

Le Conference Board du Canada

Le 26 janvier 2026, AERIC Inc., exerçant ses activités sous le nom Signal49 Recherche, a cessé d'utiliser le nom, le logo et l'image de marque « Le Conference Board du Canada », qu'elle utilisait auparavant sous licence consentie par The Conference Board, Inc. Au Canada, les droits, titres et intérêts relatifs au nom « The Conference Board » et aux marques de commerce afférentes appartiennent tous à The Conference Board, Inc. et aux titulaires des licences consenties par celle-ci. Depuis le 26 janvier 2026, ces parties, qui ne sont aucunement affiliées à Signal49 Recherche, sont les seules à pouvoir utiliser ce nom et ces marques au Canada.

En partenariat avec le



Outils de conception organisationnelle à l'intention des dirigeants

Cadre de réflexion

20 juin 2023



Hauts dirigeants, responsables des ressources humaines



Centre des **Compétences futures**

Le Centre des Compétences futures (FSC-CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui se consacre à préparer les Canadiens à réussir sur le marché du travail. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché en constante évolution. La communauté pancanadienne que nous formons collabore afin de repérer, d'éprouver et de mesurer rigoureusement des approches novatrices en matière d'évaluation et d'acquisition des compétences dont les Canadiens ont besoin pour réussir dans les jours et les années à venir, pour ensuite partager ces approches.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université Métropolitaine de Toronto, Blueprint ADE et le Conference Board du Canada.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce rapport et sur d'autres études sur les compétences réalisées par le FSC-CCF, allez à fsc-ccf.ca ou contactez-nous à info@fsc-ccf.ca.

fsc-ccf.ca

En partenariat
avec :



**Le Conference
Board du Canada**

Blueprint

Financé par le programme
des Compétences futures du
gouvernement du Canada.

Canada 

Principaux termes

- **aajiiqatigiinniq:** «Prendre des décisions en s'appuyant sur la discussion et le consensus¹».
- **avatittinnik kamatsiarniq:** «Respecter la terre, les animaux et l'environnement, et veiller à leur protection²».
- **Hauts dirigeants, responsables des ressources humaines:** Ensemble de croyances, de valeurs et de règles communautaires inuites axées sur la qualité de vie et les comportements attendus.
- **inuuqatigiitsiarniq:** «Respecter les autres, entretenir des relations avec autrui, et faire preuve de compassion³».
- **pijitsirniq:** «Se mettre au service de la famille et de la collectivité, et subvenir à leurs besoins⁴».
- **pilimmaksarniq/pijariuqsarniq:** «Perfectionner les compétences grâce à l'observation, au mentorat, à la pratique et aux effort⁵».
- **piliriqatigiinniq/ikajuqtigiinniq:** «Travailler ensemble dans un but commun⁶».
- **qanuqtuurniq:** «Faire preuve d'innovation et d'ingéniosité⁷».
- **tunnganarniq:** «Encourager un bon état d'esprit en affichant une attitude accueillante, inclusive et ouverte⁸».

1 Gouvernement du Nunavut, *Rapport annuel de la fonction publique 2020-21, Iqaluit, gouvernement du Nunavut, 2022*, p. 4, <https://www.gov.nu.ca/fr/ressources-humaines/documents/rapport-annuel-de-la-fonction-publique-2020-21>.

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Ibid.

5 Ibid.

6 Ibid.

7 Ibid.

8 Ibid.



Cadre de réflexion

Une équipe de direction peut se livrer à l'exercice suivant en deux séances, en se concentrant sur quatre valeurs sociétales inuites par séance. Cet exercice explore plusieurs importantes valeurs sociétales inuites. Si votre organisation travaille régulièrement avec des gardiens du savoir ou des aînés, par exemple dans le cadre d'un conseil des aînés, il serait utile d'inclure les aînés dans cette planification à long terme. Ces derniers pourraient vous aider à intégrer les principes de la recherche d'un consensus fondé sur le travail d'équipe (aajiiqatigiinniq) à la fois dans le cadre de cet exercice et de vos politiques.

L'un des moyens utilisés par les Inuits pour prendre des décisions consiste à permettre à chacun de faire part de ses réflexions, à inviter des experts à partager leurs connaissances particulières, à débattre ouvertement, puis à parvenir à une décision finale acceptable pour tous⁹.

Une fois que l'équipe de direction aura répondu à ces questions suscitant la réflexion, vous pourrez utiliser aux étapes suivantes les autres trousse d'outils destinées aux gestionnaires et aux professionnels en ressources humaines.



⁹ Pauktuutit Inuit Women of Canada, *The Inuit Way: A Guide to Inuit Culture* (Ottawa: Pauktuutit Inuit Women of Canada, 2006), https://www.relations-inuit.chaire.ulaval.ca/sites/relations-inuit.chaire.ulaval.ca/files/InuitWay_e.pdf.

Session 1

Possibilités

Partagez cet outil avec votre équipe RH ou vos gestionnaires : **Exemples de questions d'entrevue** dans la trousse d'outils de recrutement.

Question suscitant la réflexion	Pratiques existantes	Sont-elles efficaces?	Lacunes à combler	
<p>inuuqatigiitsiarniq: «Respecter les autres, entretenir des relations avec autrui, et faire preuve de compassion». Source : Gouvernement du Nunavut, <i>Rapport annuel de la fonction publique 2020-21</i>.</p>				
<p>Comment veillez-vous à ce que les processus intègrent les perspectives inuites?</p>				
<p>Quelles sont les mesures de soutien et les politiques culturellement adaptées dont vous disposez pour les employés inuits (p. ex., congés, avantages sociaux, possibilités de formation flexibles, apprentissage de la langue, etc.)</p>				
<p>Comment définissez-vous le terme «famille» dans vos politiques? Les Inuits ont-ils contribué à formuler ces politiques? (p. ex., congés, personnes à charge pour les prestations)</p>				
<p>Comment avez-vous envisagé la formation des employés inuits travaillant dans un nouveau milieu à prédominance non autochtone?</p>				

(à suivre ...)

Session 1 (suite)

Possibilités

Partagez cet outil avec votre équipe RH ou vos gestionnaires : **Ressources confidentielles sur la consommation problématique de substances** dans la trousse d'outils sur la santé et le bien-être.

Question suscitant la réflexion	Pratiques existantes	Sont-elles efficaces?	Lacunes à combler	
<p>tunnganarniq: «Encourager un bon état d'esprit en affichant une attitude accueillante, inclusive et ouverte». Source : Gouvernement du Nunavut, <i>Rapport annuel de la fonction publique 2020-21</i>.</p>				
<p>Dans quelle mesure avez-vous intégré divers moyens vous permettant de saisir et de comprendre l'expérience des employés inuits?</p>				
<p>De quelle manière avez-vous activement intégré les points de vue inuits dans la planification stratégique?</p>				
<p>De quelle manière avez-vous intégré le consensus au sein de l'équipe dans votre planification stratégique?</p>				
<p>Comment vous efforcez-vous d'atteindre l'équité salariale?</p>				
<p>Dans quelle mesure avez-vous révisé vos politiques pour vous assurer qu'elles tiennent compte des modes de vie inuits?</p>				
<p>Comment faites-vous preuve de souplesse concernant le moment, le lieu et la manière dont les gens travaillent?</p>				

(à suivre ...)

Session 1 (suite)

Possibilités

Partagez ces outils avec votre équipe RH ou vos gestionnaires : **Quatre étapes pour aider un collègue en détresse** dans la trousse d'outils sur la santé et le mieux-être et **Discussions axées sur la carrière** entre le gestionnaire et l'employé dans la trousse d'outils sur l'apprentissage et l'orientation professionnelle en milieu de travail.

Question suscitant la réflexion	Pratiques existantes	Sont-elles efficaces?	Lacunes à combler
<p>pijitsirniq: «Se mettre au service de la famille et de la collectivité, et subvenir à leurs besoins». Source : Gouvernement du Nunavut, <i>Rapport annuel de la fonction publique 2020-21</i>.</p>			
<p>Dans quelle mesure avez-vous permis à vos employés de participer à des activités communautaires et à des événements ou de faire du bénévolat?</p>			
<p>De quelle manière votre organisation investit-elle dans les besoins communautaires tels que le logement, la sécurité alimentaire et d'autres infrastructures?</p>			
<p>De quelle manière votre organisation encourage-t-elle la collaboration avec les aînés et les gardiens du savoir de la communauté?</p>			

(à suivre ...)

Session 1 (suite)

Possibilités

Partagez cet outil avec votre équipe RH ou vos gestionnaires : **Cadre de réflexion** dans la trousse d'outils sur la conception organisationnelle à l'intention des dirigeants.

Question suscitant la réflexion	Pratiques existantes	Sont-elles efficaces?	Lacunes à combler	
aajjiqatigiinni: «Prendre des décisions en s'appuyant sur la discussion et le consensus». Source : Gouvernement du Nunavut, <i>Rapport annuel de la fonction publique 2020-21</i> .				
Dans quelle mesure avez-vous permis à vos gestionnaires de recourir à la prise de décision par consensus au sein de leurs équipes?				
Comment avez-vous veillé à ce que la communication interne permette une rétroaction dans les deux sens?				
Comment avez-vous formé vos cadres en matière d'entretiens sur le rendement respectueux de la culture et propices à l'épanouissement et dans quelle mesure leur avez fait part de vos attentes à cet égard?				
Comment vous assurez-vous de la participation des Inuits à la prise de décision?				



Session 2

Possibilités

Partagez cet outil avec votre équipe RH ou vos gestionnaires : **Intégrer les perspectives et les valeurs inuites dans l'apprentissage en milieu de travail** dans la trousse d'outils sur l'apprentissage et l'orientation professionnelle en milieu de travail.

Question suscitant la réflexion	Pratiques existantes	Sont-elles efficaces?	Lacunes à combler	
<p>pilimmaksarniq/pijariuqsarniq: «Perfectionner les compétences grâce à l'observation, au mentorat, à la pratique et aux efforts». Source : Gouvernement du Nunavut, <i>Rapport annuel de la fonction publique 2020-21</i>.</p>				
<p>Dans quelle mesure avez-vous offert des possibilités d'apprentissage informel entre collègues?</p>				
<p>De quelle manière avez-vous fourni aux collègues débutants des services de mentorat offerts par des membres plus expérimentés de l'équipe?</p>				
<p>Comment donnez-vous aux membres de l'équipe les moyens de mettre en pratique leurs atouts?</p>				
<p>Dans quelle mesure avez-vous envisagé d'offrir une formation en milieu de travail qui réponde aux besoins des candidats et des employés inuits?</p>				

(à suivre ...)

Session 2 (suite)

Possibilités

Partagez cet outil avec votre équipe RH ou vos gestionnaires : **Pratiques exemplaires en matière de conception des postes et d'entrevues** dans la trousse d'outils de recrutement.

Question suscitant la réflexion	Pratiques existantes	Sont-elles efficaces?	Lacunes à combler	
<p>piliriqatigiinniġ/ikajuġtigiinniġ: «Travailler ensemble dans un but commun». Source : Gouvernement du Nunavut, <i>Rapport annuel de la fonction publique 2020-21</i>.</p>				
De quelle manière créez-vous un espace-temps virtuel ou physique propice à la compréhension mutuelle et à la collaboration?				
Dans quelle mesure avez-vous intégré des initiatives locales dans votre planification stratégique?				
Comment encouragez-vous la réciprocité (donner et recevoir) au sein de l'organisation? (p. ex., un gestionnaire qui offre flexibilité et confiance à une équipe en échange d'une production de qualité supérieure)				

(à suivre ...)

Session 2 (suite)

Question suscitant la réflexion	Pratiques existantes	Sont-elles efficaces?	Lacunes à combler	Possibilités Partagez cet outil avec votre équipe RH ou vos gestionnaires : Possibilités de formation à partager avec les gestionnaires dans la trousse d'outils sur la santé et le mieux-être.
Qanuqtuurniq: «Faire preuve d'innovation et d'ingéniosité». Source : Gouvernement du Nunavut, <i>Rapport annuel de la fonction publique 2020-21</i> .				
Comment formez-vous les gestionnaires à établir un climat de confiance au sein de leurs équipes?	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
Comment appuyez-vous l'innovation et l'expérimentation d'idées au sein de votre organisation?	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Question suscitant la réflexion	Pratiques existantes	Sont-elles efficaces?	Lacunes à combler	Possibilités Partagez cet outil avec votre équipe RH ou vos gestionnaires : Systèmes et structures dans la trousse d'outils de conception organisationnelle à l'intention des dirigeants.
avatittinnik kamatsiarniq: «Respecter la terre, les animaux et l'environnement, et veiller à leur protection». Source : Gouvernement du Nunavut, <i>Rapport annuel de la fonction publique 2020-21</i> .				
De quelle manière encouragez-vous la durabilité environnementale en tant qu'organisation?	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
Comment aidez-vous les employés inuits à prendre soin de la terre?	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____



Des idées qui résonnent ...

Outils de conception organisationnelle à l'intention des dirigeants : Cadre de réflexion

Alicia Hibbert, Twiladawn Stonefish et Nafisa Sarwat

Pour citer ce rapport : Hibbert, Alicia, Twiladawn Stonefish et Nafisa Sarwat. *Outils de conception organisationnelle à l'intention des dirigeants : Cadre de réflexion*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2023.

©2023 Le Conference Board du Canada*

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 |

*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada

Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262

Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

®Le Conference Board du Canada est une marque déposée du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.