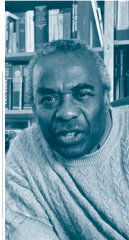
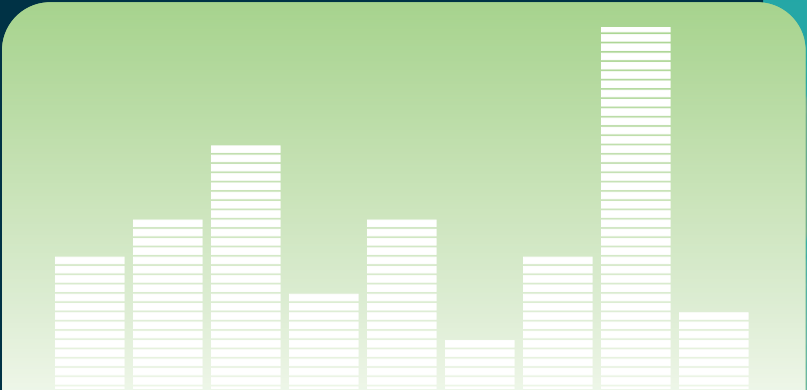




## LA DIVERSITÉ :

Auto-évaluation de la gestion  
du changement de la culture  
organisationnelle



Publié par l'Agence de gestion des ressources humaines  
de la fonction publique du Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président  
du Conseil du Trésor, 2006

N<sup>o</sup> de catalogue CP54-6/2004

ISBN 0-662-68484-2

Cette publication est également offerte en médias substitués et  
disponible aux adresses suivantes :

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp)

[http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/ec-fpac/CCCSA\\_tool\\_beta/intro\\_f.asp](http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/ec-fpac/CCCSA_tool_beta/intro_f.asp)

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé  
pour désigner tant les hommes que les femmes.

# Introduction

En tant que gestionnaires, vous jouez un rôle crucial dans la mise en œuvre du changement et la constitution de la diversité au sein de votre milieu de travail. Ce rôle prendra encore plus d'importance dans le contexte de la modernisation de la fonction publique qui incitera davantage à gérer le changement. Le présent **outil d'auto-évaluation** vous aidera à déterminer la façon dont vous gérez le changement de la culture organisationnelle et à cerner certaines stratégies de maintien ou d'amélioration de vos façons de faire, à mesure que vous vous tenez au fait des situations changeantes à la fonction publique.

La culture organisationnelle ne façonne pas seulement la compréhension que vous avez de votre milieu de travail et l'expérience que vous en avez, elle influence aussi la manière dont vous prenez vos décisions et dont vous agissez; on pourrait la décrire comme *ce pourquoi nous faisons ce que nous faisons*. La fonction publique du Canada, à l'image du pays, est de plus en plus diversifiée. Les efforts pour moderniser le gouvernement constituent une occasion de s'assurer que notre fonction publique soit le reflet de la société qu'elle sert alors que nous veillons à la prestation de programmes et de services qui répondent aux besoins des Canadiens et des Canadiennes. Une planification organisationnelle efficace signifie planifier en fonction de la diversité. Cela exige que nous questionnions nos croyances, valeurs et principes, afin de travailler ensemble à constituer une fonction publique plus représentative et inclusive.

Après seulement 15 minutes, la section **Auto-évaluation** de l'outil vous fournira un bon aperçu de la façon dont vous gérez le changement eu égard à cinq dimensions fondamentales d'une culture organisationnelle diversifiée et inclusive que sont : (1) le leadership, (2) les valeurs, croyances, comportements et principes, (3) la communication, (4) l'appui de l'avancement professionnel ; et (5) les politiques, systèmes et pratiques. La section des **Conseils pratiques et techniques** vous suggérera alors des stratégies pour vous aider, en tant que gestionnaire, à maintenir et à améliorer votre capacité à diriger de façon positive les changements de culture de votre organisation.

Conçu à votre intention pour vous aider à prendre conscience de la façon dont vous gérez le changement de la culture organisationnelle, l'**outil d'auto-évaluation** peut aussi vous aider à rendre votre organisation plus productive, en prenant avantage d'une culture organisationnelle favorable. Ces avantages comprennent un maintien en poste et un rendement organisationnel accrus produisant de meilleurs résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Ajoutez le présent outil à votre planification des ressources humaines; servez-vous-en pour favoriser les discussions sur la culture organisationnelle et sur la diversité au cours des réunions d'équipe ou des retraites et tirez-en le maximum en offrant un atelier dirigé; récoltez les fruits que produit une culture organisationnelle favorable dans votre organisation.

# Changement de culture organisationnelle : un outil d'auto-évaluation destiné aux gestionnaires

## L'auto-évaluation

Cet outil consiste essentiellement en une série d'énoncés. Pour chacun d'eux, demandez-vous, en l'appliquant à vous-même, « Jusqu'à quel point est-ce vrai dans mon cas? » Encerclez ensuite la valeur de 1 (faible) à 5 (élevé) qui représente le mieux l'évaluation que vous faites de vous-même. Pensez à **la façon dont vous gérez maintenant**, non à celle dont vous pourriez vouloir gérer à l'avenir. La plupart des énoncés devraient s'appliquer à vous. Si ce n'est pas le cas, essayez de l'appliquer à votre situation. Si c'est impossible, sautez-le et passez au suivant.

À la fin de chaque groupe d'énoncés, calculez votre moyenne en additionnant les valeurs encadrées et en les divisant par le nombre de réponses. Arrondissez le résultat au nombre le plus proche (par ex.  $4,17 = 4,2$ ).

Après chacune des cinq dimensions fondamentales, vous trouverez un tableau vous permettant de calculer votre note finale. N'oubliez pas que votre but est d'apprendre! Cet outil ne vous donnera pas une mesure scientifiquement exacte, mais il vous donnera un bon aperçu de la façon de maintenir et d'améliorer vos talents de leader pour changer la culture organisationnelle de la fonction publique fédérale.



## 1. Leadership

A. Créer une vision claire de la culture souhaitée	Faible		Moyen		Élevé	
1. Je comprends le besoin d'effectifs de fonctionnaires fédéraux représentatifs.	1	2	3	4	5	
2. J'œuvre à créer un effectif représentatif dans mon unité.	1	2	3	4	5	
3. Je fais la promotion active de relations respectueuses entre tous les membres du personnel dans mon milieu de travail.	1	2	3	4	5	
4. Je pense en fonction d'effectifs représentatifs lorsque je planifie mes ressources humaines.	1	2	3	4	5	
5. J'explique à mon personnel mes attentes au sujet de la création d'une culture qui valorise l'équité et la diversité.	1	2	3	4	5	
6. Je bénéficie de l'appui de mon propre gestionnaire pour créer un effectif représentatif dans mon unité.	1	2	3	4	5	
7. Je ne tolère aucune forme de harcèlement ou de discrimination dans mon milieu de travail.	1	2	3	4	5	
<b>Votre note</b>			÷			=
			<b>Somme n<sup>bre</sup> de réponses</b>			



## 1. Leadership

B. Agir pour assurer un milieu de travail sain	Faible		Moyen		Élevé	
1. Je reconnais rapidement tout conflit ou tension interpersonnel qui se fait jour dans mon unité.	1	2	3	4	5	
2. Je m'occupe des conflits ou tensions interpersonnels de façon ouverte et sans retard.	1	2	3	4	5	
3. Je prends au sérieux toute allégation de harcèlement ou de discrimination dans mon milieu de travail.	1	2	3	4	5	
4. J'organise et donne mon appui à des rencontres informelles qui donnent aux membres de mon personnel l'occasion d'apprécier leur diversité.	1	2	3	4	5	
5. Je reconnais et mets en question les comportements, attitudes ou pratiques qui peuvent exclure certains membres du personnel de mon unité.	1	2	3	4	5	
6. Je fais participer tout le personnel de mon unité à la création d'un milieu de travail inclusif.	1	2	3	4	5	
7. J'envisage les répercussions de mes décisions et de mon style de décision sur tous les membres du personnel de mon unité.	1	2	3	4	5	
<b>Votre note</b>	÷		=		<b>Somme n<sup>bre</sup> de réponses</b>	

### 1. Leadership – Résultats de l'auto-évaluation

Vos notes

A. Créer une vision claire de la culture souhaitée

B. Agir pour assurer un milieu de travail sain

**Votre total**



## 2. Valeurs, croyances, comportements et principes

### A. Se remettre en question

	Faible		Moyen		Élevé	
1. Je demande à mon personnel de m'offrir leurs commentaires sur la façon dont j'exerce mon rôle de leader pour créer une culture qui valorise la diversité.	1	2	3	4	5	
2. J'utilise les commentaires reçus pour changer d'attitude et de comportement.	1	2	3	4	5	
3. Je suis conscient de mes propres préférences ou préjugés.	1	2	3	4	5	
4. Je m'efforce d'apprendre au sujet de l'équité en emploi et de la diversité.	1	2	3	4	5	
<b>Votre note</b>	÷ =					<b>Somme n<sup>bre</sup> de réponses</b>



## 2. Valeurs, croyances, comportements et principes

### B. Promouvoir et reconnaître les attitudes et comportements positifs

	Faible		Moyen		Élevé	
1. Je suis ouvert aux points de vue divers.	1	2	3	4	5	
2. Je suis conscient que les membres du personnel d'origine différente peuvent avoir besoin d'approches et de stratégies différentes pour donner leurs points de vue.	1	2	3	4	5	
3. J'encourage mon personnel à participer à des activités d'apprentissage au sujet de l'équité en emploi et de la diversité.	1	2	3	4	5	
<b>Votre note</b>	÷ =					<b>Somme n<sup>bre</sup> de réponses</b>

## 2. Valeurs, croyances, comportements et principes – Résultats de l'auto-évaluation

Vos notes

A. *Se remettre en question*

B. *Promouvoir et reconnaître les attitudes et comportements positifs*

**Votre total**



### 3. Communication

	Faible		Moyen		Élevé
1. Je varie mon style de communication en fonction des besoins de tous les membres de mon personnel.	1	2	3	4	5
2. J'encourage tous les membres de mon personnel à acquérir et à adopter divers styles de communication (verbale et non-verbale).	1	2	3	4	5
3. Je tiens compte des médias substitués dans mes communications.	1	2	3	4	5
4. Je consulte les membres des groupes désignés* sur la façon d'améliorer les communications dans un milieu de travail diversifié.	1	2	3	4	5
5. Je gère un milieu de travail qui favorise l'utilisation effective des deux langues officielles.	1	2	3	4	5
6. J'emploie un langage respectueux, inclusif et sans stéréotype.	1	2	3	4	5
7. J'insiste pour que mon personnel emploie un langage respectueux, inclusif et sans stéréotype.	1	2	3	4	5
<b>Votre note</b>	$\div =$ <b>Somme n<sup>bre</sup> de réponses</b>				

### 3. Communication – Résultats de l'auto-évaluation

Vos notes

**Votre total**

--

*\*Les quatre groupes désignés aux termes de la **Loi sur l'équité en matière d'emploi** sont : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées.*





## 4. Appui de l'avancement professionnel

A. Accès, évaluation et dotation	Faible	Moyen	Élevé		
1. J'examine les processus de recrutement et de dotation que j'utilise afin de m'assurer qu'ils ne comportent aucun obstacle à la pleine participation des groupes désignés.	1	2	3	4	5
2. Je m'efforce de trouver des occasions d'avoir recours aux programmes et outils de l'équité en emploi pour recruter et nommer des candidats des groupes désignés.	1	2	3	4	5
3. Je m'assure que le bassin de candidats pour la dotation, le déploiement et l'avancement inclut des membres des groupes désignés.	1	2	3	4	5
4. Je fais prendre conscience à mon personnel de l'importance de s'auto-identifier.	1	2	3	4	5
5. Je m'assure que les énoncés de qualités et les profils de compétences n'éliminent pas indûment les membres des groupes désignés.	1	2	3	4	5
6. Je choisis ou élabore des outils d'évaluation (tests, entrevues, simulations, etc.) impartiaux.	1	2	3	4	5
7. Je veille à ce que les jurys de sélection qui font passer des entrevues à des membres des groupes désignés incluent des membres de ces groupes.	1	2	3	4	5
<b>Votre note</b>	$\div$ = <b>Somme n<sup>bre</sup> de réponses</b>				



#### 4. Appui de l'avancement professionnel

B. Orientation et avancement	Faible		Moyen		Élevé
1. J'ai un plan d'orientation pour tous les nouveaux membres du personnel de mon unité.	1	2	3	4	5
2. Je m'assure que les renseignements sur l'équité en emploi et les groupes désignés font partie des plans et pratiques d'orientation dans mon unité.	1	2	3	4	5
3. Je mets en place des pratiques d'aide pour mon personnel, tel un système de jumelage.	1	2	3	4	5
4. Je veille à ce que tous les membres de mon personnel aient des plans d'apprentissage pour l'avancement de leur carrière.	1	2	3	4	5
5. J'aide tous les membres du personnel de mon unité à progresser dans leur carrière professionnelle.	1	2	3	4	5
6. J'aide mon personnel à comprendre les règles explicites et tacites du milieu de travail.	1	2	3	4	5
7. J'encourage les membres des groupes désignés de mon unité à tirer parti des occasions de mentorat.	1	2	3	4	5
<b>Votre note</b>	÷		=		<b>Somme n<sup>bre</sup> de réponses</b>



#### 4. Appui de l'avancement professionnel

C. Aménagement	Faible		Moyen		Élevé
1. J'examine régulièrement mes pratiques, procédures et politiques pour veiller à ce qu'elles ne comportent aucun obstacle pour le personnel.	1	2	3	4	5
2. Je respecte les politiques et obligations de mon ministère concernant les besoins du personnel en matière d'aménagement.	1	2	3	4	5
<b>Votre note</b>	÷		=		<b>Somme n<sup>bre</sup> de réponses</b>

## 4. Appui de l'avancement professionnel – Résultats de l'auto-évaluation

Your scores

A. Accès, évaluation et dotation	
B. Orientation et avancement	
C. Aménagement	
<b>Votre total</b>	



## 5. Politiques, systèmes et pratiques

A. Sensibilisation	Faible		Moyen		Élevé
1. Je comprends le lien entre les tendances de la population canadienne et le besoin de politiques et de programmes fédéraux en matière d'équité en emploi.	1	2	3	4	5
2. Je me tiens à jour au sujet des politiques et programmes de l'équité en emploi.	1	2	3	4	5
3. Je suis conscient des politiques et des lois en matière d'équité en emploi.	1	2	3	4	5
4. J'ai des buts en matière d'équité en emploi pour mon unité.	1	2	3	4	5
5. Je sais où obtenir l'aide dont j'ai besoin pour créer un effectif représentatif dans mon unité.	1	2	3	4	5
<b>Votre note</b>	$\div$ = Somme n <sup>bre</sup> de réponses				



## 5. Politiques, systèmes et pratiques

B. Engagement et actions	Faible		Moyen		Élevé
1. Je tiens mon personnel au courant des politiques et initiatives en matière d'équité en emploi.	1	2	3	4	5
2. Je travaille avec les spécialistes des ressources humaines à la recherche de moyens pour atteindre les buts en matière d'équité en emploi de mon unité.	1	2	3	4	5
3. Je contribue à faire correspondre les politiques, systèmes et pratiques avec le but de créer un milieu de travail où l'équité et la diversité sont valorisées.	1	2	3	4	5
4. J'encourage l'intérêt de mon personnel à participer aux travaux des comités de l'équité en emploi et à se joindre à des réseaux de groupes désignés.	1	2	3	4	5
5. Je partage les leçons à retenir avec mes collègues et encourage leur participation à la création d'un milieu de travail où l'équité et la diversité sont valorisées.	1	2	3	4	5
6. Je reconnais et récompense les comportements et attitudes qui contribuent à valoriser la diversité dans mon unité.	1	2	3	4	5
7. J'attribue des ressources (temps, fonds, personnel) à des activités qui contribuent à valoriser la diversité.	1	2	3	4	5
<b>Votre note</b>	÷		=		
	<b>Sum</b>		<b># answered</b>		

## 5. Politiques, systèmes et pratiques – Résultats de l'auto-évaluation

Vos notes

A. Sensibilisation	
B. Engagement et actions	
<b>Votre total</b>	

## Mes résultats

---

Veillez recopier sur le tableau ci-après le total obtenu dans chacune des cinq dimensions fondamentales de la grille d'auto-évaluation et calculer votre note globale.

<b>Changement de culture organisationnelle : un outil d'auto-évaluation destiné aux gestionnaires</b>	Vos notes
<i>1. Leadership</i>	
<i>2. Valeurs, croyances, comportements et principes</i>	
<i>3. Communication</i>	
<i>4. Appui de l'avancement professionnel</i>	
<i>5. Politiques, systèmes et pratiques</i>	
<b>Votre note globale</b>	

## Interprétation des résultats

---

### ***Votre note globale se situe entre 37 et 50***

Vous gérez très bien le changement culturel dans votre organisation. Vous faites preuve de qualités certaines dans chacune des cinq dimensions fondamentales du changement. Vous avez fait vôtres les buts et principes d'un milieu de travail diversifié et vous avez acquis un ensemble d'habiletés et de connaissances que vous utilisez quotidiennement. C'est là un atout réel dont dispose votre ministère pour l'aider à s'acquitter de ses obligations. Si vous n'y avez pas encore songé, vous devriez sérieusement penser à offrir à un ou deux de vos collègues de leur servir de mentor!

Vous pourriez vouloir revenir sur les énoncés pour lesquels votre évaluation a été inférieure à ce vous souhaiteriez qu'elle soit. Ces énoncés constituent en eux-mêmes des conseils pratiques utiles. Vérifiez les énoncés que vous pourriez avoir sauté pour bien vérifier qu'ils ne s'appliquent pas à vous. Vous trouverez aussi à la fin de ce document une série de **conseils pratiques et techniques** destinés à vous aider à améliorer encore davantage votre niveau de compétence et à continuer à développer et affiner vos habiletés.

### ***Votre note globale se situe entre 23 et 36***

Vous gérez bien. Vous faites preuve de qualités certaines dans une ou deux des dimensions fondamentales. Votre niveau de compétence global est moyen. Selon toute vraisemblance, vous devez vous améliorer dans une ou deux dimensions. Vous êtes probablement en train d'apprendre à gérer le changement culturel ou vous commencez juste à vous en occuper. Théoriquement, vous devriez essayer de viser au moins une moyenne de 3 à 4 (sur l'échelle de 1 à 5) dans chaque domaine de chaque dimension fondamentale. Vous pourriez vouloir revenir sur les énoncés en vous concentrant sur un ou deux domaines pour lesquels votre évaluation a été bien inférieure à ce vous souhaiteriez qu'elle soit. Ces énoncés constituent en eux-mêmes des conseils pratiques utiles pour vous aider à vous améliorer. Vérifiez les énoncés que vous pourriez avoir sauté pour bien vérifier qu'ils ne s'appliquent pas à vous. Si vous n'y avez pas encore songé, vous devriez penser à demander à un de vos collègues de vous servir de mentor. Vous trouverez aussi à la fin de ce document une série de **conseils pratiques et techniques** destinés à vous aider à améliorer votre niveau de compétence et à continuer à développer et affiner vos habiletés pour gérer le changement culturel dans votre milieu de travail.

## ***Votre note globale est 22 ou moins***

Selon toute vraisemblance, vous commencez seulement à vous occuper des défis du changement culturel dans votre organisation. Vous avez beaucoup à apprendre! Théoriquement, vous devriez essayer de viser au moins une moyenne de 3 à 4 (sur l'échelle de 1 à 5) dans chaque domaine de chaque dimension fondamentale. Revenez sur les énoncés en vous concentrant sur les deux ou trois domaines pour lesquels votre évaluation a été la plus faible. Ces énoncés constituent en eux-mêmes des conseils pratiques utiles pour vous aider à vous améliorer rapidement. Vérifiez les énoncés que vous pourriez avoir sauté pour bien vérifier qu'ils ne s'appliquent pas à vous. Si vous n'y avez pas encore songé, vous devriez penser à demander à un spécialiste des ressources humaines le meilleur moyen d'intégrer ces domaines à votre plan d'apprentissage. Vous pourriez également envisager de demander à un de vos collègues de vous servir de mentor. Vous trouverez aussi à la suite de cette section une série de **conseils pratiques et techniques** destinés à vous aider à améliorer votre niveau de compétence et à continuer à développer et affiner vos habiletés pour gérer le changement culturel dans votre milieu de travail.

## **Conseils pratiques et techniques**

---

### ***1. Leadership***

En qualité de chef de file pour la promotion de la diversité et le changement de la culture organisationnelle, vous avez besoin d'approches qui mettent l'accent sur le côté humain de votre organisation. Outre les énoncés offerts dans l'**outil d'auto-évaluation**, voici quelques autres conseils pratiques que vous pouvez utiliser ou suivre :

- Cherchez des occasions d'améliorer vos connaissances et vos capacités relativement à la diversité et au changement de culture organisationnelle.
- Dans votre planification des ressources humaines, identifiez les lacunes au plan de la représentation dans votre unité de travail.
- Réfléchissez aux avantages d'une meilleure représentation au sein du milieu de travail et échangez vos idées avec vos collègues.
- Intégrez les pratiques de gestion de la diversité et de l'équité en emploi dans tous les aspects de la gestion et de la planification des ressources humaines de votre unité.
- Si vous ne l'avez pas encore fait, examinez les politiques et plans de votre ministère, notamment ceux concernant l'équité en emploi et le harcèlement, ainsi que les conventions collectives pertinentes

(pour des informations telles que les dispositions concernant les fêtes religieuses, les congés avec ou sans solde, etc.).

- Efforcez-vous de clarifier vos objectifs et assurez-vous que tout votre personnel les connaissent et les comprennent.
- Prenez le temps d'avoir des réunions d'équipe. Trouvez des occasions d'examiner les plans et les pratiques, de reconnaître et de célébrer les réussites, de faire ressortir les défis et de planifier les prochaines étapes.
- Prêtez attention à la façon dont les collègues travaillent ensemble à désamorcer les tensions avant qu'elles dégénèrent.
- Discutez régulièrement des valeurs (de façon formelle et informelle) au sein de votre unité; amenez les membres de votre personnel à exprimer la façon dont ils utilisent ces valeurs pour prendre leurs décisions.
- Visez à ce que chacun et chacune sentent qu'ils font partie du changement de culture de l'organisation.
- Rappelez à tous les membres de votre personnel qu'ils ont une responsabilité personnelle à l'égard du rendement général de l'unité et de la création de la culture souhaitée.
- Reconnaissez et récompensez les personnes et les équipes qui ont les attitudes et les comportements à l'origine d'un milieu de travail ouvert et diversifié.
- Recherchez activement de nouvelles idées et approches, et faites preuve d'ouverture d'esprit.

## **2. Valeurs, croyances, comportements et principes**

En tant que gestionnaire, vous savez que le changement culturel suppose que l'on développe sa prise de conscience, apprenne à mieux connaître ses croyances, ses comportements et ses principes et aide les autres à en faire autant. Cela prend du temps. Outre les énoncés offerts dans l'**outil d'auto-évaluation**, voici quelques autres conseils pratiques que vous pouvez utiliser ou suivre :

- Demandez-vous et demandez à votre personnel quels sont les valeurs, croyances et principes qui doivent changer et ceux qui doivent demeurer tels quels.
- Efforcez-vous de découvrir la culture de votre unité. Observez vos propres attitudes et comportements et ceux de votre personnel. Évaluez la culture de votre unité sous plusieurs angles, entre autres, la façon dont le milieu de travail :



- Renforce l'apprentissage.
  - Accueille la diversité.
  - Fait preuve d'équité et de respect à l'égard de tous les membres du personnel.
  - Met sur le même pied les intérêts de toutes les parties prenantes, y compris les membres des groupes désignés.
  - Met l'accent sur les personnes et les aide à donner le meilleur d'elles-mêmes.
  - Laisse le temps d'apprendre et de partager.
  - Communique ouvertement et honnêtement.
  - Fait intervenir divers agents et champions du changement à différents niveaux de l'unité.
- Soyez vous-même un modèle innovateur et constant de la culture souhaitée.
  - Participez aux séances de sensibilisation à la diversité lorsque l'occasion se présente. Envisagez d'organiser une Journée de la diversité!

### **3. Communication**

Une bonne communication claire est indispensable pour amener votre personnel à vaincre la résistance inévitable aux nouvelles initiatives. Elle le prépare aussi à faire face aux répercussions d'une diversité croissante sur le milieu de travail. Outre les énoncés offerts dans l'**outil d'auto-évaluation**, voici quelques autres conseils pratiques que vous pouvez utiliser ou suivre :

- Répétez encore et sans cesse ce qu'est l'objectif du changement et les actions planifiées. Dans vos communications avec le personnel, soulignez les éléments spécifiques de la diversité sur lesquels il faut se concentrer. Ayez recours à des faits et à des histoires personnelles pour aider le personnel à comprendre le besoin de changement.
- Faites le lien entre, d'une part, les obligations du ministère en matière d'équité en emploi et de diversité et, d'autre part, les activités quotidiennes et les tâches de votre unité : tendances, valeurs, satisfaction de la clientèle et productivité.
- Expliquez la portée du changement, même s'il est possible qu'elle soit perçue négativement. Par exemple, discutez pourquoi il convient de recruter un membre d'un des groupes désignés.

- Utilisez des affiches ou des représentations graphiques pour aider le personnel à comprendre et à apprécier la diversité. N'hésitez pas à le faire participer à la création de ces images.
- Prévoyez les aspects négatifs des réactions de votre personnel et pensez à des façons de les éliminer ou de les atténuer.
- Ayez recours à divers styles de communication pour communiquer avec votre personnel.
- Soyez honnête à propos des succès et des échecs : vous conserverez ainsi la confiance de votre personnel. Soulignez que l'échec donne une raison de commencer à s'améliorer.
- Veillez à ce que la communication fonctionne dans les deux sens. Communiquez vos commentaires au personnel et donnez-lui l'occasion d'en faire autant.
- Faites attention à ce qu'il n'y ait pas de décalage entre vos paroles, vos actes et vos gestes. Le personnel peut dire facilement si vous êtes réellement engagé à établir un milieu de travail diversifié. Il remarquera le ton de votre voix, ce que vous choisissez de faire et de ne pas faire.
- Tenez compte des formats substitués et de l'accessibilité dans vos communications, notamment lorsque vous préparez des documents et lorsque vous planifiez des réunions ou des activités.
  - Les formats substitués et les styles de communications incluent : le langage gestuel; les textes en gros caractères; la disponibilité des documents sur des supports audio, vidéo et électronique.

#### **4. Appui à l'avancement professionnel**

Engager des personnes des groupes désignés vous permettra de créer une culture ouverte et diversifiée. Maintenir en poste et développer l'ensemble de son personnel est un défi constant pour tout gestionnaire. Outre les énoncés offerts dans l'**outil d'auto-évaluation**, voici quelques autres conseils pratiques que vous pouvez utiliser ou suivre :

- Examinez les pratiques en matière de recrutement et de dotation dans le but d'améliorer la représentation et de favoriser l'inclusion dans votre milieu de travail.
- Efforcez-vous de faire élargir la zone de sélection pour avoir accès à un plus grand nombre de candidats des groupes désignés.
- Travaillez avec votre conseillère ou conseiller en dotation à trouver des moyens efficaces et novateurs de gérer le changement culturel de votre organisation.

- Informez-vous au sujet du processus d'auto-identification et de son but, et communiquez-en l'importance à votre personnel.
- Encouragez et appuyez le recours à des jurys de sélection plus représentatifs dans votre milieu de travail : ils aident les candidats à se sentir les bienvenus lors des entrevues et montrent que votre organisation ne se contente pas de belles paroles mais prêche par l'exemple.
- Assurez-vous de la représentation des groupes désignés au sein des jurys de sélection. Si possible, servez-vous des répertoires de jurys de sélection des membres des groupes désignés qui sont déjà établis.
- Consultez les lignes directrices de l'équité en emploi et profitez des ateliers offerts pour vous aider à vous acquitter de vos devoirs de membre de jury de sélection de façon impartiale.
- Partagez vos impressions avec les autres membres du jury afin d'éviter toute conception ou impression erronée et tout stéréotype.
- Assurez-vous que les nouveaux employés assistent à une séance d'orientation.
- Cherchez à savoir si votre ministère offre un programme de mentorat officiel.
- Identifiez et encouragez les activités d'apprentissage qui favorisent le changement de culture organisationnelle au sein de votre milieu de travail. Démontrez votre engagement à l'égard de l'apprentissage en développant des plans d'apprentissage avec votre personnel.
- Aidez les membres des groupes désignés à préparer leur plan de carrière, à préciser leurs besoins d'apprentissage et à voir comment ceux-ci s'articulent avec le mandat de votre ministère.
- Encouragez votre personnel à participer au programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) ou offrez-lui des occasions d'affectations par l'intermédiaire du système de promotion de carrière.
- Renseignez-vous au sujet des programmes et groupes ci-après qui peuvent vous aider à accroître la participation (consultez votre conseiller en ressources humaines) :
  - Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ).
  - Le Programme de stagiaires en gestion (PSG) qui permet de recruter de nouveaux membres des minorités visibles, mais aussi de former des membres des minorités visibles déjà dans la fonction publique.
  - Échanges Canada.

- Le Conseil national des minorités visibles.
- Les comités des minorités visibles et de l'équité en emploi.
- Les réseaux de jeunes.

■ Échangez avec vos employés sur la question « comment on fonctionne ici. », c'est-à-dire discutez des règles explicites et tacites dans votre milieu de travail.

- Par règles explicites, on entend les politiques ou procédures formelles qui règnent dans le milieu de travail, comme celles qu'on retrouve dans les conventions collectives ou encore des directives contenues dans les notes de service ou courriels, les procédures apparaissant sur les panneaux d'affichage, les consignes de sécurité et les organigrammes.
- Par règles tacites, on entend les règles ou habitudes très variées qui caractérisent votre culture. Par exemple, le code vestimentaire, l'utilisation du langage ou les relations de travail. Voici quelques exemples : « Nous répondons au téléphone en utilisant les deux langues officielles. » « Nous n'utilisons pas que des majuscules dans nos courriels. » « Vendredi, c'est la journée décontractée. »

■ Réfléchissez et discutez des obstacles possibles. Dans la mesure du possible, éliminez-les ou trouvez des solutions de rechange.

- Les obstacles peuvent inclure : des présentations sans documents (pour les personnes ayant un problème d'apprentissage); la réorganisation de l'espace à bureaux (pour des personnes ayant des allergies ou ayant besoin d'un accès pour fauteuil roulant); la tenue d'entrevues ou de retraites lors de fêtes religieuses.

## 5. Politiques, systèmes et pratiques

Améliorer votre connaissance des politiques et obligations de votre ministère en matière d'équité en emploi vous met en bonne position pour diriger votre personnel vers le changement requis dans la culture de votre unité. Outre les énoncés offerts dans l'**outil d'auto-évaluation**, voici quelques autres conseils pratiques que vous pouvez utiliser ou suivre :

■ Développez votre compréhension des changements démographiques du Canada et incitez votre personnel à en faire autant. Le *Rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi* et le plan d'action *Faire place au changement* contiennent d'excellents renseignements qui peuvent vous aider à bien saisir l'importance des tendances sociales.  
(<http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee>)

- Prenez connaissance des politiques et de la législation telles que le plan d'action *Faire face au changement*, la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.
- Prenez connaissance du plan d'équité en emploi de votre ministère, et plus précisément des buts fixés pour le recrutement, le maintien en poste et l'avancement des membres des groupes désignés.
- Consultez votre spécialiste des ressources humaines pour obtenir des conseils sur les politiques et pratiques en matière de recrutement et de dotation.

## Quelques ressources

Pour recueillir des renseignements qui vous permettront d'accroître vos connaissances et vos habiletés, vous pouvez consulter les ressources et les sites Web suivants :

- Consultez le site Web de la Direction de l'équité en emploi pour obtenir des renseignements sur l'équité en emploi dans la fonction publique. (<http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee>)
- Reportez-vous à la section du site Web de la CFP consacrée à l'équité en emploi et à la diversité pour obtenir des renseignements au sujet des programmes de dotation administrés par la CFP et plusieurs outils et ressources additionnelles. ([www.psc-cfp.gc.ca/ee/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/ee/index_f.htm))
  - Le *Guide à l'intention des gestionnaires* expose le processus de dotation, les options et les programmes de recrutement disponibles pour vous aider à mieux recruter. ([www.psc-cfp.gc.ca/stat\\_dot/mgr-gestion/guide/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/stat_dot/mgr-gestion/guide/index_f.htm))
  - *Une évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié : supprimer les obstacles que rencontrent les membres des minorités visibles et les peuples Autochtones* est disponible à [http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/removing\\_barriers\\_message\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/removing_barriers_message_f.htm).
  - *Renforcer l'expression de la gestion de la diversité dans le profil des compétences en leadership de la fonction publique* est un outil élaboré par la CFP à l'intention des ministères lorsqu'ils établissent les profils de leurs postes de gestionnaires, de cadre intermédiaire à SMA. Il est disponible sur l'extranet à [http://extranet.psc-cfp.gc.ca/ppc-cpp/docs/profile/managing\\_diversity\\_f.pdf](http://extranet.psc-cfp.gc.ca/ppc-cpp/docs/profile/managing_diversity_f.pdf).

- *L'École de la fonction publique du Canada* offre des programmes de formation en équité en emploi et en diversité. ([www.myschool-monecole.gc.ca/diversity/diversity\\_program\\_f.html](http://www.myschool-monecole.gc.ca/diversity/diversity_program_f.html))
- Le *Réseau du leadership* fournit une large gamme de ressources pour vous aider à rehausser vos habiletés de leader. ([www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp))
- *L'Outil de développement de l'Énoncé de qualités* aide les gestionnaires à créer un énoncé de qualités ou à sélectionner un énoncé existant dans la banque de données de la fonction publique. ([www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp))
- Le vidéo *Faire place au changement* recrée sous une forme dramatique certains des défis et occasions rencontrés par les membres des minorités visibles et les gestionnaires qui les recrutent dans la fonction publique du Canada. Le vidéo est disponible auprès du centre de distribution du SCT à [services-publications@tbs-sct.gc.ca](mailto:services-publications@tbs-sct.gc.ca).
- **La diversité : outils et pratiques à l'intention des gestionnaires** est un recueil d'outils et de pratiques utiles mis en œuvre par les ministères. ([http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/ec-fpac/compendium-receuil/cr-1\\_f.asp](http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/ec-fpac/compendium-receuil/cr-1_f.asp))