



MUSEE CANADIEN DE L'HISTOIRE

ÉVALUATION DU MILIEU DE TRAVAIL — RAPPORT FINAL

AVRIL 2021

RÉSUMÉ

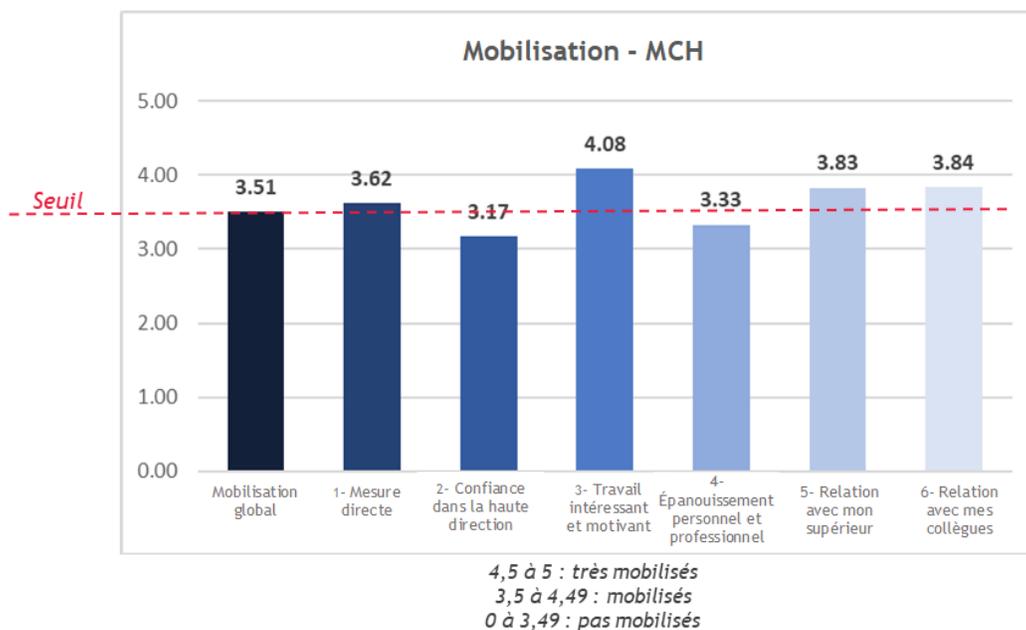
Le Musée canadien de l'histoire (MCH) a chargé BDO d'effectuer une évaluation du milieu de travail afin de comprendre son environnement de travail général et de connaître le ressenti et le niveau de confort de ses employés par rapport à sa culture organisationnelle. Notre évaluation s'est concentrée sur la mobilisation des employés, la culture organisationnelle, la diversité et l'inclusion, et le bien-être. Elle a concerné tous les employés actifs du MCH et, bien que certains niveaux organisationnels et certaines unités soient nommés, l'anonymat a été un principe essentiel de sa conception, afin d'assurer la participation des personnes et la sincérité des réponses. Le processus de consultation de l'évaluation comprenait les éléments suivants :

- des entrevues avec des employés de tous les niveaux (49 personnes au total);
- une enquête ouverte à tous (taux de réponse de 87 % de classification);
- des groupes de discussion en profondeur (quatre séances; 40 personnes au total).

La mobilisation des employés

La mobilisation des employés donne une indication des liens qu'ils ont avec leur travail et avec leur organisation, ainsi que de leur volonté de donner en retour et d'aller au-delà des responsabilités de leur poste. Pour évaluer la mobilisation des employés, BDO a examiné la confiance dans les hauts dirigeants; la relation avec le supérieur; le travail intéressant et stimulant; le développement professionnel et l'épanouissement personnel; les relations avec les collègues; et l'indicateur direct de la mobilisation.

Le score total moyen pour la mobilisation des employés est de 3,5 (à savoir, des employés mobilisés). Comme le montre le graphique ci-dessous, deux facteurs se trouvent sous le seuil de 3,5 : la confiance dans les hauts dirigeants et le développement professionnel et l'épanouissement personnel.



52 % des répondants sont mobilisés (43 %) ou très mobilisés (9 %). Les employés se sentent liés à leur travail et ils sont fiers de travailler pour le MCH. Cependant, le fait de recommander le MCH comme un endroit où il fait bon travailler se trouve sous le seuil de 3,5. Les employés pensent avoir une relation plutôt positive avec leur supérieur direct et avec leurs collègues. Cependant, quand on regarde au-delà du réseau immédiat pour s'intéresser aux relations avec les hauts dirigeants, les scores baissent.

La culture organisationnelle

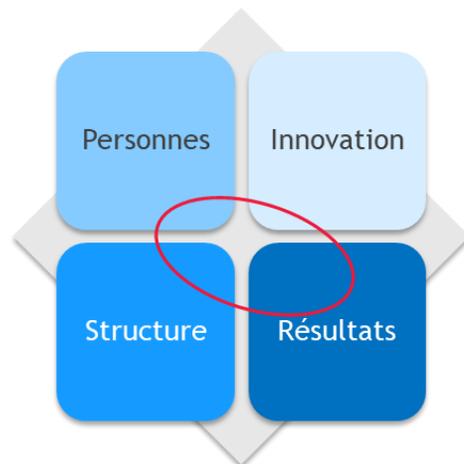
BDO définit la culture organisationnelle comme l'ensemble des valeurs écrites et non écrites, des croyances, des attitudes et des comportements encouragés par les dirigeants et partagés par les employés. Pour évaluer la culture organisationnelle, BDO a procédé comme suit :

- Elle a commencé par examiner les valeurs, en évaluant deux dimensions, ce qui a permis de dégager quatre types de culture (personnes, innovation, résultats et structure).
- Elle a regardé au-delà des valeurs pour examiner le comportement (les expériences vécues) en utilisant ses leviers culturels (leadership, communication, collaboration, encouragement et renforcement).

En ce qui concerne l'orientation culturelle (les valeurs), les résultats montrent que le MCH est largement axé sur les RÉSULTATS, puis sur la STRUCTURE, les PERSONNES et l'INNOVATION.

Voici nos principales constatations :

1. Le MCH a une orientation *trop axée* sur les RÉSULTATS, ce qui a souvent des incidences négatives sur les personnes et sur la stabilité organisationnelle.
2. L'importance accordée aux PERSONNES est limitée et doit être améliorée. Les employés se sentent liés au mandat du MCH et à leur travail, mais ils n'éprouvent aucun sentiment d'appartenance collective au niveau organisationnel.
3. L'importance accordée à la STRUCTURE est trop restreinte, c'est-à-dire qu'elle est essentiellement axée sur le contrôle.
4. La culture actuelle ne favorise pas l'INNOVATION, compte tenu de l'aversion au risque; de la rigidité concernant « notre manière de faire les choses »; et du manque d'autonomisation et de souplesse dans la prise de décisions.



En ce qui concerne les leviers culturels (le comportement organisationnel), le MCH est sur la bonne voie pour l'encouragement et la collaboration. Les deux leviers qui ont reçu les scores les plus bas sont particulièrement importants pour le MCH :

- Le renforcement (corriger les comportements indésirables; encourager les comportements souhaitables), qui est essentiel pour favoriser un changement de culture.
- Le leadership, qui est le levier le plus essentiel; les problèmes relevés comprennent notamment :
 - la microgestion;
 - le manque d'inclusion dans la prise de décisions;
 - les mauvais comportements, décrits sous la forme d'humiliations, de reproches, de soupçons et de méchanceté.

La diversité et l'inclusion

À l'instar de la mobilisation des employés, la diversité et l'inclusion se concentrent sur l'*individu* et donnent une indication de la perception des employés à l'égard de ce qui suit :

- l'acceptation et le sentiment d'appartenance au sein de leur équipe et de l'organisation;
- le caractère juste et équitable des pratiques en matière de ressources humaines.

BDO a utilisé les pratiques exemplaires actuelles en matière de diversité et d'inclusion, ce qui a permis d'obtenir des résultats mesurables indiquant l'incidence de la diversité et de l'inclusion sur les individus, l'organisation, les équipes et la société. Pour attirer, conserver et faire progresser un ensemble diversifié de talents, il faut des politiques, des procédures et des processus inclusifs qui créent un sentiment d'appartenance et de sécurité et qui permettent à une personne d'être « entièrement elle-même » sur son lieu de travail.

Le score total moyen pour la diversité et l'inclusion est de 3,3 (à savoir, nécessite une amélioration). Les employés ont des sentiments plus positifs à propos de leurs collègues et de leurs supérieurs directs et moins positifs à propos de l'organisation en tant que tout (à savoir, les pratiques en matière de ressources humaines; et la promotion par le MCH d'un « environnement sûr »).

Le bien-être

Le MCH a indiqué cinq affirmations à soumettre sur le bien-être afin de mieux comprendre comment ses employés s'en sortent pendant la pandémie de COVID-19. Ces affirmations visaient à obtenir une rétroaction sur les initiatives déployées par le MCH en matière de santé mentale et de bien-être pour faire face à la pandémie et à recenser les principales sources de stress pour le personnel. Le but était d'utiliser les constatations pour éclairer ses initiatives actuelles et futures concernant le bien-être des employés.

Le score total moyen pour le bien-être est de 3,8, ce qui laisse penser que le MCH est sur la bonne voie pour les objectifs visant précisément le bien-être, bien que le score pour la *confiance dans les hauts dirigeants* se trouve sous le seuil. Les trois principales sources de stress recensées sont les incertitudes concernant les priorités de travail; l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle; et le changement de la charge de travail.

Conclusions

Les cinq principaux points à retenir sont les suivants :

1. **Le leadership, le renforcement et la stabilité constituent un thème récurrent.** Les initiatives à court et à long terme doivent démontrer des progrès dans ces domaines.
2. **Les cercles de confiance existent.** En général, il existe un sentiment de confort et de sécurité au sein des équipes immédiates.
3. **Il existe un puissant sentiment de loyauté et de dévouement.** La majeure partie des employés ne souhaitent pas quitter le MCH au vu de leur expertise, de leurs objectifs de carrière et de leur dévouement à l'accomplissement du mandat.
4. **Des progrès sont en cours.** Les Ressources humaines ont modifié leurs politiques, leurs programmes et leurs services afin de jouer un rôle plus stratégique et plus efficace dans l'organisation. Elles ont notamment procédé à une refonte complète de la politique de lutte contre le harcèlement et la violence au travail, et elles travaillent à mettre en place une

plateforme en ligne permettant aux employés de déposer plainte de manière totalement anonyme.

5. **C'est maintenant qu'il faut agir.** Il existe une forte envie de changement et un optimisme hésitant au vu des efforts récents (y compris la présente évaluation).

Recommandations

Au vu des résultats de l'évaluation du milieu de travail, BDO a formulé six recommandations interdépendantes en ce qui concerne la mobilisation des employés, la culture organisationnelle ainsi que la diversité et l'inclusion, à savoir :



TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	6
1 Introduction	7
1.1 Évaluation du milieu de travail	7
1.2 Contexte	8
1.3 Méthodologie et stratégie	8
La mobilisation des employés	8
La culture organisationnelle	10
La diversité et l'inclusion	10
Le bien-être	11
1.4 Vue d'ensemble de la conception de l'évaluation	11
2 Résultats et constatations : La mobilisation des employés	13
2.1 Mobilisation des employés, en pourcentage	13
2.2 Matrice de la mobilisation des employés	14
Sur la bonne voie	14
Sous le seuil	15
3 Résultats et constatations : La culture organisationnelle	16
3.1 Orientation culturelle (les valeurs).....	16
Principales constatations sur l'orientation culturelle.....	16
3.2 Leviers culturels (les comportements)	20
3.3 Matrice des comportements.....	21
Sur la bonne voie.....	22
Sous le seuil	23
4 Résultats et constatations : La diversité et l'inclusion.....	24
4.1 Matrice de la diversité et de l'inclusion	24
Sur la bonne voie.....	25
Sous le seuil	25
5 Résultats et constatations : Le bien-être	26
5.1 Principales sources de stress.....	27
6 Conclusions et recommandations	28
6.1 Conclusions.....	28
6.2 Recommandations	29
Recommandations détaillées	29

1 INTRODUCTION

Le Musée canadien de l'histoire (MCH) est une société d'État fédérale qui gère deux musées nationaux importants :

- le Musée canadien de l'histoire;
- le Musée canadien de la guerre.

Ensemble, ces musées ont pour mission de préserver et promouvoir l'histoire canadienne et la vie actuelle au Canada dans leurs dimensions sociales, culturelles, humaines, militaires et politiques. Installés dans la région de la capitale nationale, ils œuvrent conjointement à mieux faire connaître au public les enjeux et les expériences canadiennes. Le Musée canadien de l'histoire organise des expositions, des programmes et des partenariats à travers tout le Canada et dans le monde entier. Il administre aussi le Musées numériques Canada, dont l'objectif est d'investir dans les projets en ligne des musées et des organismes patrimoniaux canadiens, les accompagner dans leur démarche numérique pour partager des histoires et des expériences avec des gens de partout.

Aux termes de la *Loi sur les musées*, « le Musée canadien de l'histoire a pour mission d'accroître la connaissance, la compréhension et le degré d'appréciation des Canadiens à l'égard d'événements, d'expériences, de personnes et d'objets qui incarnent l'histoire et l'identité canadiennes, qu'ils ont façonnées, ainsi que de les sensibiliser à l'histoire du monde et aux autres cultures ». En plus de collectionner des objets, le MCH doit « gérer sa collection par la préservation, la conservation ou la restauration ainsi que la constitution de registres et de documentation. »

1.1 Évaluation du milieu de travail

Le Musée canadien de l'histoire a chargé BDO d'effectuer une évaluation du milieu de travail afin de comprendre son environnement de travail général et de connaître le ressenti et le niveau de confort de ses employés par rapport à sa culture organisationnelle. Notre évaluation a porté sur ce qui suit :

- les facteurs liés à la mobilisation des employés (confiance dans les hauts dirigeants; relation avec le supérieur; travail intéressant et stimulant; développement professionnel et épanouissement personnel; relations avec les collègues; indicateur direct de la mobilisation);
- la culture organisationnelle et « les leviers culturels » (leadership, communication, collaboration, encouragement et renforcement);
- la diversité et l'inclusion;
- le bien-être.

L'évaluation a concerné tous les employés actifs du MCH et, bien que certains niveaux organisationnels et certaines unités soient nommés, l'anonymat a été un principe essentiel de sa conception afin d'assurer la participation des personnes et la sincérité des réponses.

1.2 Contexte

Il convient de mentionner deux événements notables qui étaient en cours au moment de cette évaluation, en raison de leur incidence globale sur le MCH : 1) la pandémie de COVID-19; et 2) l'enquête sur des allégations de harcèlement au travail au MCH. Bien que notre évaluation soit indépendante de ces deux événements, BDO reconnaît l'influence possible que ceux-ci ont pu avoir sur la perception des employés concernant la culture organisationnelle. Il convient aussi de préciser que le personnel a été clairement informé du but de l'évaluation du milieu de travail et du fait que celle-ci n'avait rien à voir avec l'enquête sur les allégations de harcèlement. L'évaluation a mesuré les perceptions des employés concernant l'organisation de manière générale et non à un instant précis.

1.3 Méthodologie et stratégie

L'évaluation du milieu de travail porte sur plusieurs domaines d'intérêt : la mobilisation des employés, la culture organisationnelle, la diversité et l'inclusion et le bien-être. BDO a adopté une stratégie hybride en utilisant des aspects essentiels de la méthodologie d'évaluation de la mobilisation des employés et de la méthodologie d'évaluation de la culture organisationnelle ainsi que des recherches sur les pratiques exemplaires appuyant la diversité et l'inclusion. Bien que l'évaluation utilise deux méthodologies distinctes, ainsi que des recherches sur les pratiques exemplaires, nous avons adopté une stratégie intégrée afin d'obtenir une vision holistique du Musée canadien de l'histoire. **Les principaux aspects communs à tous les domaines d'intérêt sont les suivants :**

- le *leadership* est un levier essentiel pour tous les domaines d'intérêt;
- nous avons utilisé la méthode de notation de Likert, avec un seuil de 3,5 représentant un résultat positif et concluant.

Chaque domaine d'intérêt est traité en détail ci-après.

La mobilisation des employés

La mobilisation des employés se concentre sur l'*individu* et donne une indication de ce qui suit :

- le lien des employés avec leur travail et avec l'organisation;
- la volonté des employés de donner en retour et d'aller au-delà des responsabilités de leur poste.

BDO utilise le modèle créé par Le Conference Board du Canada sur la mobilisation des employés, lequel examine ce qui suit :

- **Les facteurs liés au milieu de travail** : confiance dans les hauts dirigeants; relation avec le supérieur; travail intéressant et stimulant; développement professionnel et épanouissement personnel; relations avec les collègues.
- **L'indicateur direct de la mobilisation des employés** : sentiment de fierté; sentiment de réussite; volonté de recommander l'organisation comme un lieu où il fait bon travailler; projets de quitter l'organisation.



Un baromètre général pour mesurer la mobilisation des employés

Un passage en revue des travaux de recherche mené par Le Conference Board du Canada sur la mobilisation des employés a permis d'établir que, tandis que certaines sociétés d'experts-conseils tendent à se concentrer sur le lien cognitif – ou rationnel – des employés avec leur travail, d'autres accordent un haut degré d'importance au lien émotionnel avec le travail. Ce passage en revue, qui a porté sur 12 grandes études sur la mobilisation des employés, a également montré que les diverses sociétés d'experts-conseils possèdent chacune des définitions très différentes de ce qu'est un employé mobilisé.

Le Conference Board du Canada, avec un groupe d'étude de 13 multinationales, a dressé une synthèse de tous les indicateurs importants de la mobilisation, dont il s'est servi pour élaborer une nouvelle enquête sur la mobilisation des employés, et il a mis son modèle à jour en 2016¹. Il a utilisé pour ses recherches des méthodologies tant quantitatives que qualitatives. Il a complété les données obtenues par des bonnes pratiques tirées d'études de cas portant sur six organisations très performantes, choisies en explorant une base de données longitudinales qui contenait des enquêtes sur dix ans concernant la mobilisation des employés.

¹ Le Conference Board du Canada, *Employee Engagement: Leveraging the Science to Inspire Great Performance* (résumé en français sous le titre *La mobilisation des employés : Quand la science aide à rehausser la performance*), juillet 2016.

La culture organisationnelle

BDO définit la culture organisationnelle comme l'ensemble des valeurs écrites et non écrites, des croyances, des attitudes et des comportements encouragés par les dirigeants et partagés par les employés. Pour évaluer la culture, BDO a procédé comme suit :

Elle a commencé par examiner les VALEURS en utilisant le cadre des valeurs concurrentes² :

- Ce cadre établit **deux dimensions** :
 - L'orientation **interne** par rapport à l'orientation **externe**.
 - La **flexibilité** par rapport à la **stabilité**.

Il s'en dégage **quatre types de culture** :

- **Les personnes** – valorisation de la collaboration, du perfectionnement, de l'engagement et de la communication.
- **L'innovation** – valorisation de la souplesse, de la transformation, de la créativité et de la diversité.
- **Les résultats** – valorisation de l'atteinte d'objectifs, de la compétition et de « la volonté d'être le meilleur ».
- **La structure** – valorisation de la clarté, de l'efficacité, de l'opportunité, de la stabilité et du contrôle.



Elle a regardé au-delà des valeurs pour examiner le comportement (les expériences vécues) en utilisant ses leviers culturels³ :



Le **leadership** : examen de la manière dont les personnes (à tous les niveaux) donnent des directives ou des conseils, facilitent la prise de décisions et adoptent un comportement exemplaire.



La **communication** : examen de la manière dont les communications écrites et orales, les instructions et les guides de référence sont diffusés pour permettre la réalisation du travail (ton, forme, clarté, fréquence et calendrier).



La **collaboration** : examen de l'atmosphère de travail générale et de la mesure dans laquelle les employés sont prêts à partager leur temps, leurs ressources et leurs connaissances avec les autres afin de faciliter le travail.



L'**encouragement** : examen des comportements liés à l'appréciation, la reconnaissance, la motivation, la participation et l'autonomisation.



Le **renforcement** : examen consistant à établir si et comment un comportement indésirable est traité avec un objectif d'apprentissage (transparence, confidentialité, responsabilisation et rétroaction).

La diversité et l'inclusion

À l'instar de la mobilisation des employés, la diversité et de l'inclusion se concentrent sur l'*individu* et donnent une indication de la perception des employés à l'égard de ce qui suit :

- l'acceptation et le sentiment d'appartenance au sein de leur équipe et de l'organisation;
- le caractère juste et équitable des pratiques en matière de ressources humaines.

² Quinn et Rohrbaugh. *Competing Values Framework*, 1981; Kim Cameron et Robert Quinn de l'Université du Michigan, *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, 2011.

³ Elke van Tiggelen, Ph. D. (BDO Pays-Bas), *BDO's Soft Control Solution*, 2016.

BDO a utilisé les pratiques exemplaires actuelles en matière de diversité et d'inclusion, ce qui a permis d'obtenir des résultats mesurables indiquant l'incidence de la diversité et de l'inclusion sur les individus, l'organisation, les équipes et la société. Pour attirer, conserver et faire progresser un ensemble diversifié de talents, il faut des politiques, des procédures et des processus inclusifs qui créent un sentiment d'appartenance et de sécurité et qui permettent à une personne d'être « entièrement elle-même » sur son lieu de travail. D'après des travaux de recherche, des équipes diversifiées génèrent plus d'innovation et de créativité, peuvent améliorer la prise de décisions au sein des équipes et même rehausser la réputation de l'organisation⁴.

Le bien-être

Le MCH a demandé d'inclure des affirmations sur le bien-être afin de mieux comprendre comment ses employés s'en sortent pendant la pandémie de COVID-19. Ces affirmations visaient à obtenir une rétroaction sur les initiatives déployées par le MCH en matière de santé mentale et de bien-être pour faire face à la pandémie et à recenser les principales sources de stress pour le personnel. Le but était d'utiliser les constatations pour éclairer les initiatives actuelles et futures concernant le bien-être des employés.

1.4 Vue d'ensemble de la conception de l'évaluation

L'évaluation du milieu de travail au MCH vise à étudier tant la mobilisation des employés que la culture organisationnelle. Sa conception s'est articulée autour des principes directeurs suivants :

- protéger l'anonymat des répondants;
- créer un espace sûr permettant un dialogue ouvert;
- encourager l'inclusion et la formulation de divers points de vue;
- encourager les discussions sur les expériences actuelles et passées ainsi que sur l'avenir;
- tenir compte des diverses préférences de communication (en personne, en tête-à-tête, en groupe, par questionnaire).

Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble de l'évaluation du milieu de travail, notamment les objectifs, le public visé et les sujets principaux. Les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Une méthode à quatre paliers comprenant des entrevues avec des dirigeants; des entrevues volontaires avec des cadres et des employés; une enquête anonyme ouverte à tout le personnel (c.-à-d. les deux niveaux des unités opérationnelles dans les deux musées); et enfin des groupes de discussion en profondeur constitués de volontaires.
- Une double orientation (vers le présent et vers l'avenir) permettant aux participants de parler tant de leur expérience vécue que de l'avenir (c.-à-d. des idées pour améliorer rapidement les choses et des solutions à plus long terme).
- Un anonymat des employés faisant partie intégrante du processus, du début à la fin (c.-à-d. planification, participation, prise de notes et préparation du rapport).

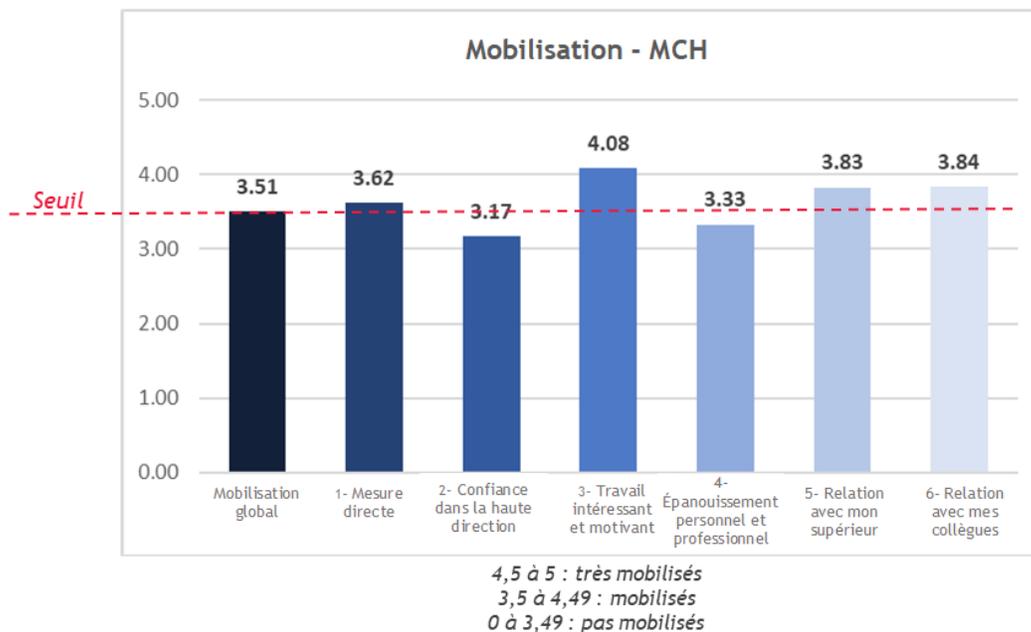
⁴ Catalyst (en anglais uniquement) - <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
Organisation internationale du Travail - https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700966/lang--fr/index.htm
Gallup (en anglais uniquement) - <https://www.gallup.com/workplace/242138/requirements-diverse-inclusive-culture.aspx>
Culture Amp (en anglais uniquement) - https://hello.cultureamp.com/hubfs/1703-Belonging/Culture-Amp_6-ways-to-foster-belonging.pdf

	 Objectif	 Participants	 Sujet
Entrevues (49 au total)	<ol style="list-style-type: none"> Évaluer la concordance entre les dirigeants Repérer les points délicats potentiels Éclairer la conception de l'évaluation 	Tous les niveaux	Culture Mobilisation Diversité et l'inclusion
Sondage (322 répondants, taux de réponse de 87 %)	<ol style="list-style-type: none"> Évaluer la mobilisation des employés Évaluer l'expérience vécue des employés à travers les comportements 	Tous les employés	Expérience vécue Comportement organisationnel
Groupes de discussion (4 séances; 40 personnes)	<ol style="list-style-type: none"> Évaluer la résonance des principales constatations Recenser ou étudier les approches 	Employés volontaires	Approches pour promouvoir la culture, la mobilisation, et la diversité et l'inclusion

Expérience et perceptions (présent)
 Approches (avenir)

2 RÉSULTATS ET CONSTATATIONS : LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Comme indiqué à la section 1, la mobilisation des employés se concentre sur l'*individu* et donne une indication du *lien* des employés avec leur travail et avec l'organisation, ainsi que de leur volonté de *donner en retour* et d'aller au-delà des responsabilités de leur poste. Comme le montre le graphique ci-dessous, le MCH affiche un score total moyen de 3,5 pour la mobilisation des employés, ce qui indique des employés *mobilisés*.

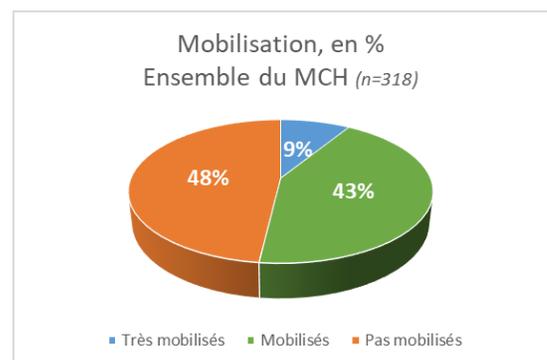


D'après les résultats, l'un des principaux aspects de la mobilisation repose sur ce que l'organisation représente (tisser des liens entre les Canadiens et leur histoire), son mandat ainsi que le travail et les possibilités qu'elle offre. Les employés se sentent également liés à leur supérieur direct et à leurs collègues. Les résultats concernant la mobilisation des employés sont décrits plus en détail aux sections 2.1 et 2.2 ci-dessous.

2.1 Mobilisation des employés, en pourcentage

322 employés ont répondu à l'enquête d'évaluation du milieu de travail, soit un taux de réponse de 87 %. Les résultats montrent que **52 % des répondants sont mobilisés ou très mobilisés**, tandis que 48 % ne sont pas mobilisés.

Malgré des points précis à améliorer et à examiner plus en détail, il s'agit d'un bon résultat au regard des



niveaux de mobilisation des employés enregistrés en Amérique du Nord. D'après un article publié dans Gallup⁵, la mobilisation des employés en Amérique du Nord est faible (à savoir qu'elle est en moyenne de 35 %).

2.2 Matrice de la mobilisation des employés

La matrice ci-dessous aide à mieux comprendre la mobilisation des employés en classant les *affirmations sur la mobilisation* en fonction du degré d'accord moyen indiqué par les employés, du plus élevé au plus bas.

Affirmation	Score
Le travail que je fais est significatif.	4.1
Je suis fier.e de travailler pour mon organisation.	3.9
Mon leader immédiat valorise mes opinions et mes idées.	3.9
Je tire un sentiment d'accomplissement de mon travail.	3.9
Dans mon équipe, les personnes travaillent avec l'esprit d'équipe.	3.8
Mon leader immédiat respecte ses engagements.	3.8
Dans mon groupe de travail, les gens travaillent comme une équipe.	3.7
Je n'ai pas l'intention de quitter mon organisation, pour l'instant.	3.6
Mon leader respecte ses engagements.	3.6
Mon leader apprécie mes opinions et mes idées.	3.6
<i>Seuil</i> Je recommanderais mon organisation à des proches comme un lieu de travail idéal.	3.2
Nos Vice-présidentes respectent leurs engagements.	3.1
Mes objectifs de carrière peuvent être atteints au sein de cette organisation.	3.0
J'ai la conviction que notre équipe de cadres supérieurs (PDG, DA, VPs, Directeur.e principal.e, Directeur.e) peut atteindre nos objectifs.	2.9
Je fais confiance à notre équipe de cadres supérieurs.	2.8
4,5 à 5 : très mobilisés 3,5 à 4,49 : mobilisés 0 à 3,49 : pas mobilisés	

Sur la bonne voie

L'*indicateur direct* repose sur quatre affirmations qui sont révélatrices d'*employés mobilisés* :

- Mon travail me donne un sentiment de réussite (3,9)

⁵ <https://www.gallup.com/workplace/330017/employee-engagement-rises-following-wild-2020.aspx>

- J'éprouve de la fierté à travailler pour mon organisation (3,9)
- Pour le moment, je n'envisage pas de quitter mon organisation (3,6)
- Je recommanderais mon organisation à un ami comme un endroit où il fait bon travailler (3,2)

Malgré le bon score (3,62) pour l'**indicateur direct**, il importe de souligner que la volonté des employés de *recommander le MCH comme un endroit où il fait bon travailler* obtient un score de 3,2, ce qui est inférieur au seuil.

C'est le facteur du **travail intéressant et stimulant** qui a obtenu le score le plus élevé (4,08). Les employés sont fiers de travailler pour le MCH, et ils pensent que leur travail est intéressant et utile. Il existe un sentiment de « prestige » et de réussite associé aux contributions uniques et précieuses que le MCH apporte aux Canadiennes et aux Canadiens. Beaucoup d'employés considèrent leur travail comme un « emploi de rêve » compte tenu de leur domaine d'intérêt et de spécialisation, de l'importance du MCH pour le pays, ou des deux.

La **relation avec le supérieur** (3,83) et les **relations avec les collègues** (3,84) affichent également de bons scores. Dans l'ensemble, les employés ressentent un lien plutôt positif avec leur supérieur direct et avec leurs collègues. Comme le montre la matrice ci-dessus, les employés pensent que leurs avis sont écoutés ou pris en compte et que les engagements pris envers eux sont respectés.

Sous le seuil

Le score pour la **confiance dans les hauts dirigeants** (3,17) traduit un faible degré de confiance à l'égard du président-directeur général, du directeur administratif, des vice-présidents, des directeurs/directrices généraux et des directeurs/directrices. Ce manque de confiance est lié aux perceptions suivantes :

- manque de transparence;
- absence de communications efficaces;
- absence d'ouverture et d'honnêteté dans le comportement (ce qui affecte la confiance).

Le sentiment de confiance semble s'être ravivé avec l'actuelle présidente-directrice générale *par intérim*, mais l'impression d'instabilité subsiste en raison du grand nombre de postes occupés par intérim.

Le score pour le **développement professionnel et l'épanouissement personnel** (3,3) indique que les employés ne se sentent pas soutenus à cet égard. Les résultats montrent ce qui suit :

- Les possibilités de développement sont difficiles à obtenir, et leur obtention est largement influencée par les relations personnelles (les personnes que vous connaissez) au lieu de reposer sur le mérite.
- Les fonctions par intérim ne permettent pas de se développer professionnellement en raison du manque réel ou perçu d'autorité.

3 RÉSULTATS ET CONSTATATIONS : LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

L'un des objectifs essentiels de cette évaluation du milieu de travail était de comprendre l'actuelle culture du MCH. La section 3 présente les constatations concernant la culture actuelle sur le plan des valeurs (orientation culturelle) et des comportements (leviers culturels).

3.1 Orientation culturelle (les valeurs)

Nous avons examiné l'orientation culturelle selon les quatre axes suivants : les PERSONNES, l'INNOVATION, les RÉSULTATS et la STRUCTURE. Il importe de souligner ce qui suit :

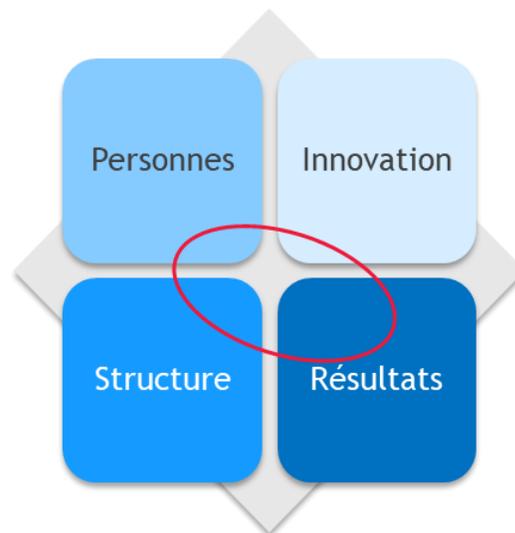
- Aucune orientation culturelle n'est meilleure qu'une autre. Une organisation se doit de suivre une orientation qui concorde avec son mandat, ses valeurs, sa vision, son secteur d'activité et son orientation stratégique, ou qui permet de leur donner leur pleine mesure.
- Bien que sa culture repose sur les quatre axes, une organisation va s'orienter naturellement vers un seul axe; autrement dit, elle ne peut pas accorder une priorité égale aux PERSONNES, à l'INNOVATION, aux RÉSULTATS et à la STRUCTURE.
- Chaque axe peut se voir accorder une importance efficace ou inefficace (excessive).

Principales constatations sur l'orientation culturelle

Comme le montre ce schéma, la culture actuelle du MCH est principalement axée sur les RÉSULTATS, puis sur la STRUCTURE, les PERSONNES et l'INNOVATION.

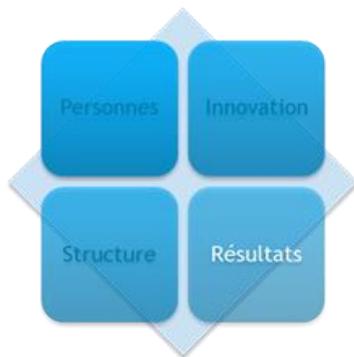
Voici les principales constatations sur l'orientation actuelle du MCH :

1. Le MCH a une orientation *trop axée* sur les RÉSULTATS.
2. L'importance accordée à la STRUCTURE est trop restreinte.
3. L'importance accordée aux PERSONNES est limitée et doit être améliorée.
4. La culture actuelle ne favorise pas l'INNOVATION.



Les principales constatations sur l'orientation culturelle du MCH sont expliquées plus en détail ci-dessous et mettent en avant ce qui suit :

- les points forts ou les « réussites »;
- les points faibles ou les « occasions d'améliorations ».



1. Le MCH a une orientation *trop axée* sur les RÉSULTATS. Il accorde une grande importance aux résultats, ce qui a souvent des incidences négatives sur les personnes et sur la stabilité organisationnelle (des résultats à tout prix).

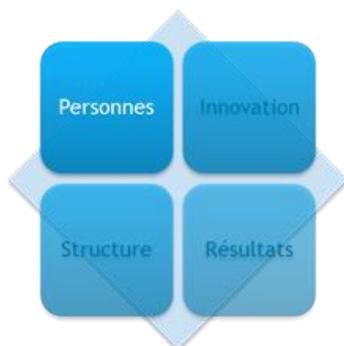
LES RÉUSSITES

Le MCH a connu de belles réussites en matière de résultats externes, notamment :

- les niveaux de fréquentation et de satisfaction;
- les collections et les expositions;
- la progression de la recherche.

LES OCCASIONS D'AMÉLIORATIONS

- Les mauvais comportements sont courants et ne sont pas corrigés. Un « mauvais comportement » s'entend d'actes d'intimidation, d'humiliation et de démoralisation ainsi que d'actes découlant d'un leadership axé sur la peur. Les employés pensent que l'organisation laisse les mauvais comportements continuer ou qu'elle étouffe les affaires.
- Les employés ont le sentiment qu'il n'existe aucune voie de recours hiérarchique efficace pour les mauvais comportements (persistance de problèmes hérités du passé).
- Il existe un manque de confiance entre les niveaux, qui se manifeste par une méfiance des gestionnaires envers les employés et des hauts dirigeants envers les gestionnaires. Le MCH est décrit comme un environnement de travail dans lequel on cherche à prendre les gens en défaut, ce qui crée un climat de peur et génère l'inaction.



2. L'importance accordée aux PERSONNES est limitée et doit être améliorée. Une orientation axée sur les PERSONNES valorise l'engagement, la participation, la collaboration, le développement et la communication. Les employés se sentent liés au mandat du MCH et à leur travail, mais ils n'éprouvent aucun sentiment d'appartenance collective au niveau organisationnel.

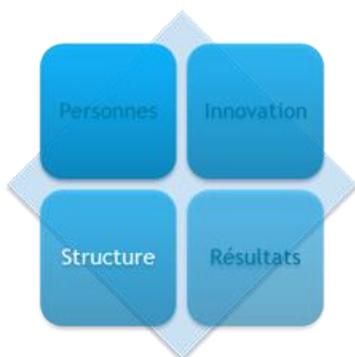
LES RÉUSSITES

Étant donné la nature du MCH (un musée national très respecté et prestigieux) et l'importance de son mandat, l'évaluation a relevé ce qui suit :

- Un fort sentiment de loyauté et de fierté lié au fait de travailler au MCH; beaucoup considèrent avoir un « emploi de rêve ».
- Un puissant dévouement à l'égard du mandat du MCH.
- Une volonté des employés de partager leur temps, leurs ressources et leurs connaissances avec les autres afin de contribuer à atteindre les objectifs de travail.

LES OCCASIONS D'AMÉLIORATIONS

- Absence d'initiatives d'encadrement, de consolidation d'équipe et de développement.
- Absence de mécanisme permettant d'évaluer régulièrement le climat social (questionnaires trimestriels, enquêtes sur la mobilisation des employés, etc.).
- Cloisonnement organisationnel entre les divisions, les équipes et les deux musées.
- Sentiment des employés de ne pas être appréciés à leur juste valeur.
- Manque perçu de sécurité et de soutien, surtout au niveau organisationnel (c.-à-d. les employés se sentent moins à l'aise avec d'autres équipes que la leur).



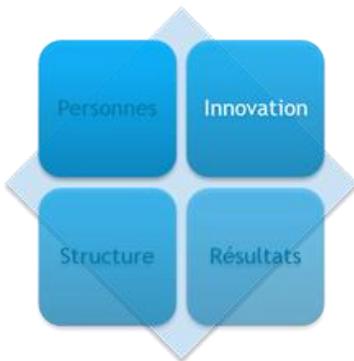
3. L'importance accordée à la STRUCTURE est trop restreinte. Une orientation axée sur la structure valorise la clarté, l'efficacité, l'opportunité, la stabilité et le contrôle. Le MCH se concentre trop étroitement sur le contrôle.

LES RÉUSSITES

- Exemples de confiance et d'autonomisation au sein des équipes.
- Impression de clarté que certains retirent d'un mandat étroitement ciblé.

LES OCCASIONS D'AMÉLIORATIONS

- Trop de hiérarchie et de bureaucratie, situation que certains décrivent comme une « paralysie institutionnelle ».
- Approche descendante et directive; « seules les idées venant d'en haut comptent, pas celles qui viennent d'en bas ».
- Manque d'autonomisation combiné à de la microgestion. Les décisions sont souvent invalidées, alors même qu'un gros travail a déjà été effectué.
- Manque de clarté et de transparence sur l'orientation stratégique et les étapes importantes. Les employés ne savent pas où ils se situent dans le tableau général.
- Absence perçue de stabilité en raison du grand nombre de fonctions exercées à titre intérimaire. Certains ressentent une angoisse liée aux changements possibles de dirigeants, d'orientation et de charge de travail. Il existe aussi une absence réelle ou perçue d'autorité chez les personnes occupant un poste par intérim, ce qui se traduit par de l'inaction.



4. La culture actuelle ne favorise pas l'INNOVATION.

LES RÉUSSITES

- Valorisation de l'innovation en tant que concept. Les employés comprennent la proposition de valeur du MCH, notamment le tissage de liens avec une base plus vaste de visiteurs.
- Occasions pour les penseurs novateurs d'améliorer la pertinence du MCH grâce à l'innovation.

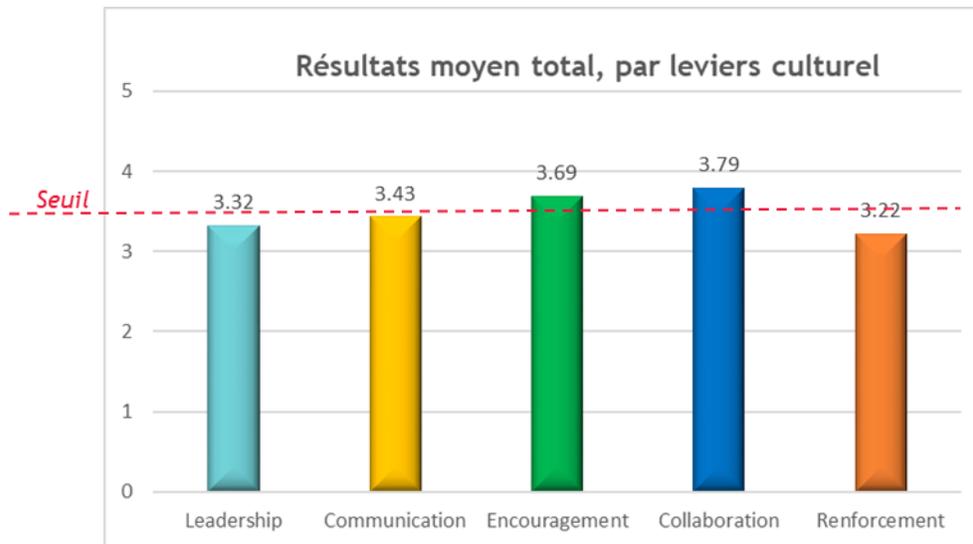
LES OCCASIONS D'AMÉLIORATIONS

- Aversion au risque; « comment cela sera-t-il accueilli dans la sphère publique ou politique? »
- Esprit traditionnel ou conservateur; rigidité concernant « notre manière de faire les choses ».
- Manque de souplesse et d'autonomisation dans la prise de décisions.
- Perte d'occasions de générer des idées novatrices. Certains ont exprimé des craintes quant à la pertinence du MCH si celui-ci continue de manquer les occasions d'innover et de toucher les Canadiennes et les Canadiens grâce à de nouvelles méthodes.

3.2 Leviers culturels (les comportements)

Les leviers culturels[©] de BDO donnent des renseignements sur les comportements organisationnels connus pour influencer positivement sur la culture. Chaque levier est appuyé par une liste de « comportements souhaitables ». Les employés ont été invités à indiquer la mesure dans laquelle différents comportements existent au sein de leur équipe et dans l'ensemble de l'organisation.

Le score total moyen pour les leviers culturels est de 3,6, ce qui indique un niveau acceptable de comportements souhaitables. Comme le montre le graphique ci-dessous, le MCH est *sur la bonne voie* en ce qui concerne l'encouragement et la collaboration, mais il doit s'améliorer pour le leadership, la communication et le renforcement.



4,5 à 5 : niveau élevé / constant de comportements acceptables.
 3,5 à 4,49 : niveau acceptable de comportements souhaitables (sur la bonne voie).
 0 à 3,49 : besoin d'une amélioration pour augmenter le niveau de comportements souhaitables.

Pour obtenir des résultats plus détaillés (par comportement), rendez-vous à la section 3.3 **Matrice des comportements**.

3.3 Matrice des comportements

Le tableau suivant fournit des renseignements plus précis sur les leviers culturels et les comportements organisationnels sous-jacents. Les employés ont été invités à indiquer la mesure dans laquelle différents comportements existent au sein de leur équipe et dans l'ensemble de l'organisation. La matrice ci-dessous classe les affirmations sur les comportements en fonction du degré d'accord moyen indiqué par les employés, du plus élevé au plus bas.

Affirmation	Score
Les collègues suivent généralement les règles de conduite et travaillent dans le respect des valeurs et des normes de l'organisation.	3.86
Les membres de mon équipe se soutiennent et se motivent mutuellement.	3.83
Si les ressources nécessaires à la réalisation du travail ne sont pas (immédiatement) disponibles, mes collègues s'entraident.	3.81
Même si les échéances sont serrées au sein de mon équipe, nous trouvons le temps d'expliquer les choses.	3.76
Les collègues cherchent les connaissances des autres et partagent librement leurs propres connaissances.	3.71
Mes collègues partagent leurs histoires de réussites.	3.64
Au sein de mon équipe, on s'encourage à formuler nos propres opinions sur divers sujets.	3.59
Dans mon équipe, nous nous encourageons mutuellement à tirer des leçons de nos erreurs passées.	3.54
Les communications internes (comme les bulletins de nouvelles) sont compréhensibles pour moi.	3.44
Les collègues donnent l'exemple pour que chacun comprenne l'approche de travail d'équipe.	3.37
Les collègues s'invitent mutuellement à faire part de problèmes et de préoccupations.	3.31
Dans la prise de décision, mes collègues permettent à chacun de donner son avis.	3.29
Mes collègues expliquent bien les règles et les procédures pour que tout le monde les comprennent.	3.08
Si mes collègues se comportent mal, d'autres collègues interviennent.	2.90

Seuil

4,5 à 5 : niveau élevé/constant de comportements souhaitables.
 3,5 à 4,49 : niveau acceptable de comportements souhaitables (sur la bonne voie).
 0 à 3,49 : besoin d'une amélioration pour augmenter le niveau de comportements souhaitables.

Sur la bonne voie

La *collaboration* a obtenu le meilleur score (3,79), ce qui indique que les employés sont prêts à partager leurs temps, leurs ressources et leurs connaissances avec les autres afin de contribuer à atteindre les objectifs de travail.

L'*encouragement* (3,69) concerne les comportements liés à l'appréciation, la reconnaissance, la motivation, la participation et l'autonomisation. D'après les résultats, l'encouragement est sur la bonne voie au sein des équipes **immédiates**. Les principaux comportements sont les suivants :

- les collègues se soutiennent et se motivent mutuellement;
- les collègues partagent leurs récits de réussite avec les autres.

Sous le seuil

Le *renforcement* a obtenu le score le plus faible (3,22) et il est particulièrement important que le MCH redresse la situation. Il concerne la manière dont les comportements souhaitables sont encouragés et dont les comportements indésirables sont corrigés. Ce levier est essentiel pour favoriser un changement de culture au MCH.

Le sentiment général est que *les collègues ne prennent pas de mesures pour faire cesser un mauvais comportement* (2,9) et qu'il n'existe aucune voie de recours hiérarchique efficace pour les mauvais comportements (persistance de problèmes hérités du passé).

Le *leadership*, qui est le levier le plus important, obtient lui aussi un score inférieur au seuil (3,32). BDO envisage le leadership d'un point de vue très général, reconnaissant l'importance des comportements souhaitables des dirigeants à tous les niveaux. Comme indiqué à la section suivante, les points à améliorer sont les suivants :

- montrer le bon exemple;
- permettre aux employés d'exprimer leur avis lors de la prise de décisions;
- encourager les autres à verbaliser les problèmes ou les préoccupations.

Le levier de la *communication* enregistre un score légèrement inférieur (3,43) au seuil et concerne tant les communications écrites qu'orales. Certes, les employés prennent le temps d'expliquer (oralement) les choses aux autres, mais les règles et les procédures ne sont pas faciles à comprendre. Enfin, les employés souhaitent une communication claire et transparente de la part des hauts dirigeants et ils veulent que cette communication soit cohérente d'une langue officielle à l'autre.

4 RÉSULTATS ET CONSTATATIONS : LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

L'évaluation de la diversité et de l'inclusion a porté sur des objectifs particuliers à cet égard. Le score pour la diversité et l'inclusion indique le niveau de concordance entre l'expérience vécue des employés et les résultats souhaitables en la matière. **Le score total moyen est de 3,3, ce qui est juste en dessous du seuil et laisse penser qu'il faut encore améliorer la diversité et l'inclusion au MCH.**

4.1 Matrice de la diversité et de l'inclusion

Le tableau ci-dessous classe les affirmations sur la diversité et l'inclusion en fonction du degré d'accord moyen indiqué par les employés, du plus élevé au plus bas. En ce qui concerne la diversité et l'inclusion, les employés ont des sentiments plus positifs à l'égard de leurs collègues et de leurs supérieurs directs qu'à l'égard de l'organisation en tant que tout (à savoir, les pratiques en matière de ressources humaines; et la promotion par le MCH d'un « environnement sûr »).

Affirmation	Score
Les membres de mon équipe utilisent un langage respectueux et inclusif.	4.0
Mon supérieur direct gère les questions de diversité de manière appropriée.	3.8
Mon équipe offre un environnement sûr pour exprimer librement et sincèrement nos idées, nos opinions et nos croyances.	3.7
Mon rendement au travail est évalué de façon juste.	3.6
Tous les aspects de mon identité sont acceptés.	3.6
Le MCH possède des politiques et des procédures visant à décourager la discrimination.	3.5
Seuil - Toutes les personnes sont respectées, indépendamment de leurs origines et de leur mode de vie.	3.4
Je peux réussir en restant vraiment moi-même.	3.3
Le MCH encourage un environnement sûr dans lequel tout le monde peut exprimer librement et sincèrement ses idées, ses opinions et ses croyances.	3.0
Tout le monde au MCH a accès à des occasions égales en matière d'emploi.	2.9
Les décisions de recrutement reposent sur des critères justes, équitables et inclusifs.	2.8
Je peux exprimer des opinions divergentes sans craindre des conséquences négatives.	2.8
Les décisions concernant les promotions sont justes.	2.6

4,5 à 5 : degré d'accord élevé avec l'affirmation
 3,5 à 4,49 : degré d'accord acceptable avec l'affirmation (sur la bonne voie)
 0 à 3,49 : besoin d'une amélioration

Sur la bonne voie

Les employés pensent que la diversité et l'inclusion sont *sur la bonne voie* au sein de leur équipe. L'utilisation d'un langage respectueux et inclusif au sein des équipes obtient le score le plus élevé (4), suivi de près par l'affirmation selon laquelle le supérieur direct traite adéquatement les questions de diversité (3,8). D'après les résultats, les équipes offrent un espace sûr dans lequel les collègues se sentent à l'aise pour exprimer leurs idées, leurs opinions et leurs croyances.

Le MCH dispose d'une *assise de départ* en ce qui concerne la diversité et l'inclusion. En moyenne, les employés pensent qu'il existe des politiques et des procédures visant à décourager la discrimination (3,5) et que le rendement est évalué de manière juste (3,6).

Sous le seuil

Les employés se montrent moins satisfaits en ce qui concerne la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation en tant que tout. Les résultats montrent ce qui suit :

- les employés n'ont pas l'impression que le recrutement (2,8) et la promotion (2,6) sont réalisés de manière juste et équitable. La perception générale est que l'avancement repose essentiellement sur « les gens que l'on connaît » plutôt que sur le mérite (« s'ils ne vous aiment pas, vous resterez au même poste toute votre vie »);
- d'aucuns pensent que posséder des diplômes ou de l'expérience dans un domaine particulier n'est pas une exigence pour les dirigeants; les dirigeants ne possèdent pas toujours l'expérience ou les diplômes qui leur donneraient la capacité de diriger une équipe.

Globalement, le MCH *ne favorise pas* un environnement sûr qui serait propice à la diversité des idées, des opinions et des croyances (3).

- d'aucuns ont la perception que les conflits interpersonnels et les comportements discriminatoires ne sont pas traités ou qu'ils ne sont pas visiblement résolus de manière inclusive ou efficace;
- le MCH est également considéré comme une organisation conservatrice et réfractaire aux risques, qui possède une structure hiérarchique dans laquelle les décisions sont prises de manière descendante.

Tant les employés francophones qu'anglophones pensent ne pas être traités équitablement.

Certains pensent que le fait de ne pas être bilingue est un obstacle à l'avancement, surtout pour les personnes racialisées. De plus, certains ont la perception que la formation linguistique n'est pas assez souvent proposée. Des employés ont aussi l'impression que la communication interne diffère d'une langue à l'autre.

La haute direction manque de diversité visible en termes de genre et de race. L'opinion générale est qu'il faut accroître la représentation des personnes racialisées et autochtones au sein de l'organisation, à tous les niveaux et à tous les postes. Le manque de diversité interne ne reflète pas la population générale canadienne et amoindrit la capacité du MCH à tisser des liens avec les Canadiennes et les Canadiens.

« Il est difficile de plaire au public canadien lorsque vos employés ne sont pas représentatifs de la population. »

5 RÉSULTATS ET CONSTATATIONS : LE BIEN-ÊTRE

L'évaluation du milieu de travail a porté sur cinq objectifs spécifiques en matière de bien-être, dont certains s'inscrivent dans le contexte de la pandémie mondiale actuelle. Le score pour le bien-être indique le niveau de concordance entre l'expérience vécue des employés et les résultats souhaitables dans ce domaine.

Le score total moyen pour le bien-être est de 3,8, ce qui laisse penser que le MCH est sur la *bonne voie* en ce qui concerne les objectifs visant précisément le bien-être. Le tableau ci-dessous classe les affirmations en fonction du degré d'accord moyen indiqué par les employés, du plus élevé au plus bas.

Affirmation	Score
Je comprends ce qu'on attend de moi pour maintenir un environnement de travail sain et sûr.	4.0
Mon supérieur direct a été à l'écoute de mes préoccupations pendant la pandémie et y a répondu.	3.9
Mon supérieur direct soutient les initiatives en matière de santé mentale.	3.8
Je peux accéder aux soutiens et aux programmes dont j'ai besoin pour prendre soin de ma santé mentale et de celle de ma famille.	3.8
<i>Seuil</i> J'ai confiance dans la capacité de ma haute direction à gérer efficacement les problèmes posés par la COVID-19.	3.3

4,5 à 5 : degré d'accord élevé avec l'affirmation
 3,5 à 4,49 : degré d'accord acceptable avec l'affirmation (sur la bonne voie)
 0 à 3,49 : besoin d'une amélioration

Comme le montre le tableau, la confiance dans les hauts dirigeants se trouve sous le seuil, ce qui concorde avec les résultats enregistrés pour les autres domaines d'intérêt de l'évaluation (mobilisation des employés, culture organisationnelle, et diversité et inclusion). Comme pour la diversité et l'inclusion, le MCH possède une *assise de départ* en matière de bien-être, constituée de ce qui suit :

- les employés comprennent ce que l'on attend d'eux en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail (4);
- les supérieurs directs écoutent les préoccupations des employés et y répondent (3,9), et ils soutiennent les initiatives de santé mentale (3,8);
- les employés ont accès à du soutien et à des programmes en matière de santé mentale (3,8).

5.1 Principales sources de stress

On a demandé aux employés de citer leurs trois principales sources de stress pendant la pandémie. Les principales sources de stress, citées par au moins 30 % des répondants, sont les suivantes :

1. incertitudes concernant les priorités de travail;
2. changement de la charge de travail;
3. équilibre entre vie familiale et vie professionnelle.

Les résultats se recourent avec les constatations générales, qui indiquent que les dirigeants n'ont pas une communication et des directives claires et qu'il faudrait corriger ce point.

6 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

6.1 Conclusions

Voici les cinq principaux points à retenir de cette évaluation du milieu de travail, qui ont servi à formuler les recommandations :



Le leadership, le renforcement et la stabilité constituent un thème récurrent.

Dans chacun des domaines d'intérêt de l'évaluation du milieu de travail – mobilisation des employés, culture organisationnelle, diversité et inclusion, bien-être – des thèmes communs se sont dégagés, à savoir :

- l'absence de confiance dans les hauts dirigeants;
- le manque de renforcement pour corriger les comportements indésirables et encourager les comportements souhaitables afin d'instaurer des normes et de favoriser l'apprentissage;
- le manque de stabilité attribué au grand nombre de postes occupés par intérim, aux changements de priorités et aux changements inattendus de la charge de travail.

Les initiatives à court terme (à effet rapide) et à long terme doivent démontrer des progrès dans ces domaines.



Des cercles de confiance existent.

En général, il existe un sentiment de confort, de confiance et de sécurité au sein des équipes immédiates, notamment :

- les employés font confiance à leurs supérieurs directs pour respecter leurs engagements, répondre aux préoccupations liées à la pandémie, gérer adéquatement les questions de diversité, etc.;
- les membres des équipes utilisent un langage respectueux et inclusif;
- les collègues se soutiennent et se motivent mutuellement.

Bien que les employés se sentent liés aux membres de leur réseau immédiat, ce lien ne semble pas s'étendre aux autres groupes, aux autres niveaux, aux services organisationnels ou à l'organisation en tant que tout.



Il existe un puissant sentiment de loyauté et de dévouement.

La majeure partie des employés ne souhaitent pas quitter le MCH au vu de leur expertise, de leurs objectifs de carrière et de leur dévouement à l'accomplissement du mandat. Le MCH dispose d'un personnel mobilisé, et cette mobilisation est essentiellement due à ce que l'organisation représente et à ce qu'elle a à offrir, notamment :

- un travail considéré par beaucoup comme un « emploi de rêve »;
- un travail utile et intéressant;
- un sentiment de fierté et de réussite lié au fait de travailler au MCH.



Des progrès sont en cours.

Ces deux dernières années, les Ressources humaines ont profondément modifié leurs politiques, leurs programmes et leurs services afin de jouer un rôle plus

stratégique et plus efficace dans l'organisation, mettant tout en œuvre pour que le MCH reste un employeur de choix. Elles ont notamment procédé à ce qui suit :

- une refonte complète de la politique de lutte contre le harcèlement et la violence au travail, instaurant des limites claires afin que les Ressources humaines interviennent en toute *indépendance*. La nouvelle politique est à présent en vigueur, et son lancement s'est accompagné de vastes activités de sensibilisation et de formation;
- la mise en place d'une plateforme en ligne qui donnera aux employés (s'ils préfèrent cette voie) un endroit sûr pour déposer une plainte de manière totalement anonyme.



C'est maintenant qu'il faut agir.

Il existe une forte envie de changement et un optimisme hésitant au vu des efforts récents, y compris la présente évaluation. Étant donné leur dévouement et leur loyauté à l'égard du mandat du MCH et de leur travail, les employés s'investissent afin de renforcer la culture organisationnelle. La présente évaluation du milieu de travail a fait naître des attentes; les employés veulent avoir voix au chapitre et instiller un changement positif.

6.2 Recommandations

En se fondant sur les résultats de l'évaluation du milieu de travail, BDO a formulé six recommandations interdépendantes portant sur la mobilisation des employés, la culture organisationnelle et la diversité et l'inclusion, à savoir :



Recommandations détaillées

1. Définir des valeurs fondamentales

Le MCH devrait définir des valeurs fondamentales et fixer des attentes sur les comportements acceptables afin d'instaurer une compréhension commune de « la manière de faire les choses » au MCH, et de faire en sorte que les personnes rendent des comptes. Il devrait faire concorder les indicateurs de rendement et les compétences en leadership avec les valeurs fondamentales et procéder à une évaluation permanente. Pour concrétiser les intentions, il devrait proposer

une formation sur le leadership ou des séances de consolidation d'équipe afin d'atteindre les objectifs suivants :

- permettre de guérir des expériences négatives liées à une mauvaise dynamique d'équipe;
- faire mieux connaître et comprendre les valeurs et les protocoles à suivre pour travailler ensemble;
- étudier les états d'esprit et les comportements propices au travail en équipe;
- améliorer la concordance et l'engagement des dirigeants et des équipes;
- trouver des solutions pour corriger les comportements indésirables et encourager les comportements souhaitables.

Enfin, il devrait mettre en place une voie de recours hiérarchique claire allant des chefs d'équipe aux Ressources humaines. La plateforme permettant de déposer une plainte de façon totalement anonyme (mentionnée à la section 6.1) est un pas dans la bonne direction.

2. Proposer une évaluation, de la formation, de l'encadrement et du perfectionnement professionnel en matière de leadership

Le leadership a constamment été remis en question dans tous les aspects de notre évaluation du milieu de travail. Le MCH devrait renforcer les habiletés et les compétences en leadership à tous les niveaux et s'investir dans le développement permanent du leadership. Les principales activités seraient notamment :

- établir un modèle de compétences en leadership comprenant des comportements concordant avec les valeurs fondamentales;
- réaliser des évaluations tous azimuts afin de connaître le point de départ et d'éclairer l'élaboration d'un parcours de perfectionnement;
- proposer des formations sur le leadership qui coïncident avec le modèle de compétences en leadership; inclure éventuellement des sujets comme l'intelligence émotionnelle, la communication, le leadership en matière de changement, l'autonomisation, etc.;
- proposer un encadrement professionnel individualisé afin d'améliorer la connaissance de soi et de fournir un espace objectif pour étudier les comportements et l'état d'esprit des dirigeants.

3. Stabiliser l'équipe de direction

Le MCH devrait réduire le nombre de postes occupés par intérim en recensant et pourvoyant les postes de direction clés de manière permanente. Le nombre de postes occupés par intérim au MCH, surtout au niveau de la direction, crée une impression d'instabilité au sein de l'organisation. D'aucuns pensent que les dirigeants par intérim ne sont pas outillés pour prendre des décisions et les futures dotations de postes suscitent un certain degré d'anxiété (quand, qui et comment).

4. Créer un sentiment de confiance et d'appartenance collective

Comme indiqué précédemment, il existe un manque de confiance envers les hauts dirigeants, ce qui se traduit par le score le plus faible pour la mobilisation des employés (2,8). En outre, d'après les résultats de l'évaluation, les employés ne se sentent pas liés avec l'organisation en tant que tout. Pour remédier à ce problème, il faut faire des progrès dans ce qui suit :

- tisser des liens à travers tout le MCH (niveau organisationnel) en communiquant une vision claire et en reliant cette vision aux divisions, aux équipes et aux fonctions (manière dont chacun contribue au tableau général);

- reconnaître l'héritage organisationnel du MCH;
- utiliser les résultats de cette évaluation pour poursuivre le dialogue avec les employés;
- accroître la transparence concernant les buts et les progrès accomplis pour les engagements du MCH ayant une incidence sur les employés.

5. Définir la culture organisationnelle souhaitée et élaborer une feuille de route pour la transition

Le MCH devrait organiser un exercice de *visualisation de la culture souhaitée* (avec une vaste consultation) pour définir un nouveau « profil culturel » qui lui permettra de réussir tant sur le plan des ressources humaines que sur celui de l'orientation stratégique. Comme indiqué dans la section sur la culture organisationnelle, le profil culturel actuel est orienté inefficacement sur les résultats, mais il existe des possibilités d'amélioration au niveau des personnes, de la structure, des résultats et de l'innovation. Dès que la vision de la culture souhaitée sera prête, il faudrait élaborer une feuille de route afin d'assurer la transition (par ex., formation à tous les niveaux).

Indépendamment de la vision de la culture souhaitée, il existe des possibilités immédiates de corriger l'orientation actuelle axée sur les résultats, qui est inefficace, afin d'instaurer un sentiment de sécurité, de clarté et d'appartenance collective. Ces possibilités sont les suivantes :

- établir un lien avec le tableau général/le mandat et la stratégie;
- travailler prioritairement à la consolidation d'équipe afin de renforcer la confiance entre les collègues;
- offrir un encadrement professionnel à tous les niveaux.

6. Lever les obstacles à la diversité et à l'inclusion

Le MCH devrait repérer et corriger ou atténuer les obstacles systémiques à l'équité, la diversité et l'inclusion. Bien qu'il dispose d'une *assise de départ* pour l'équité, la diversité et l'inclusion, il a des possibilités d'amélioration. L'adoption d'une stratégie holistique pour lever les obstacles systémiques requiert de faire ce qui suit :

- recenser et cartographier les systèmes, les politiques et les pratiques (p. ex., les politiques de recrutement, d'embauche, de promotion et de conservation des employés) et évaluer chaque élément afin de repérer les lacunes en matière de représentation;
- évaluer chaque système, politique et pratique connexes afin de repérer les incidences négatives et les obstacles pour les groupes désignés;
- examiner les obstacles et trouver des stratégies pour les éliminer ou pour fournir des mesures d'adaptation;
- développer des canaux efficaces pour diffuser les informations, les concepts et les idées visant à faire progresser le dialogue sur l'équité, la diversité, l'inclusion et l'appartenance;
- faire preuve de transparence à propos des stratégies utilisées et des progrès accomplis.