



# Apprentissage et orientation professionnelle en milieu de travail

Discussions axées sur la carrière entre gestionnaires et employés





## 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](http://fsc-ccf.ca) ou contactez-nous à [info@fsc-ccf.ca](mailto:info@fsc-ccf.ca).

[fsc-ccf.ca](http://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

- **piliriqatigiinni/ikajuqtigiinni:** « Travailler ensemble pour un but commun<sup>1</sup>».
- **inuuqatigiitsiarniq:** « Respecter les autres, entretenir des relations avec autrui, et faire preuve de compassion<sup>2</sup>».
- **pijitsirniq:** « Se mettre au service de la famille et de la collectivité, et subvenir à leurs besoins<sup>3</sup>».
- **Double regard :** Principe mi'kmaq selon lequel il faut apprendre à voir le monde de divers points de vue.

1 Gouvernement du Nunavut, *Rapport annuel de la fonction publique 2020-21*, p. 4.

2 Ibid.

3 Ibid.



# Guide conversationnel

La fidélisation des employés est une préoccupation pour tous les employeurs. Le perfectionnement professionnel est l'un des principaux éléments dont les gens tiennent compte lorsqu'ils choisissent d'accepter un poste ou de rester dans une organisation<sup>4</sup>.

Pour conserver les employés dans l'organisation, les superviseurs doivent saisir quel type de participation et d'évolution leur personnel souhaite, en leur offrant des perspectives d'avancement. Ce facteur est important pour tous les employés, mais il est aussi important de bien comprendre les circonstances culturelles particulières qui déterminent les parcours professionnels des Inuits pour atteindre les objectifs de réconciliation, de diversité, d'engagement des Inuits ou de l'Entente sur les répercussions et les avantages pour les Inuits (ERA) auxquels une organisation s'est engagée.

Cet outil peut être utilisé pour :

- soutenir les échanges entre gestionnaires et employés concernant le cheminement professionnel;
- accompagner les employés et offrir des plans de perfectionnement professionnel;
- mettre en place des programmes de leadership;
- reconnaître les postes de responsabilité exercés en dehors de l'organisation.



<sup>4</sup> Sitel Group, *Future of Work and Employee Learning*.

# Discussions axées sur la carrière entre gestionnaires et employés

Le perfectionnement professionnel n'est pas le même d'un employé à l'autre. Tous les salariés ne souhaitent pas gravir les échelons de l'organisation. Certains préfèrent se déplacer de façon latérale au sein de l'organisation.

Apprenez à connaître vos employés. Comment se voient-ils évoluer au sein de l'organisation?

Voici quelques questions à explorer dans le cadre d'une discussion axée sur la carrière :

- Que pensez-vous de votre rôle actuel ?
- De quelle manière aimeriez-vous évoluer dans vos fonctions?
- Imaginez-vous un avenir au sein de notre entreprise? De quel type?
- Lorsque vous songez à l'entreprise, où vous imaginez-vous l'an prochain? Dans cinq ans? Et dans 10 ans?
- Y a-t-il d'autres fonctions qui vous intéressent au sein de cette organisation?
- Qu'est-ce qui motive vos désirs en matière de plan de carrière? Comment pouvons-nous tirer parti de cela?
- Que signifie le leadership pour vous? Dans le cadre de vos objectifs professionnels, entrevoyez-vous jouer un rôle de direction?
- Quels sont les atouts qui, selon vous, peuvent vous aider à atteindre des objectifs collectifs? Quelles connaissances aimeriez-vous acquérir pour vous aider à remplir vos fonctions au sein de l'équipe?

- De quel appui souhaitez-vous disposer dans le cadre de votre perfectionnement?
- Si vous souhaitez évoluer au sein de l'entreprise, quels défis envisagez-vous? Des difficultés dans votre travail ou votre vie personnelle pourraient-elles faire obstacle à votre évolution?

Les superviseurs peuvent devoir discuter régulièrement avec les employés de leur plan de carrière. Les cheminements professionnels peuvent évoluer en fonction des nouvelles perspectives qui se présentent ou des changements d'idée des salariés.

Ces derniers devraient être en mesure d'orienter leur parcours professionnel et être incités à faire part de leur vision concernant leur croissance ainsi que de leurs priorités. Encouragez les employés à cerner leurs points forts et les aspects qu'ils souhaitent améliorer. Incitez-les à explorer des idées sur la manière dont ils peuvent évoluer. Quelles nouvelles compétences peuvent-ils développer? Vers quels nouveaux débouchés pourraient-ils tenter de se diriger?

De nombreux Inuits sont déjà des dirigeants au sein de leur communauté et de leur famille. Ils peuvent démontrer un grand potentiel de leadership au sein de votre organisation. D'autres peuvent aspirer à jouer ce rôle. Quel soutien offrez-vous en matière de perfectionnement professionnel aux Inuits qui veulent assumer des rôles officiels de leadership?

Selon les Inuits ayant participé à nos recherches, il faudrait accroître la représentation inuite dans les rôles de leadership dans l'Inuit Nunangat. Ce manque de représentation se reflète dans les données sur la main-d'œuvre canadienne<sup>5</sup>. La présence de dirigeants inuits dans une organisation peut accroître l'innovation; ils peuvent devenir des modèles dans leur communauté, ce qui peut éveiller par la suite l'intérêt de la communauté envers cette organisation.

Lorsque les employés se sentent à l'aise lors des discussions sur leur orientation professionnelle, il est possible de passer à des plans de carrière plus formels.

## Plans de carrière

Dans le prolongement de vos discussions axées sur la carrière, encouragez les employés à communiquer leurs plans de perfectionnement et à y inclure des objectifs assortis de jalons. Cela peut se faire par la discussion, l'écriture ou d'autres options créatives.

Certains employés inuits peuvent hésiter à parler de leurs réalisations personnelles et de leurs points forts parce que leur culture met l'accent sur la collectivité. Envisagez d'offrir un accompagnement professionnel sur des objectifs qui pourraient bénéficier à l'équipe, comme la manière dont l'employé peut contribuer à rendre les processus plus efficaces ou à améliorer les relations de travail entre différents services. Une communication ouverte et positive est essentielle à la réussite de ce processus. Si possible, faites appel à des pairs mentors inuits pour aider les employés à franchir cette étape.

Travaillez ensemble à l'élaboration de plans qui aideront les employés à atteindre leurs objectifs. Voici quelques moyens d'encourager leur progression professionnelle :

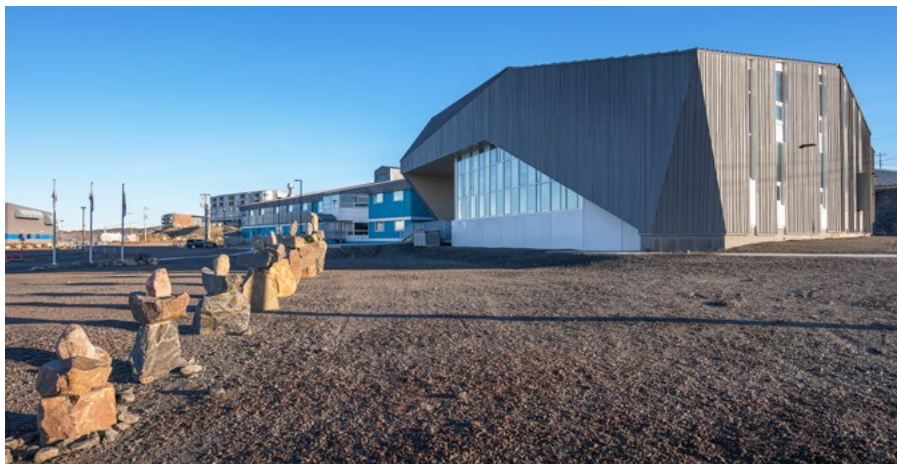
- Permettez le partage d'emploi ou les mutations latérales. Donnez aux employés inuits la possibilité d'essayer différents rôles au sein de l'entreprise.
- Cartographiez les parcours professionnels possibles dans votre organisation et montrez comment les aptitudes et les compétences se renforcent les unes les autres. Soulignez les cheminements professionnels des employés, en particulier ceux ayant des parcours atypiques.
- Offrez des possibilités de formation et de perfectionnement tout au long de l'année. Proposez-les sur différents supports afin de concilier travail et vie personnelle. Incluez à la fois des compétences non techniques et des compétences techniques et appliquées.
- Intégrez du personnel de soutien et des mentors inuits à votre stratégie de perfectionnement.
- Faites la promotion des qualités de leadership des Inuits au sein des équipes. Cette ouverture peut s'appliquer à un projet en particulier, ce qui permet aux employés de briller sans créer de déséquilibre susceptible d'affecter les relations avec la communauté.
- Encouragez les employés inuits à participer à des comités, tels que les comités de mieux-être, où ils peuvent faire part de leurs points de vue et diriger depuis l'intérieur de l'organisation. Veillez à ce que ce travail complète leur liste de tâches plutôt que de l'alourdir.
- Offrez un mentorat et une formation en leadership aux employés inuits qui occupent des postes de direction.

5 Florko, « Canadian HR Benchmarking: Diversity ».

# Congés pour service communautaire

Le service communautaire peut faire partie des discussions que vous avez avec les employés inuits sur leur orientation professionnelle. Les congés pour service communautaire donnent vie à l'inuuqatigiitsiarniq (« Respecter les autres, entretenir des relations avec autrui, et faire preuve de compassion<sup>6</sup>») et au piliriqatigiinni/ikajuqtigiinni (« Travailler ensemble dans un but commun<sup>7</sup>»)

Nunavut Tunngavik incorporated (NTI) propose à ses employés des possibilités de détachement pour travailler dans une autre organisation inuite pendant une période pouvant aller jusqu'à deux ans, avec l'approbation du PDG<sup>8</sup>. NTI offre également des récompenses aux personnes qui soutiennent la progression professionnelle des Inuits au Nunavut.



Les gouvernements du Nunatsiavut et du Nunavut appuient tous deux les occasions de faire du service communautaire. Pour tenir compte de l'engagement de ses employés dans les services communautaires, le gouvernement du Nunatsiavut autorise les congés politiques pour les personnes qui tentent de se faire élire<sup>9</sup>. Le gouvernement du Nunavut accorde des congés payés et non payés pour toute une série de services publics. Cela peut inclure notamment la participation à des conseils mandatés par le gouvernement, à des conseils de cogestion et à des conseils municipaux. Le service public comprend également la lutte contre les incendies et la participation à des organismes de recherche et de sauvetage<sup>10</sup>. De même, Kativik Ilisarniliriniq, le conseil scolaire Kativik au Nunavik, accorde à ses employés jusqu'à cinq jours payés par année scolaire pour participer à des activités communautaires de recherche et de sauvetage<sup>11</sup>.

Ces pratiques mettent en lumière la concurrence qui s'exerce sur le temps et les priorités des employés. Les communautés requièrent l'apport de personnes à différents titres, et les discussions axées sur la carrière offrent aux organisations la possibilité de soutenir la communauté et les employés inuits, tout en augmentant leur taux de fidélisation.

6 Gouvernement du Nunavut, *Rapport annuel de la fonction publique 2020-21*, p. 4.

7 Ibid.

8 Nunavut Tunngavik Inc., *Human Resources Manual* (also known as Personnel Policy Manual).

9 Nunatsiavut Civil Service, *Employees Division Regulations* (2017).

10 Gouvernement du Nunavut, «Manuel des ressources humaines : Congé pour occuper une fonction officielle».

11 Kativik Ilisarniliriniq, «Directive sur les congés pour opérations de recherche et de sauvetage».



# Des idées qui résonnent ...

## **Apprentissage et orientation professionnelle en milieu de travail : Discussions axées sur la carrière entre gestionnaires et employés**

Alicia Hibbert, Twiladawn Stonefish et Nafisa Sarwat

Pour citer ce rapport : Hibbert, Alicia, Twiladawn Stonefish et Nafisa Sarwat. *Apprentissage et orientation professionnelle en milieu de travail : Discussions axées sur la carrière entre gestionnaires et employés*, 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](mailto: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.