Comment est-ce que je réagis aux erreurs et aux échecs?
- Est-ce que j'assume la responsabilité de mes actes, de mon travail et de mes objectifs?
- Est-ce que je tiens mon équipe responsable de ses actes, de son travail et de ses objectifs?
- Comment ai-je géré les perturbations dans le passé? Comment ai-je dirigé mon équipe pendant cette période? Quel a été le résultat?
- Quelles étaient les occasions à saisir?
- Comment est-ce que j'influence les autres?

Après votre auto-évaluation, concevez un plan d'action pour améliorer ce que vous considérez être des points faibles ou utilisez la méthode « *Arrêter. Commencer. Continuer.* » pour vous aider à créer votre plan. Cette méthode vous incite à déterminer : 1) ce que vous aimeriez *arrêter* de faire, 2) ce que vous aimeriez *commencer* à faire et 3) ce que vous devriez *continuer* de faire.

2.2 Étape 1 : le recrutement et l'embauche – Attirer et recruter des talents pour bâtir une organisation résiliente

- La première étape pour constituer une équipe productive consiste à attirer et à embaucher des talents dans votre organisation. Dans le secteur de la bioéconomie, le recrutement des meilleurs talents constitue un défi, car la plupart des organisations sont spécialisées dans un domaine. Contrairement aux grandes entreprises, elles ne peuvent pas compter sur la seule renommée de leur marque pour attirer les meilleures personnes. Voici quelques stratégies que les leaders peuvent utiliser pour faire connaître leurs postes vacants et leur entreprise et recruter les talents dont ils ont besoin.
- **Assurer une présence en ligne** pour communiquer la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise auprès des candidats potentiels.
- **Établir des partenariats et élargir les réseaux et les canaux** pour rejoindre et intéresser des talents de différents horizons.
- **S'assurer de la compréhension** des compétences techniques et comportementales requises pour la réussite des nouveaux employés¹⁰ et garder ces exigences à l'esprit pendant les entrevues pour éviter les préjugés et les micro-agressions dans le processus.

Le recrutement de talents qualifiés peut être à la fois long et difficile. Les leaders peuvent faciliter le processus en étant plus intentionnels dans les entrevues et la sélection. Il arrive souvent que les gestionnaires recruteurs soient tellement concentrés sur les compétences techniques et l'expérience dans le secteur qu'ils négligent d'autres facteurs importants pendant les entrevues.

En plus des compétences et de l'expérience, pensez à évaluer les facteurs qui faciliteront la réussite de l'employé dans son nouveau rôle. Ceux-ci peuvent comprendre des comportements qui démontrent une attitude positive, de la motivation, une orientation vers un but, de la résilience, une volonté de se perfectionner, une capacité à gérer le stress, un esprit d'équipe et une fierté du travail. Depuis des décennies, les recruteurs utilisent l'entrevue comportementale pour mieux comprendre le mode de pensée des candidats et leurs

¹⁰ Voir les [Normes professionnelles nationales \(NPN\) pour le secteur de la bioéconomie canadienne de BioTalent Canada](#).

comportements au travail en se basant sur des faits et les expériences antérieures de la personne.

Conseil – Lorsque vous recrutez, énoncez clairement que vous désirez inclure des candidats de la diversité issus de groupes à la recherche d'équité. Songez à quel point leur expérience, leurs connaissances et leurs différences pourraient améliorer la culture de votre organisation et contribuer à l'innovation et aux gains de productivité. Pour en apprendre davantage, consultez le document ressource [Adopter l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité \(IDÉA\) de BioTalent Canada.](#)

2.2.1. Mise en pratique – Recrutement et entrevues comportementales

Vous trouverez ci-après des questions thématiques qui vous aideront à évaluer les comportements antérieurs des candidats pendant les entrevues.

Attitude positive

- Parlez-nous d'une situation où vous avez eu un effet positif sur un ou une collègue. Qu'avez-vous fait? Comment votre collègue a-t-il (ou a-t-elle) réagi?
- Comment gérez-vous les situations où votre charge de travail est trop grande?
- Parlez-nous du dernier projet qui vous a énergisé.
- Parlez-nous d'une situation où vous vouliez abandonner une tâche ou un projet, mais avez choisi de continuer.
- Parlez-nous d'un défi important que vous avez dû surmonter.
- Comment réagissez-vous lorsqu'on vous demande de faire quelque chose qui ne cadre pas avec vos capacités?

Travail en équipe

- Préférez-vous travailler seul ou en équipe?
- Parlez-nous d'une suggestion d'amélioration ou de changement que vous avez faite et qui nécessitait la collaboration de votre équipe. Comment avez-vous présenté votre suggestion et convaincu vos collègues de participer au changement?

- Parlez-nous d'une situation où vous étiez en profond désaccord avec un ou une collègue. Comment la situation a-t-elle évoluée?
- Parlez-nous d'une situation où vous étiez en conflit avec un ou une collègue. Comment la situation a-t-elle évoluée? Qu'avez-vous appris de cette expérience?

Motivation

- Qu'est-ce qui vous motive?
- Quel genre de culture d'entreprise vous garde motivé et heureux (ou heureuse)?
- Comment vous motivez-vous pour terminer votre travail ou atteindre les objectifs?
- Quelle est la meilleure idée que vous ayez eue dans le cadre d'un projet? Quel a été le résultat?

Volonté de se perfectionner

- Comment réagissez-vous au changement?
- Que faites-vous pour améliorer vos compétences?
- Vous est-il arrivé d'avoir dû apprendre quelque chose de nouveau pour rendre votre travail plus efficace? Avez-vous aimé ce changement?
- Quels processus ou techniques votre supérieur ou vous-même avez dû mettre en œuvre pour vous faciliter la tâche?

Responsabilisation

- Décrivez une situation où vous avez commis une erreur au travail. Qu'avez-vous fait pour corriger votre erreur?
- Que signifie la responsabilisation pour vous?
- Dans quelle mesure la responsabilisation des dirigeants et des collègues est-elle importante pour vous? Pourquoi?
- Comment vous attribuez-vous la responsabilité de respecter les échéances?
- Parlez-nous d'une situation où vous avez responsabilisé un collègue à l'égard de son travail.

Orientation vers un but

- Quels objectifs deviez-vous atteindre dans votre emploi précédent?
- Les avez-vous atteints? Si non, pourquoi?
- Préférez-vous avoir des attentes et des objectifs clairs?
- Comment déterminez-vous vos objectifs? Comment vous attribuez-vous la responsabilité d'atteindre ces objectifs?
- Donnez-nous un exemple d'objectif que vous vous êtes fixé au travail et expliquez votre démarche pour l'atteindre.

Gestion du stress

- Comment gérez-vous la pression au travail?
- Parlez-nous d'une situation inattendue qui a perturbé votre travail. Comment avez-vous réagi?
- Parlez-nous d'une situation où vous aviez de la difficulté à gérer votre charge de travail ou risquiez de ne pas respecter les échéances. Comment avez-vous réglé la situation? Était-ce stressant? Si oui, qu'avez-vous fait pour gérer ce stress?
- Comment réagissez-vous aux critiques ou aux commentaires négatifs?

Fierté du travail

- Décrivez une situation où vous avez dépassé les attentes de votre supérieur pour mener à bien un projet ou une tâche importante.
- Quelle a été votre plus grande réalisation dans votre carrière?

2.3 Étape 2 : l'accueil et l'intégration – Stimuler l'engagement des employés dès leur intégration

Le processus d'accueil et d'intégration est une étape cruciale dans le parcours d'un employé, car il permet de susciter un sentiment d'inclusion dès le premier jour de travail. Selon les résultats d'une recherche du groupe Brandon Hall, un programme d'accueil et d'intégration

bien exécuté et inclusif peut améliorer la mobilisation des employés de 82 %¹¹. Il a également été démontré qu'il bonifie le rendement de 11,5 %, dans un exemple de John Sullivan, leader en RH dans la Silicon Valley¹². De nos jours, la forte demande de talents dans la plupart des secteurs, y compris celui de la bioéconomie, rend le processus d'accueil et d'intégration plus important que jamais.

Les nouveaux employés ont souvent besoin de temps avant de s'engager pleinement envers une organisation. Dans certains cas, il leur faut des semaines ou des mois d'apprentissage avant de s'adapter à la culture, aux équipes, aux gestionnaires, aux processus et aux politiques. D'après les résultats d'un sondage effectué en 2014 par Bamboo HR auprès de 1 000 personnes, des directives plus claires et une meilleure formation auraient permis aux employeurs de retenir près du quart des employés qui ont quitté leur emploi dans les six mois suivant leur embauche¹³.

Il y a trois étapes pour assurer la réussite d'un programme d'accueil et d'intégration¹⁴.

- 1) **Première étape : avant l'entrée en fonction** – Il est important de susciter l'enthousiasme du nouvel employé pour son nouveau rôle et de lui faire sentir qu'il est un ajout important pour l'équipe. Son futur supérieur immédiat doit prendre le temps de communiquer avec lui, de lui souhaiter la bienvenue et de lui fournir les renseignements pertinents sur l'entreprise, son rôle et l'équipe. Il doit également s'assurer que l'équipement et la formation seront prêts pour le premier jour et que les autres membres de l'équipe sont disposés à accueillir leur nouveau coéquipier.
- 2) **Deuxième étape : l'accueil** – Le premier jour de travail du nouvel employé doit comprendre une certaine forme d'orientation, notamment une discussion sur son rôle, les attentes et les objectifs, et fournir un plan de formation sur les outils, les ressources et les renseignements dont il aura besoin pour accomplir ses tâches. Il est également important de susciter un sentiment d'inclusion chez le nouvel employé en lui confiant certains renseignements sur l'organisation. À titre d'exemple, le supérieur immédiat peut décrire la stratégie et les objectifs de l'organisation et lui remettre un organigramme qui l'aidera à comprendre le partage des responsabilités et sa place dans l'organisation. Le processus d'orientation doit aussi comprendre des renseignements sur la conformité et les politiques, ainsi qu'une visite des lieux et une présentation aux autres membres de l'équipe.

11 Laurano, M. *The True Cost of a Bad Hire*, Brandon Hall Group, août 2015.

12 Cleary, J. *The role of managers in employee onboarding, and how to get them involved in the process*, Ceridian, juillet 2019.

13 Bamboo HR. *The Definitive Guide to Onboarding: Everything You Need to Know to Onboard Like a Pro*, 2014.

14 Atkinson, Kate. *3 Key Phases for a Successful Onboarding*, TTRO, s. d.

- 3) **Troisième étape : pendant les trois premiers mois** – Le supérieur immédiat doit consacrer du temps à l'apprentissage et au soutien du nouvel employé pour faciliter son intégration et sa réussite. Un soutien efficace pendant cette période solidifiera l'engagement de l'employé envers son travail et l'organisation et favorisera sa mobilisation.

2.3.1. Mise en pratique – Questions que les leaders devraient se poser lorsqu'ils conçoivent un programme d'accueil et d'intégration

Chaque organisation et chaque rôle est différent. Lorsque vous concevez un programme d'accueil et d'intégration, essayez de regrouper les éléments qui s'adressent à tous les nouveaux employés dans un premier temps, puis à ceux qui sont spécifiques à chaque rôle (renseignements et formation).

Voici quelques questions que les leaders peuvent se poser lorsqu'ils préparent un programme d'accueil et d'intégration.

- Quelle devrait être la durée de l'intégration?
- Comment voulons-nous que les nouveaux employés se sentent pendant les trois étapes du programme? Que pouvons-nous inclure dans notre programme pour susciter ces sentiments?
- À quelle étape solliciterons-nous la rétroaction des nouveaux employés en vue d'améliorer notre programme?
- Quelle information devons-nous fournir pour favoriser la réussite des nouveaux employés?
- Quelles personnes sont les plus qualifiées pour former les nouveaux employés?
- Quelles personnes participeront à l'accueil et à l'intégration?
- Quelle personne communiquera avec le nouvel employé avant son entrée en fonction?
- Qui rencontrera l'employé pendant la phase d'immersion, le premier jour, la première semaine?
- Que comprendra le processus d'orientation?
- Comment évaluerons-nous l'efficacité du programme?

Pour en apprendre davantage, consultez le document ressource [Adopter l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité \(IDÉA\)](https://biotalent.ca/resilience) de BioTalent Canada à l'adresse biotalent.ca/resilience.

2.4 Étape 3 : la formation et le perfectionnement – Favoriser le perfectionnement des compétences et l'épanouissement professionnel

Le succès de chaque organisation dépend de son talent. Selon les résultats d'une étude de McKinsey, les entreprises qui ont le talent requis pour leur stratégie sont plus susceptibles de surpasser leurs pairs. Les entreprises et les leaders doivent repenser leur approche en matière de gestion des talents, car 45 % des organisations anticipent une pénurie de main-d'œuvre dans les cinq prochaines années¹⁵. Les occasions de perfectionnement peuvent aider à maintenir l'engagement des employés et à les préparer à de nouveaux défis au sein de l'organisation. Le perfectionnement renforce également la résilience organisationnelle, car les employés deviennent mieux qualifiés pour résoudre les problèmes et assumer d'autres responsabilités.

Pour renforcer la résilience organisationnelle, les leaders doivent aider les employés à combler leurs besoins de perfectionnement et d'épanouissement professionnel. Les leaders axés sur le renforcement de la résilience investissent dans le perfectionnement de leurs employés, car ils savent que cela contribue à constituer les équipes hautement performantes nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels. Il existe plusieurs façons de soutenir le perfectionnement des employés.

¹⁵ Agrawal, S., et al. [Beyond Hiring: How Companies Are Reskilling to Address Talent Gaps](#), McKinsey & Company, février 2020.

1. Comprendre les objectifs de carrière et les aspirations des employés et partager les ressources.

Ayez régulièrement des conversations individuelles avec vos employés pour comprendre leurs aspirations et leurs objectifs de carrière et leur fournir les occasions et les ressources dont ils ont besoin pour atteindre ces objectifs et prospérer. En investissant du temps et des ressources dans le perfectionnement, les leaders aident leurs équipes à acquérir les compétences dont elles auront besoin dans le futur, ce qui se traduira par un engagement et des rendements supérieurs.

2. Faciliter la rétroaction continue et l'inclusivité.

Prenez le temps de fournir de la rétroaction en temps opportun à vos employés sur leurs points à améliorer, puis encouragez-les et donnez-leur des conseils et des occasions d'améliorer leur rendement et d'acquérir de nouvelles compétences. Vous montrerez clairement que leur croissance professionnelle est importante pour vous et l'organisation. Le fait d'avoir régulièrement des discussions avec vos employés sur les défis qu'ils affrontent et leurs besoins d'amélioration leur indiquera que vous accordez de la valeur à leurs perceptions.

3. Être un modèle en ce qui concerne les comportements dont votre organisation a besoin.

Les employés apprennent par l'exemple et sont influencés par ceux qui les entourent. Les leaders qui adoptent des comportements efficaces peuvent inciter les employés à élever leurs propres normes et à améliorer leur rendement.

4. Créer une culture d'encadrement et de mentorat dans votre organisation.

Les leaders peuvent soutenir le perfectionnement et la croissance professionnelle de leurs employés en instaurant une culture de travail qui encourage la communication et la formation. Ils doivent régulièrement demander aux employés s'ils ont besoin d'aide et chercher des occasions de transmettre leurs compétences et leurs connaissances.

5. Favoriser l'apprentissage continu dans une optique de croissance.

Le secteur de la bioéconomie est en constante évolution, avec des idées nouvelles et des innovations commercialisées chaque jour. Par conséquent, les leaders doivent favoriser l'apprentissage continu afin d'assurer leur propre résilience au changement et celle de leur organisation. Qu'il s'agisse d'améliorer leurs capacités techniques ou d'acquérir des capacités de leadership inclusif (comme l'intelligence émotionnelle, l'empathie et la sensibilisation culturelle), la proactivité en matière de perfectionnement peut aider les leaders à se tenir informés des nouveautés et des tendances au sein de l'organisation et du secteur.

2.4.1. Le rôle du leader dans le perfectionnement des employés

1. Déterminer les lacunes dans les compétences – Comprendre quelles sont les compétences requises pour que votre entreprise atteigne ses objectifs commerciaux constitue une première étape importante pour déterminer les lacunes dans les compétences des employés. Une évaluation régulière des compétences permet de faire ressortir les lacunes et d'orienter les leaders sur les mesures à prendre pour mieux soutenir leurs employés et leur offrir les possibilités de perfectionnement qui les feront évoluer dans l'organisation.

2. Concevoir des plans de perfectionnement – Il est essentiel que les employés participent à la conception de leur plan de perfectionnement. Le supérieur immédiat doit organiser une rencontre avec chaque employé pour discuter des compétences de ce dernier, de ses points forts, de ses intérêts et de ses aspirations professionnelles. Le supérieur et l'employé peuvent ensuite concevoir un plan comprenant des étapes à suivre et des possibilités d'apprentissage en vue d'un épanouissement professionnel. Les compétences à acquérir par l'employé doivent s'inscrire dans la lignée des objectifs et des stratégies de l'organisation.

Le plan de perfectionnement peut comprendre des cours de formation, des séances d'encadrement ou de mentorat, des rencontres de rétroaction, de nouveaux projets ou défis, des stages au sein d'une autre équipe ou des périodes d'observation d'un collègue dans un rôle qui l'intéresse. Utilisez la règle 70-20-10 : 70 % du plan devrait comprendre de la formation au travail; 20 %, de l'encadrement ou du mentorat; et 10 %, des cours ou de l'autoapprentissage.

3. Faire connaître les possibilités de carrière – Les leaders peuvent davantage favoriser l'épanouissement professionnel de leurs employés en faisant connaître ouvertement les postes à pourvoir dans l'immédiat et le futur et en incitant ceux qui possèdent les compétences ou le potentiel à poser leur candidature. Ces communications favorisent l'engagement des employés et peuvent les motiver à développer les compétences requises pour des postes éventuels.

Les occasions de carrière ne comprennent pas seulement des promotions, mais peuvent également être une mutation pour travailler sur un projet ou un compte-client pour lequel l'employé manifeste de l'intérêt. Les leaders doivent être conscients de leurs biais – comme le biais d'affinité ou le biais de confirmation qui peuvent créer des obstacles pour les groupes en quête d'équité – lorsqu'ils évaluent les candidatures en vue d'une mutation ou d'une promotion.

4. Fournir de la rétroaction et suivre les progrès – Après l'adoption du plan de perfectionnement, le supérieur immédiat doit s'asseoir régulièrement avec son employé

pour vérifier sa progression et éliminer les obstacles à sa réussite. En plus de permettre de régler les problèmes et de constituer une occasion de fournir de la rétroaction, ces rencontres incitent l'employé à se responsabiliser, ce qui se traduira par de meilleurs résultats pour le perfectionnement de l'employé et l'organisation.

2.4.2. Liste de contrôle pour la conception d'un plan de perfectionnement efficace

1. D'après les compétences actuelles de l'employé, quelles sont ses possibilités d'épanouissement professionnel?
2. Quelles compétences dont nous aurons besoin dans le futur doivent être acquises dès maintenant?
3. Correspondent-elles à d'autres objectifs ou cheminements de carrière au sein de l'organisation?
4. Quels réseaux, ressources ou occasions pourraient aider au perfectionnement de l'employé?
5. Le plan de développement comprend-il des objectifs SMART? Sont-ils réalisables même s'ils sont difficiles? Les échéances sont-elles réalistes?
6. Quel type d'encadrement ou de mentorat puis-je offrir pour soutenir son épanouissement?

Veillez vous référer aux documents ressources sur l'engagement des employés et la culture organisationnelle pour obtenir de plus amples renseignements sur les plans de perfectionnement à l'adresse biotalent.ca/resilience

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

Mobiliser les meilleurs talents

Les sections précédentes expliquent qu’un leadership fort et inclusif à toutes les étapes du parcours de l’employé est nécessaire pour renforcer la résilience d’une organisation. Le rôle des leaders dans des processus comme l’accueil et l’intégration et les possibilités de perfectionnement et d’épanouissement professionnel a une incidence directe sur la capacité de l’organisation à mobiliser ses talents. En plus des stratégies mises en œuvre par les organisations tout au long du parcours de l’employé pour favoriser l’engagement, les leaders peuvent également adopter diverses méthodes pour mobiliser les talents.

La concurrence actuelle pour les talents dans la plupart des secteurs (y compris la bioéconomie) rend difficile, mais de plus en plus important pour les entreprises, de retenir les employés hautement qualifiés. Selon les résultats d’une étude du cabinet-conseil McKinsey, si de nombreux employeurs peinent à mobiliser leurs employés, c’est parce qu’ils ne comprennent pas les raisons de leur départ en tout premier lieu¹⁶.

Adopter un style de communication efficace

Pour bien comprendre les raisons pour lesquelles les employés quittent une organisation, il faut d’abord évaluer la façon dont les leaders communiquent avec leurs employés. Le fait d’encourager ces derniers à se sentir libres de poser des questions, d’exprimer leurs préoccupations et d’exprimer leurs idées permet d’instaurer une culture d’inclusion où ils se sentent à l’aise de partager leurs réflexions. Des lignes de communication ouvertes peuvent aider les leaders à anticiper les problèmes avant qu’ils n’entraînent le départ d’un employé. De plus, une communication ouverte et régulière qui répond aux besoins et aux préoccupations des employés peut faire en sorte que ceux-ci se sentent valorisés et soutenus, ce qui se traduit par des employés plus engagés et heureux, davantage enclins à demeurer dans votre organisation.

16 De Smet, A., et al. *‘Great Attrition’ or ‘Great Attraction’? The choice is yours*, McKinsey Quarterly, septembre 2021.

Fournir régulièrement de la rétroaction

La rétroaction sur une base régulière constitue une autre méthode de gestion pour assurer que les employés comprennent clairement leurs objectifs et faire le point sur leur progression. La rétroaction immédiate offre aux employés la possibilité d'améliorer leur rendement. Les leaders peuvent également faire des suggestions et offrir du soutien, comme des possibilités de formation et de perfectionnement, notamment par des cours, de l'encadrement, du mentorat et des formations en cours d'emploi.

Créer une culture inclusive

Pendant la récente vague de démissions attribuée à la pandémie de COVID-19, 51 % des employés ont affirmé avoir quitté leur emploi parce qu'ils ne ressentaient pas de sentiment d'appartenance, et 52 % parce qu'ils ne se sentaient pas valorisés par leurs supérieurs¹⁷. Les leaders inclusifs – c'est-à-dire ceux qui font intentionnellement en sorte que leurs employés se sentent valorisés – réussissent mieux à motiver et à inspirer les membres de leur équipe.

Voici quelques conseils pour assurer que les employés éprouvent un sentiment d'inclusion et de valorisation.

1. Créez des liens humains, pas seulement transactionnels. Prenez le temps d'apprendre à connaître vos employés, autant sur le plan personnel que professionnel. Organisez régulièrement des rencontres individuelles et commencez par demander à l'employé comment il se sent, s'il a besoin de quelque chose et comment vous pouvez le soutenir (consultez l'encadré « Mise en pratique » ci-après pour obtenir des suggestions de questions à poser).
2. Soyez un leader inclusif. Les leaders inclusifs sont plus susceptibles de constituer des équipes dans lesquelles les employés se sentent confiants, créatifs et engagés envers l'organisation.
3. Reconnaissez les réalisations des employés à leur juste valeur, leurs contributions à l'organisation et leur amélioration professionnelle.

¹⁷ De Smet, A., et al. *'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours*, McKinsey Quarterly, septembre 2021.

2.5.1. Mise en pratique – Questions pour tisser des liens avec les employés

- Quelle a été ta plus grande réalisation cette semaine?
- Qu'est-ce qui a représenté un défi?
- Comment te sens-tu actuellement?
- Qu'est-ce qui te plaît le plus dans ton travail?
- Qu'est-ce qui te plaît le moins?
- Qu'est-ce qui rendrait ton travail plus gratifiant?
- Qu'est-ce qui t'aide à t'épanouir?
- Quand et où accomplis-tu le mieux ton travail?
- Comment puis-je te soutenir davantage?
- Obtiens-tu les occasions qu'il te faut pour t'épanouir? Y a-t-il autre chose dont tu as besoin?
- Qu'est-ce qui te motive à travailler?
- Y a-t-il quelque chose qui te démotive ou te frustre?
- Quels sont certains de tes objectifs personnels?
- Qu'est-ce qui motive ton sentiment d'appartenance?
- Qu'est-ce qui stimulerait ton sentiment d'inclusion?
- Comment préfères-tu être reconnu pour ton bon travail?

La motivation intrinsèque et extrinsèque

Certains employés ont une motivation intrinsèque à offrir un bon rendement, tandis que d'autres ont une motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque provient de l'intérieur – la satisfaction et la motivation ressenties à la suite de l'accomplissement réussi de tâches ou de projets et le sentiment de fierté dans le travail. La motivation extrinsèque est à l'opposé : elle est motivée par des récompenses externes, comme une prime, de la reconnaissance, de la renommée.

Voici des exemples de motivation intrinsèque.

- « Je travaille dans cette entreprise depuis de nombreuses années, parce que j'aime travailler ici. »
- « Je m'efforce d'offrir un meilleur rendement chaque année, parce que je veux continuer à améliorer mes compétences. »
- « Je reste au travail tard, parce que j'aime ce que je fais. »

Voici des exemples de motivation extrinsèque.

- « Je travaille dans cette entreprise depuis de nombreuses années, parce que je toucherai d'excellentes prestations à ma retraite. »
- « Je m'efforce d'offrir un meilleur rendement chaque année, parce que j'ai besoin d'augmenter mon salaire ou d'obtenir ma prime. »
- « Je reste tard au travail, parce que je suis payé en heures supplémentaires. »

Certains employés se nourrissent à la fois de motivation intrinsèque et extrinsèque. Les personnes qui ont le plus de motivation intrinsèque resteront probablement dans votre organisation plus longtemps, car la perception qu'elles ont de leur travail, de leur organisation et de leur carrière a une incidence sur leur rendement. Elles trouvent un sens à leur travail, une raison d'être, et éprouveront des degrés de satisfaction plus élevés.

2.5.2. Mise en pratique – Cinq conseils pour stimuler la motivation intrinsèque dans le milieu de travail

1. Engagement – Trouvez des façons de rendre le travail de vos employés plus engageant. Décrivez la raison d'être de leur rôle et expliquez clairement la manière dont ils contribuent aux objectifs de l'équipe ou de l'entreprise. Faites participer vos employés à de nouveaux projets. Si nécessaire, adaptez les méthodes de travail.

2. Croissance – Les employés ont besoin d'apprendre et de s'épanouir. Pour les aider, communiquez-leur de l'information, envoyez-les à des conférences ou demandez-leur de vous remplacer à une réunion. Demandez à un employé de vous accompagner chez un client. Offrez des occasions d'aller travailler dans un autre service, laboratoire, etc., si c'est possible.

3. Partage des connaissances – Offrez des occasions aux employés de partager leur talent et leurs compétences avec le reste de l'équipe. Ce partage des connaissances contribue à tisser des liens entre les employés.

4. Objectifs – Dans la mesure du possible, faites participer vos employés dans la détermination de leurs objectifs. Ils seront davantage motivés à les atteindre s'ils s'y sont engagés.

5. Responsabilisation – Il n'est pas toujours possible d'offrir une promotion à un employé méritant, mais vous pouvez planifier son perfectionnement pour qu'il soit prêt le moment venu. À titre d'exemple, vous pouvez lui confier un projet enrichi ou lui attribuer des responsabilités additionnelles qui, en accord avec lui, s'inscrivent dans son plan de perfectionnement.

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

Un leadership fort 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

