



CROISSANCE PORTÉE PAR LA CULTURE

**OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION POUR
DES ORGANISATIONS TOURNÉES VERS
L'AVENIR**

MANUEL DU FACILITATEUR

LE RÔLE DU FACILITATEUR

Vous allez donc animer le processus d'auto-évaluation au sein de votre organisation. Excellent ! Laissez-nous vous guider tout au long du processus.

Votre mission consiste à créer un climat dans lequel chacun sait quoi faire et se sent en confiance pour s'exprimer honnêtement, à recueillir les données de manière structurée, et à aider le groupe à transformer les constats en actions concrètes.

Considérez-vous à la fois comme un hôte – créant les conditions propices au dialogue – et comme un guide qui fait avancer le processus.

Phase 1. Préparer l'évaluation

- **L'outil** : familiarisez-vous avec l'outil et le manuel d'utilisation. Parcourez toutes les catégories (Raison d'être, Processus, Pratiques) et les trois étapes (Reconnaître, Connecter, Valoriser), ainsi que les questions guides, afin de pouvoir répondre avec assurance aux interrogations des participants.
- **Le périmètre** : définissez le périmètre de l'analyse. Trois catégories sont disponibles (Raison d'être, Processus, Pratiques). Si une analyse complète favorise une réflexion globale, certaines organisations peuvent choisir de commencer par des parties sélectionnées afin de rendre le processus plus facile à gérer.
- **Participants** : le choix des participants dépend des catégories retenues pour l'analyse (voir le tableau page suivante). Il peut s'agir d'une personne par service/fonction, mais aussi d'un effort collectif de toute une équipe, voire de plusieurs personnes représentant le même service/fonction. Dans ce cas, désignez une personne responsable de la saisie des réponses et de leur envoi dans les délais.
- **Communication** : expliquez clairement l'objectif. Lors de l'invitation, insistez sur le fait qu'il ne s'agit ni d'un audit ni d'un test. Il s'agit d'un exercice d'apprentissage qui invite à un dialogue interne, conçu pour révéler les points forts et les axes de progrès, et pour construire une compréhension partagée de la manière dont l'organisation peut évoluer.

LE RÔLE DU FACILITATEUR

La répartition des rôles proposée est indicative. Adaptez-la à la structure et à la répartition des rôles de votre organisation. Dans les organisations plus petites, où les rôles se chevauchent souvent, les groupes peuvent être constitués différemment afin de garantir une participation pertinente.

Partie de l'outil	Fonctions ou rôles types à inviter	Pourquoi leur contribution est importante
1. Raison d'être – Valeurs, Vision et Objectifs stratégiques	Direction générale (CEO), Membres du conseil d'administration, Responsables de la stratégie ou du développement, Direction des RH, Directeurs/directrices d'unités opérationnelles	Ils façonnent la vision et les priorités stratégiques de l'organisation et peuvent évaluer dans quelle mesure la diversité est intégrée à la mission et à la stratégie.
2. Raison d'être – Leadership	Cadres dirigeants, Managers seniors, Chefs de service, Responsables Diversité & Inclusion	Ils définissent les structures de gouvernance, incarnent un comportement inclusif et sont responsables de l'intégration de la diversité dans les pratiques managériales.
3. Processus – Gestion des Ressources Humaines	Direction des RH, Responsables du recrutement/de l'acquisition de talents, Spécialistes formation et développement, Managers de proximité impliqués dans le recrutement et les promotions	Ils supervisent le recrutement, l'intégration, le développement de carrière et l'apprentissage interculturel – des processus clés qui déterminent la manière dont la diversité est cultivée.
4. Processus – Communication	Responsables de la communication interne, Communication corporate ou Spécialistes RP	Ils conçoivent les canaux de communication internes et externes et veillent à ce que les messages soient inclusifs et culturellement adaptés.
5. Processus – Marketing et Service Client	Responsables Marketing/Marque/Catégorie, Responsables Expérience Client ou Service Client, Responsables Conception Produit/Service	Ils travaillent directement avec des clientèles diverses et adaptent les produits et services aux différents groupes culturels.
6. Processus – Gestion de l'Innovation / R&D	Responsables R&D, Responsables Innovation, Équipes de développement produit, Spécialistes de l'amélioration continue	Ils constituent les équipes d'innovation et veillent à ce que des perspectives diverses soient intégrées dans l'idéation et le développement produit.

LE RÔLE DU FACILITATEUR

Partie de l'outil	Fonctions ou rôles types à inviter	Pourquoi leur contribution est importante
7. Processus – Approvisionnement (Chaîne logistique)	Responsable des achats, Responsables d'approvisionnement stratégique, Responsables chaîne logistique ou opérations	Ils sélectionnent et gèrent les fournisseurs, en garantissant des pratiques inclusives et éthiques dans l'approvisionnement et les partenariats à long terme.
8. Pratiques (comportements quotidiens)	Représentants de tous les services et niveaux : chefs d'équipe, chefs de projet, personnel de première ligne, fonctions support (IT, Finance, Opérations)	Cela permet de saisir comment la diversité se manifeste dans le travail quotidien, la collaboration d'équipe, le feedback et la gestion des conflits.

EL PAPEL DEL FACILITADOR

Phase 2. Acompañar la phase de complétion

- Remettez à chaque participant le questionnaire, le Manuel d'utilisation et le fichier de notation.
- Demandez-leur de réaliser l'évaluation (pour l'ensemble des utilisateurs, cela devrait prendre environ 20 à 30 minutes par catégorie pour compléter la grille, et au moins 1 heure pour susciter une discussion à ce sujet).
- Encouragez chacun à noter des commentaires ou des exemples. Rappelez-leur qu'une réflexion honnête est plus importante que de « bons » scores.
- Utilisez les Questions d'aide à la fin de la grille pour orienter la discussion.

Phase 3. Collecter l'ensemble des résultats

- Rassemblez tous les résultats (vérifiez que chacun a bien envoyé son fichier de notation correctement rempli).
- Reportez les résultats dans le fichier principal et obtenez la vue d'ensemble par catégorie et/ou au niveau organisationnel.

Préparez le fichier pour le présenter lors d'une réunion de restitution.

LE RÔLE DU FACILITATEUR

FPhase 4. Animer l'atelier de restitution

- Prévoyez une réunion d'environ 60 à 90 minutes et invitez tous les participants concernés (si plusieurs personnes d'un même service/fonction ont participé à l'évaluation, afin de préserver la dynamique du groupe, envisagez de n'inviter qu'un représentant).
- Animez la session en veillant à :
 - Présenter la cartographie des résultats issue du fichier de notation (A_reconnaître, B_connecter, C_valoriser) afin que chacun puisse voir la vue d'ensemble.
 - Compléter les données par des éléments qualitatifs. Partagez des commentaires sélectionnés qui illustrent des points importants.
 - Inviter les participants à échanger sur ce qui les surprend, ce avec quoi ils sont d'accord, et où ils identifient des écarts ou des opportunités.
 - Guider le groupe pour identifier deux ou trois actions prioritaires et convenir d'un responsable et d'une échéance pour chacune.

Pour animer l'atelier efficacement, vous pouvez suivre les instructions de la page suivante.

INSTRUCTIONS POUR L'ATELIER DE RESTITUTION

Il est temps de préparer la présentation des résultats et la réunion de clôture. Vous pouvez utiliser les questions listées ci-dessous comme source d'inspiration ou comme trame pour la réunion de réflexion avec vos collègues.

Gardez à l'esprit que l'objectif de cette réunion est de :

- **Donner du sens aux résultats.** Assurez-vous que chacun comprend le point de vue des autres sur l'approche actuelle de la diversité culturelle dans l'organisation.
- **Lancer une conversation constructive.** Étant complétée par différents groupes au sein de l'entreprise, l'évaluation révèle où les perceptions se rejoignent et où elles divergent. Ces différences suscitent souvent les échanges les plus riches. Cela ne signifie pas qu'il faille imposer une façon de faire commune à tous, mais plutôt encourager les différentes équipes, services, etc. à échanger sur leurs points de vue divergents, afin de mieux comprendre la diversité interne et la manière dont elle se manifeste.
- **Identifier des prochaines étapes concrètes.** L'évaluation met en évidence les points forts et les axes nécessitant de l'attention, ce qui permet de décider où concentrer son énergie et ses ressources.

Pour rendre l'échange inclusif :

- Utilisez des paperboards ou un tableau blanc en ligne pour recueillir les idées.
- Invitez les voix les plus discrètes à s'exprimer et veillez à ce qu'aucun groupe ne domine.
- Maintenez le focus sur l'apprentissage collectif plutôt que sur la performance individuelle.
- Utilisez les questions de la page suivante comme source d'inspiration.

Utilisez les résultats de l'auto-évaluation pour définir des actions d'amélioration et en assurer le suivi en appliquant le cycle PDCA (planifier, faire, vérifier, agir), avec des revues régulières, des responsables identifiés et un reporting systématique (vous pouvez utiliser la Fiche de Planification des Actions jointe en page 10).

QUESTIONS D'ANIMATION POUR L'ATELIER DE RESTITUTION

QUESTION D'OUVERTURE

- De manière générale, considérez-vous que l'organisation tire véritablement parti de la diversité qu'elle possède déjà ?

PRIORITÉS

- Quelle catégorie est la plus importante pour l'organisation ?
- Quel est le principal moteur de changement au sein de l'organisation ?
- Qu'est-ce qui aurait le plus grand impact ?
- Dans quels domaines y a-t-il le plus de marge de progression ? Dans la raison d'être, le processus ou les pratiques ?

IDENTIFIER LES ACTEURS CLÉS

- Qui sont les parties prenantes clés pour mener à bien les prochaines étapes ?
- Que peut-on faire pour encourager les collaborateurs et les responsables à considérer chaque interaction interculturelle comme une opportunité d'apprentissage ?
- Comment favoriser un changement de perspective, en passant d'une focalisation sur les différences à une focalisation sur ce que nous avons en commun ?

RECHERCHER LA COHÉRENCE

- Estimez-vous que les pratiques quotidiennes sont en phase avec les valeurs organisationnelles ?
- Les processus et les structures sont-ils alignés avec la raison d'être ? Les processus permettent-ils à l'organisation de mettre sa raison d'être en pratique ?

RENFORCER LES CONNEXIONS

- Quelles opportunités peut-on proposer pour favoriser les échanges et la coopération au sein de l'organisation et avec les parties prenantes externes ?
- Qui peut apprendre de qui entre les différents groupes et structures, et comment cela peut-il être facilité ?
- Quels sont les moments et interactions clés ? Où se produisent-ils ? Dans quel contexte ?

LE RÔLE DU FACILITATEUR

Phase 5. Assurer le suivi

Après l'atelier, préparez une courte synthèse écrite comprenant :

- Les principaux enseignements de la discussion,
- Les actions prioritaires convenues,
- Les noms des personnes responsables du suivi.

Partagez cette synthèse avec tous les participants et planifiez un point d'étape (par exemple après trois à six mois) pour examiner les progrès et ajuster les actions si nécessaire.

Pour garantir un apprentissage continu, prévoyez un suivi ou une nouvelle évaluation. Cela permet à l'organisation de réfléchir à ce qui a changé, de mesurer les progrès et d'identifier de nouvelles priorités de développement.

FICHE DE PLANIFICATION DES ACTIONS

DIMENSION	CATÉGORIE	INITIATIVES	PRIORITÉ	BUDGET	RESPONSABLE	ÉCHÉANCE	INDICATEUR DE RÉUSSITE

NOTES



Co-funded by
the European Union

