National Defence Défense nationale

Canadian Forces College

Collège des Forces Canadiennes

CCPC EST-IL EN TRAIN DE MANQUER LE BATEAU ?

Mme. Isabelle Gilbert

JCSP 49

Exercise Solo Flight

Disclaimer

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© His Majesty the King in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2023.

PCEMI n° 49

Exercice Solo Flight

Avertissement

Les opinons exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de la Défense nationale, 2023.

Canada

CANADIAN FORCES COLLEGE - COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 49 - PCEMI n° 49
2022 - 2023

Exercise Solo Flight – Exercice Solo Flight

CCPC EST-IL EN TRAIN DE MANQUER LE BATEAU ?

Mme. Isabelle Gilbert

"This paper was written by a candidate attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence."

« La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de difuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale. »

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction 1

2. Cadrer la problématique 2

3. Concept-clé 4

Démographie canadienne 4

Culture et apprentissage organisationnel 5

Diversité et inclusion 7

Sentiment d'appartenance 7

Modèle de gestion du changement 8

4. Cadre théorique : modèle d'analyse institutionnelle de scott 10

5. discussion de l'analyse insitutionnelle 13

6. Des pistes de solution 13

Changement de culture : un plan d'action adapté au contexte local 13

Coacher les leaders 14

Réaligner le modèle de gestion du changement 14

7. Conclusion 15

ANNEXE A : ANALYSE INSTITUTIONNELLE DE SCOTT – LES CAS DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE LA DÉFENCE A-1

ANNEXE B : ANALYSE COMPARATIVE DES MODÈLES DE GESTION DU CHANGEMENT : NADLER& TUSHMAN VERSUS KOTTER B-1

CCPC EST-IL EN TRAIN DE MANQUER LE BATEAU ?

INTRODUCTION

Le 22 janvier 2021, Ian Shugart, alors Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, publiait une lettre appelant à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la Fonction publique fédérale. Cette lettre invite les dirigeants de la fonction publique à être des leaders quant à l'intégration d'un effectif divers. On y mentionne aussi l'importance d'investir « dans le perfectionnement des compétences en leadership inclusif et dans la création d'un sentiment d'appartenance et de confiance […][1]». Cette lettre d'appel à l'action donne un mandat clair à l'Équipe de défense (ED): poursuivre ses efforts afin d'accroître et intégrer la diversité et l'inclusion dans ses rangs. En revanche, force est de constater que malgré les meilleures intentions de cette institution de changer sa culture organisationnelle, individuellement et collectivement, l'intégration et la mise en œuvre de ces deux concepts dans les pratiques quotidiennes demeurent problématiques.[2]

Dès 2017, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada* identifie formellement le besoin d'avoir des forces armées qui ressemblent au Canada en tirant profit de la diversité canadienne[3]. En avril 2021, la publication de la « Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture » pose un autre jalon important dans ce dossier en annonçant la création d'une nouvelle organisation au sein de l'Équipe de la Défense soit le Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC)[4]. Cette initiative réaffirme ainsi l'engagement des Forces armées canadiennes (FAC) envers la diversité et l'inclusion et reconnait la nécessité d'une évolution de sa culture organisationnelle pour y arriver. Ce nouveau niveau 1 a pour mission de « définir […] l'ampleur du travail et les priorités, […] élaborer un plan détaillé pour harmoniser la culture et la conduite professionnelle de la défense aux valeurs fondamentales et aux principes éthiques que nous voulons respecter en tant qu'institution nationale ». CCPC est donc la solution envisagée pour adresser une myriade de défis et d'initiatives liées, de près et de loin, à la culture institutionnelle et à la conduite individuelle : intégration des priorités du gouvernement en termes de diversité et d'inclusion, centralisation de la gestion des cas d'inconduite sexuelle et de harcèlement qui handicapent son efficacité opérationnelle, gérer le dossier de valeurs et d'éthique de l'Équipe de la Défense. Toutes ces questions sont effectivement liées à l'alignement de l'action des membres sur la culture et l'identité déclarées de l'institution, mais on pourrait faire valoir que le fait de traiter la diversité et l'inclusion de la même manière que l'inconduite sexuelle risque de ne

[1] Greffier du Conseil privé, "Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la Fonction publique fédérale," January 22, 2021, https://www.canada.ca/content/dam/pco-bcp/images/pco2/misc/Action-fra.pdf.

[2] Michelle Seaman, "Gender Inclusivity in the Canadian Armed Forces: The Role of the Chief Petty Officer Second Class/Master Warrant Officer" 22, no. 2 (2022): 9.

[3] Louise Arbour, Bill Graham, and Raymond R., *Protection, sécurité, engagement: La politique de défense du canada* (Ottawa, ON, CA: Défense Nationale, 2017).

[4] "CDS/DM Initiating Directive for Professional Conduct and Culture," April 2021, https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/dm-cds-directives/cds-dm-initiating-directive-professional-conduct-culture.html#toc4.

pas atteindre les résultats escomptés. Un objectif aussi vaste est complexe à gérer pour l'institution et peut sembler inatteignable pour les membres qui doivent mettre en œuvre cette transformation parallèlement à leurs responsabilités opérationnelles et tactiques. Outre son mandat vaste et complexe, la CPCC est également confrontée à un autre défi de taille : gérer les changements qui doivent être mis en œuvre dans l'ensemble de l'institution pour réaliser sa mission de changer la culture organisationnelle. La culture est une construction sociale dynamique, la nature humaine de ce concept et la multitude de facteurs qui l'influence qui l'influencent rendent son encadrement extrêmement difficile, tout comme le fait d'essayer de l'influencer pour qu'elle évolue. Il n'est d'ailleurs pas surprenant que les interventions visant à changer la culture organisationnelle aient un faible taux de réussite[5].

Pris ensembles, ces facteurs soulèvent la question suivante : Entre un mandat incluant de nombreux sujets liés mais disparates, qui sont chacun des problèmes épineux et une gestion des changements des plus complexes, est-ce que CCPC est en train de manquer le bateau en ce qui a trait à l'augmentation de la diversité et l'inclusion au sein the l'Équipe de la Défense? Le dossier « diversité et inclusion » est à lui seul un « wicked problem » car il n'existe pas une formulation définitive du problème, il n'y a pas de solution unique et toutes solutions adoptées sont uniques et ne peuvent être testées. Ce travail tentera donc de décortiquer ce sujet dans un contexte des FAC et plus spécifiquement de l'approche préconisée par CCPC. Pour ce faire, des concept-clé lié à la diversité et l'inclusion seront définis afin de poser les assises requises pour supporter une analyse de la situation. Pour cette analyse, le modèle d'analyse institutionnelle de Scott sera utilisé afin de mieux comprendre pourquoi les FAC, malgré les initiatives déjà en place, ont du mal à apporter le changement de culture voulu afin d'augmenter la diversité et l'inclusion en son sein. Finalement, selon les écarts identifiés durant cette analyse des recommandations seront mises de l'avant.

CADRER LA PROBLÉMATIQUE

La démographie canadienne a évolué, de même que la composition du bassin de recrutement qui comprend désormais une mosaïque d'identités et de cultures (âge, race, sexe, orientation sexuelle, religion...), une réalité à laquelle les organisations doivent s'adapter si elles veulent rester pertinentes et compétitives, voire survivre. Le gouvernement canadien et ses institutions reconnaissent l'importance d'augmenter la diversité dans leur rang et améliorer l'inclusion de leurs membres au sein de leur organisation. La force de la diversité et de l'inclusion, allant au-delà du nombre de postes pourvus, porte la possibilité d'accéder à une plus grande richesse de perspectives et d'idées novatrices tout en offrant les moyens d'intégrer ces perspectives dans les processus institutionnels. Conjointement ces deux concepts requièrent à la fois un regard vers l'extérieur afin de comprendre et de s'adapter à la démographie canadienne actuelle et future mais également une introspection afin d'identifier les freins à l'inclusion causé par les règles, les processus, les normes, l'identité et la structure institutionnelle. Les

[5] Ernst Graamans, Wouter ten Have, and Steven ten Have, "Against the Current: Cultural Psychology and Culture Change Management," *Culture & Psychology* 27, no. 2 (June 2021): 325–43, https://doi.org/10.1177/1354067X21993789.

Forces armées canadiennes ne font pas exception dans leurs efforts de recrutement et de rétention d'un effectif divers mais font face à des défis additionnels.

Wadham a écrit: "The military has to represent broader community standards, to some extent to appeal to that talent pool….[6]". " Plus récemment, dans sa directive sur la reconstitution, le CEMD/DM reprend la même idée d'aligner les FAC sur la société afin d'attirer et de retenir "les talents là où ils résident dans tous les segments de la société canadienne"[7]. Malgré ces efforts d'alignement, les Canadiens restent désengagés des FAC. Pire encore ce qu'ils voient dans les médias est généralement axé sur les lacunes des forces, ce qui conduit la population à se méfier de cette institution nationale[8].

Quoique les études démontrent que ces deux concepts sont cruciaux à la croissance, en quantité et en qualité, en tant qu'institution, la diversité et l'inclusion ne sont pas innés chez les humains pour qui il est plus naturel « to bond through similarities than to bridge accross our differences.[9]» En conséquence, pour véritablement intégrer la diversité et l'inclusion dans les FAC, les membres devront être en mesure de surmonter ces différences. L'empathie, la sensibilité, la capacité d'autoréflexion et l'intelligence culturelle sont des compétences de savoir être qui supportent cette évolution et qui doivent être affinées par la pratique et l'apprentissage individuel et organisationnel[10].

D'autre part, plusieurs chercheurs argumentent qu'à eux seuls diversité et inclusion ne peuvent livrer les bénéfices espérés. Le sentiment d'appartenance étant le chaînon manquant qui permet de tenir les promesses de la D&I de retenir et de faire progresser les employés, d'améliorer l'engagement des employés et de renforcer la loyauté et la rétention[11]. Malgré l'emphase, le temps et les efforts placés sur ce projet institutionnel, les FAC ne peuvent oublier leur mission fondamentale : défendre le Canada. Par conséquent, le défi que le ministère doit relever consiste à s'assurer que les divers employés sont inclus et qu'ils sont intrinsèquement engagés dans la réussite de la mission.

[6] Ben Wadham, "The Minister, the Commandant and the Cadets: Scandal and the Mediation of Australian Civil–Military Relations," *Journal of Sociology* 52, no. 3 (September 2016): 551–68, https://doi.org/10.1177/1440783316655637.
[7] CDS/DM, "CDS/DM Directive For CAF Reconstitution," October 6, 2022, https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/dm-cds-directives/cds-dm-directive-caf-reconstitution.html.
[8] CDS/DM.
[9] Julia Taylor Kennedy, "Belonging: The Secret to Building Engagement for Employees of All Backgrounds," *Leader to Leader* Winter 2021, no. Issue 99 (January 29, 2021): 45–51.
[10] Graamans, ten Have, and ten Have, "Against the Current."
[11] Taylor Kennedy, "Belonging: The Secret to Building Engagement for Employees of All Backgrounds."

CONCEPT-CLÉ

Démographie canadienne

Les institutions canadiennes, incluant les FAC, font face à un défi de taille dans leurs efforts de recrutement et de rétention. En effet, non seulement doivent-elle s'adapter à un effectif divers mais également à une pénurie de main d'œuvre. De fait, les données publiées en mars 2023 par Statistique Canada indiquent que le taux de chômage se maintient à un niveau record proche de 5%. De plus, l'augmentation du nombre d'emplois et des postes vacants (5,4 % en 2022 contre 2,1 % en 2016) démontre qu'il y a de plus en plus d'emplois disponibles, mais que le nombre de personnes capables de les occuper est limité. Compte tenu des prévisions de croissance démographique, il est peu probable que cette situation se résorbe de sitôt. La directive du CEMD/SM "Reconstitution" identifie également cette pénurie de main-d'œuvre car elle "continuera d'offrir des opportunités accrues aux membres du CAF en dehors de l'institution et imposera une concurrence significative pour attirer les talents."

En ce qui a trait à la gestion de la diversité, le Canada possède une population très diverse sa croissance démographique reposant grandement sur l'immigration. Le vieillissement de la population, le niveau et le type d'éducation, l'immigration, la distribution géographique de la population ou encore, la partie de la population en âge de travailler, sont quelques exemples des indicateurs à considérer lors de la conception d'un plan d'attraction et de rétention d'une main d'œuvre diversifiée. Cependant, utiliser ces statistiques ne devraient être qu'un point de départ à la réflexion et l'analyse, alors que comprendre les différents groupes sociaux prend toute son importance. Denissen et all (2020) mentionnent que les organisations « tend to implement similar practices such as mentoring programmes, diversity training and networks without much situational specificity.[12] ». Dans une perspective qui conçoit chaque groupe social comme possédant une personnalité unifiée, cette approche peut sembler appropriée. Cependant, les études démontrent que ce n'est pas le cas, les membres de ces groupes étant hétérogènes et intersectant avec d'autre groupes. De ce point de vue, appliquer la même approche « one size fits all » devient contre-productif[13].

Scott (2014) écrit qu'une institution s'intègre facilement dans une société lorsqu'elle a absorbé la culture et les méthodes de travail de cette dernière. Malgré l'intention officielle des FAC d'un meilleur alignement avec la société, cette dernière fait face à des défis internes qui freinent ses efforts. De façon générale, la population canadienne est peu informée sur ce que font les FAC et tend – « to which civilians are all too prone – to regard military affairs as professional mysteries comprehensible only to the military mind.[14]". D'un autre côté, comme l'exprime Saideman: "Most militaries pride themselves on being experts on the use of force, and they tend to believe only those who

[12] Marjolein Dennissen, Yvonne Benschop, and Marieke van den Brink, "Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks," *Organization Studies* 41, no. 2 (February 2020): 219–40, https://doi.org/10.1177/0170840618800103.
[13] Dennissen, Benschop, and van den Brink.
[14] Daniel Gosselin, "Unelected, Unarmed Servants of the State: The Changing Role of Senior Civil Servants inside Canada's National Defence," *Canadian Military Journal* 14, no. 3 (Summer 2014): 38–52.

have served in the armed forces can truly understand it.[15]". Ainsi, autant la société que les FAC s'isolent dans leur silo. En outre, certains processus utilisés historiquement par les forces accentuent cette distance, par exemple "the separation of military personnel from the broader society, and the posting cycles, also create significant insularity."[16]. Cette insularité est exacerbée par le fait que les bases sont "en grande partie situées dans des endroits éloignés et que le public canadien interagit rarement avec les soldats, les marins et les équipages d'aéronefs"[17]. Le désengagement du public canadien à l'égard de ses forces armées, la séparation entre la société et les FAC et le manque d'alignement des FAC est nuisibles à cette institution, particulièrement si les candidats ne se reconnaissent pas dans les valeurs ou la culture des FAC, qui semblent être un lieu de travail malsain ou qui sont perçues comme un groupe exclusif. [18] En résumé, « si les FAC ne créent pas un climat institutionnel plus accueillant et inclusif pour tous les Canadiens, les problèmes d'attraction et de rétention persisteront.[19]».

Culture et apprentissage organisationnel

Brené Brown décrit la culture de façon simple et imagée: « how we do things around here[20] ». Quoique simplifiée, cette définition sous-entend une acceptation tacite des membres d'une communauté quant aux façons de faire et à l'interprétation des situations, actions ou interactions auxquelles ils sont exposés. Vieru et Rivard (2012) posent d'ailleurs que la culture organisationnelle est une représentation mentale : les membres se définissant eux-mêmes comme groupe social et possèdent une compréhension commune sur les plans des pratiques, des normes et des valeurs et comment ils se perçoivent comme différents des autres groupes[21]. L'identité et la culture organisationnelle sont également rendue visible par le nom de l'organisation, son histoire, son énoncé de mission, ses buts, ses valeurs, ses pratiques, ses rituels, son langage et ses symboles partagés. Gioia et al (2010), quant à eux, divisent la formation de la culture organisationnelle en deux perspectives soit la construction sociale et la perception de l'identité par les acteurs sociaux, celles-ci étant mutuellement nécessaires, l'une influençant l'autre et vice versa[22]. En d'autres mots, la formation et l'évolution de la culture organisationnelle est un processus dynamique, les membres de l'organisation, à travers leurs interactions continues, interprètent la culture organisationnelle afin de

[15] Thomas Juneau, Philippe Lagassé, and Srdjan Vucetic, eds., *Canadian Defence Policy in Theory and Practice*, Canada and International Affairs (Cham, Switzerland: palgrave macmillan, 2020).
[16] Wadham, "The Minister, the Commandant and the Cadets."
[17] Juneau, Lagassé, and Vucetic, *Canadian Defence Policy in Theory and Practice*.
[18] Gosselin, "Unelected, Unarmed Servants of the State: The Changing Role of Senior Civil Servants inside Canada's National Defence."
[19] CDS/DM, "CDS/DM Directive For CAF Reconstitution."
[20] Brené Brown, *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*, First trade paperback printing (New York, New York: Avery, 2015).
[21] Dragos Vieru and Suzanne Rivard, "Working under Grey Skies: Information Systems Development and Organizational Identity in a Post-Merger Context," in *2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences* (2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Maui, HI, USA: IEEE, 2012), 5267–76, https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.647.
[22] Dennis A. Gioia et al., "Forging an Identity: An Insider-Outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity," *Administrative Science Quarterly* 55, no. 1 (March 2010): 1–46, https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.1.

donner du sens à ce qu'ils font et définir qui ils sont. Dans ce même ordre d'idée, Graamans et all réfèrent à la culture comme modèle social, c'est pourquoi ils invitent à « empirically investigate what happens *between* people among their own kin and kind within their own cultivated environments.[23]

Au sein de l'Équipe de défense, les groupes sociaux sont variés mais aussi stratifiés, chaque niveau ayant une identité et une culture qui s'imbriquent dans une culture organisationnelle plus large. Le diagramme ci-dessous n'est en fait qu'une partie des groupes sociaux existants au sein des FAC, métiers, bases ou positions sont d'autres exemples de facteurs qui influencent la perception commune des membres. En résumé, la culture institutionnelle des FAC est en fait formée d'une mosaïque de cultures localisées généralement guidé par les valeurs, doctrine et politiques nationales et influencé par la géographie, l'entraînement et les leaders en place.

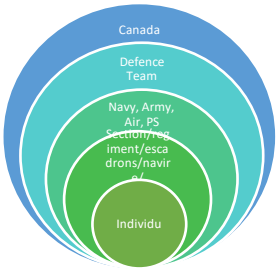

Table 1 - FAC: Une culture institutionnelle stratifiée

Flores et al. affirment que l'apprentissage organisationnel " is key to an organization's capability for continuous change and renewal[24]" et peut être définit comme un changement dans les connaissances d'une organisation, qui se fait au fil du temps, et qui se manifeste par un changement de comportements, les perceptions et interprétations individuels[25]. L'apprentissage organisationnel requiert la capacité d'une organisation à rassembler, interpréter, conserver et exploiter efficacement les informations disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de celle-ci. Bien que tous ces éléments soient nécessaires pour permettre l'apprentissage, il faut se rappeler que tout apprentissage est fondamentalement un acte social. Dans le même ordre d'idée, parmi "[…] the factors believed to influence organizational learning, organizational culture […] is regarded as fundamental.[26]" Examiner l'apprentissage organisationnel à travers la loupe de la culture institutionnelle permet de mieux comprendre l'apprentissage comme phénomène social afin d'établir la connaissance ou l'habileté à développer, le moment appropriée et la meilleure façon pour

[23] Graamans, ten Have, and ten Have, "Against the Current."
[24] Luis G. Flores et al., "Organizational Learning: Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents," *Journal of Management* 38, no. 2 (March 2012): 640–67, https://doi.org/10.1177/0149206310384631.
[25] Linda Argote and Ella Miron-Spektor, "Organizational Learning: From Experience to Knowledge," *Organization Science* 22, no. 5 (October 2011): 1123–37, https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621.
[26] Flores et al., "Organizational Learning."

l'enseigner selon les routines en place « and using specific artifacts, and then how to give a reasonable account of why it was done.[27] ».

Diversité et inclusion

Avant même la création de CCPC, l'ED tentait déjà d'amorcer ce changement de culture vers une plus grande diversité et inclusion. De nombreuses initiatives de dotation en personnel ont été mis en place en support de cet objectif gouvernemental, par exemple le processus de sélection des directeurs issus des minorités visibles, le plan d'action pour l'équité en matière d'emploi ou le recrutement d'étudiants autochtones. Parallèlement à ces initiatives, des documents d'appui, des politiques et des directives ont été élaborés pour définir le problème, énoncer l'objectif final, créer un lexique commun et guider la mise en œuvre. Dans le cadre de ces travaux, les définitions suivantes de la diversité et de l'inclusion ont été proposées pour les CAF:

> « **La diversité** décrit la variation des caractéristiques personnelles, physiques et sociales telles que, mais sans s'y limiter, le sexe, l'appartenance ethnique, l'âge, le handicap et l'éducation ; le fait d'avoir une main-d'œuvre diversifiée ne signifie pas automatiquement qu'il s'agit d'une main-d'œuvre inclusive ».
>
> « **L'inclusion** décrit un engagement délibéré en faveur de la diversité : offrir à chaque membre de l'équipe de défense un accès égal aux opportunités et aux ressources ; reconnaître, comprendre, accepter et valoriser les différences entre les personnes. »

Intégrer la diversité et l'inclusion au sein des FAC « permettra d'améliorer l'efficacité opérationnelle militaire en mettant à profit toutes les forces de la population canadienne.[28] »

Sentiment d'appartenance

Verna Myers, vice-présidente de la stratégie d'inclusion de Netflix, déclare : "La diversité est invitée à la fête, l'inclusion est invitée à danser[29]". Ces deux concepts sont des étapes cruciales pour attirer les talents et augmenter les opportunités de multiples perspectives, d'idées créatives et innovantes. Toutefois, dans ce contexte où les membres divers doivent être « invités » crée un déséquilibre du pouvoir et de l'engagement entre les acteurs : la responsabilité de « diversité et inclusion » reposant davantage sur l'organisation alors que les membres deviennent plus spectateurs. Les FAC jouent effectivement un rôle critique a joué afin de mettre en place les conditions qui supporteront la diversité et l'inclusion. Toutefois, les recherches démontrent que la motivation intrinsèque améliore la performance, l'engagement et la créativité d'un

[27] Argote and Miron-Spektor, "Organizational Learning."
[28] Arbour, Graham, and R., *Protection, sécurité, engagement*.
[29] *Diversity Is Being Invited to the Party: Inclusion Is Being Asked to Dance* (AppNexus Women's leadership Forum, 2015), https://www.youtube.com/watch?v=9gS2VPUkB3M.

employé[30]. Ainsi, pour tirer pleinement avantage des bénéfices d'un effectif diversifié, les FAC devront à la fois maintenir un milieu sain et adapté et s'assurer que cet effectif soit intimement engagé dans l'organisation. Gosh et al expliquent d'ailleurs que cette motivation intrinsèque "is sustained by the situations that promote the satisfaction of the basic psychological need."[31] Ce besoin très humain d'appartenir occupe une place centrale dans la pyramide des besoins de Maslow. Selon cette théorie, une fois que le besoin de sécurité est rencontré, par le biais de directives, de règlements et de politiques dans le contexte du travail, il est possible d'accéder au niveau supérieur soit l'appartenance. "This level represents the need to form meaningful relationships with others and the desire to feel a sense of belonging"[32].

Le document d'éthique des FAC récemment mis-à-jour, « Trusted to serve », reconnait indirectement l'importance de ces relations significatives alors que « mutual trust between military members creates the cohesion necessary for teams to succeed in the face of adversity.[33]». Ainsi, la diversité et l'inclusion ne suffisent pas en elles-mêmes à créer la confiance mutuelle nécessaire à la cohésion de l'équipe. En effet, comme l'explique Bryer, A (2020), le sentiment d'appartenir est associé à des effets positifs sur le développement personnel et d'équipe considérant que les gens tendent « […] to articulate wider aspirations, experience more energy and enthusiasm, and are more likely to band together and share resources with others through their belonging.[34]" Le sentiment d'appartenance ne remplace pas les besoins en matière de diversité et d'inclusion, il les développe, les renforce et permet de pleinement tirer profit de leurs avantage. La cohésion est soutenue par sa mission, ses principes éthiques, ses valeurs et son éthique qui définissent l'identité et la culture institutionnelles souhaitées.

Modèle de gestion du changement

Les modèles de gestion du changement proposent des méthodes et processus structurés afin de faire évoluer des individus, équipes et organisation d'un état actuel à un état futur désiré[35]. Il existe de nombreux modèles de gestion du changement et afin de sélectionner celui le plus approprié à la situation, il faut tenir compte du type de changement, comment le changement est abordé et des éléments de changement (qui et

[30] Debjani Ghosh, Tomoki Sekiguchi, and Yuka Fujimoto, "Psychological Detachment: A Creativity Perspective on the Link between Intrinsic Motivation and Employee Engagement," *Personnel Review* 49, no. 9 (March 5, 2020): 1789–1804, https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480.
[31] Ghosh, Sekiguchi, and Fujimoto.
[32] Rus Mihaela et al., "The Relationship between Self-Esteem and the Employees Motivation in Work of State Organizations," *Technium Social Sciences Journal* 32 (June 2022): 502–18.
[33] Chief of the Defence Staf, *Canadian Armed Forces Ethos: Trusted to Serve* (Ottawa: National Defence = Défense nationale, 2022).
[34] Alice Bryer, "Making Organizations More Inclusive: The Work of Belonging," *Organization Studies* 41, no. 5 (May 2020): 641–60, https://doi.org/10.1177/0170840618814576.
[35] Nawal Abdalla Adam, "Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing," *Administrative Sciences* 12, no. 1 (February 14, 2022): 28, https://doi.org/10.3390/admsci12010028.

quoi), chacun de ces facteurs étant liés[36]. Cameron and Green (2012) suggèrent l'usage de métaphores organisationnelles de Gareth Morgan afin de mieux cerner ces facteurs[37]. Ces auteurs ont également associé des modèles de gestion de changement à ces métaphores. Dans le cas des FAC dont le changement visé est de nature sociale alors que l'institution tente d'augmenter la diversité et l'inclusion au sein de son effectif. La responsabilité de la gestion de ce changement a été assigné à un groupe, CCPC, a qui les autorités requises pour mener à bien la mission donnée. Ainsi deux métaphores semblent les plus appropriés soit les organisations « organismes » et les organisations « système politique ».

Metaphor	**How change is tackled**	**Who is responsible**	**Guiding Principles**
Political System	A powerful group of individuals builds a new coalition with new guiding principles. There are debates, maneuverings and negotiations which eventually leads to new coalition either winning or losing. Change then ensues as new people are in power with new views and new ways of allocating scarce resources. Those around them position themselves to be winners rather than losers	Those with power	There will be winners and lowers. Change requires new coalitions and new negotiations.
Organisme	There is first research phase where data is gathered on the relevant issue (costumer feedback, employee survey etc.) Next the data is presented to those responsible for making changes. There is discussion about what the data means, and then what needs to be done. A solution is collaboratively designed and moved towards, with	Business improvement/HR/OD Manager	There must be participation and involvement, and an awareness of the need for change. The change is collaboratively designed as a response to changes in the environment. People need to be

[36] Som Ratana, Chan Raksmey, and Dumitrascu Danut, "Conceptualizing a Framework: A Critical Review of the Development of Change Management Theories," *Studies in Business and Economics* 15, no. 2 (August 1, 2020): 205–14, https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0035.

[37] Esther Cameron and Mike Green, *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*, 3rd ed (London Philadelphia: Kogan Page, 2012), file:///C:/Users/Student/Downloads/organizational_change_107-150%20(10).pdf.

	maximum participation. Training and support are given to those who need to make significant changes.		supported through change.

Table 1 – Approches au processus de changement

Source: Tiré de *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change* Esther Cameron and Mike Green, p. 110-111

Parmi les différents modèles de gestion du changement disponible, CCPC a choisi d'appliquer le modèle des 8 étapes de Kotter pour supporter la mise en œuvre d'initiatives visant à changer la culture. Parmi les caractéristiques de ce modèle notons l'utilisation d'un besoin ressenti, d'un sentiment d'urgence et de concepts de pouvoir et de vision afin d'inspirer les membres. Ce modèle est linéaire et se termine une fois le changement intégrer au sein de l'organisation.

CADRE THÉORIQUE : MODÈLE D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE DE SCOTT

« Influencé par la sociologie des organisations, Scott a développé un modèle d'analyse des institutions afin d'aider ceux qui tentent de comprendre et d'influencer les institutions d'une manière ou d'une autre »[38]. Selon ce chercheur, les « institutions comprise regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life »[39]. Ces trois systèmes symboliques, règles, normes et culture, forment d'ailleurs les piliers de l'identité et de la structure institutionnelles.

Scott décrit le pilier réglementaire d'une institution comme la capacité d'établir des règles et les processus formel à suivre, de s'assurer que les membres se conforment à ces règles et au besoin d'utiliser des sanctions ou des récompenses afin d'influencer les comportements futurs. Ce pilier établit ce qui est appropriée et accepté par l'institution de ce qui ne l'est pas et les conséquences du non-respect ou du respect de ces règles. Le respect des règles est d'ailleurs opportuniste, souvent pour éviter une punition. Pour les Forces armées canadiennes, ce pilier inclue le droit militaire, les règles imposées par le Conseil du Trésor telle la lettre d'appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la Fonction publique fédérale, les directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) DAOD 5029-2: Mesures corrective et révocations, DAOD 7023-0 Éthique de la Défence, la Directive de lancement visant à intégrer l'évaluation des comportements inclusifs dans l'équipe de la défense. Il est à noter que les FAC sont uniques quant à la délégation des pouvoirs de discipline qui est

[38] Vanessa Brown, "Advanced Topics in Institutional Policy Development."
[39] W. Richard Scott, *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*, Fourth edition (Los Angeles London New Delhi Singapore Washington DC: Sage, 2014).

plus étendue que les autres institutions du secteurs public et même privé. En effet, une des différences importantes entre un commandant et un gestionnaire est « […] la capacité de rendre justice selon le code militaire qui lui confère d'importants pouvoir de punition.[40]" Ce pilier constitue ainsi l'une des conceptions dominantes des institutions du fait qu'il dicte les actions en proscrivant et en interdisant des comportements particuliers par le biais d'un système stable de règles, formelles ou informelles, soutenu par un pouvoir de surveillance et de sanction.

Le deuxième pilier du modèle d'analyse institutionnelle est le système normatif qui inclut les valeurs, l'éthique et les normes d'une institution « lesquelles dictent la conduite qui permettra de maintenir la cohésion et l'ordre social[41] ». Selon Scott, les valeurs représentent ce qui est préférable ou souhaitable et lorsqu'elles sont attachées aux normes attendues permet de comparer les structures, processus et comportement existants [42]." Le système normatif établit la vision et les objectifs, le pourquoi et le comment. Alors que la logique du pilier règlementaire où les membres sont conditionnés à obtenir une récompense ou éviter une sanction (instrumentalité), la logique du système normatif est de choisir ce qui est le plus approprié selon la situation, les normes et valeurs mis en place. L'éducation, l'accréditation et le développement professionnel sont les moyens utilisés afin de maintenir les attentes en matière de comportement approprié et de performance. Par le biais de ces moyens, le système normatif renforce et permet l'action sociale en conférant des droits et des responsabilités, des privilèges et des devoirs, des licences et des mandats[43]. La conformité des membres dans un système normatif est liée à un sens d'obligation sociale, les membres s'alignant aux normes et aux valeurs institutionnelles soient par l'internalisation ou sous la pression de leurs pairs, supérieur ou subordonnés. « Ces normes peuvent être formellement documentées dans la doctrine, l'éthique, la mission et les déclarations de valeur de l'institution, telles que celles présentées dans le document "Trusted to Serve" »[44] Les normes ne sont pas statiques et peuvent évoluer dans le temps en fonction, des règles du contexte et de la culture institutionnelle.

Le troisième domaine du modèle de Scott est le pilier culturel-cognitif et, comme son nom l'identique, est essentiellement la culture de l'organisation. Le pilier culturel-cognitif est l'accomplissement individuel des membres et de l'institution dans son ensemble. En effet, « Cultural systems operate at multiple levels, from the shared definition of local situations, the common frames and patterns of belief that comprise an organization's culture…[45]". C'est sur ce pilier que l'organisation établit son identité et sa réputation. Les autres piliers peuvent définir le "où et quoi" et le "pourquoi et comment", mais ce pilier définit le "qui" de l'organisation. Dans ce pilier, les membres s'identifient en fonction des rôles normatifs, et ils assument ces rôles, créant et attachant une signification

[40] Canada, *Leadership in the Canadian Forces - Conceptual Foundations* (Canadian Defence Academy Press, 2005), https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-eng.pdf.
[41] Conley, D.; Ouellet, E, "La Transformation Des Forces Canadiennes : La Quête de l'insaisissable Efficacité," *Journal de l'Armée* 14, no. 1 (Spring 2012): 79–93.
[42] Scott, *Institutions and Organizations*.
[43] Scott.
[44] Brown, "Advanced Topics in Institutional Policy Development."
[45] Scott, *Institutions and Organizations*.

aux rôles et autres symboles au sein de l'organisation. « Symbols – words, signs, gestures – have their effect by shaping the meanings we attribute to objects and activities [46]» Ces symboles, idées et perceptions « définissent aussi le rôle internalisé de chacun et les pratiques institutionnelles, et qui sont « tenues pour acquises », font presque office de « scénario » tacite.[47] » Il s'agit notamment des méthodes de travail ou de façon historique de faire les choses qui sont considérées comme efficaces ou prouvées et utiliser pour justifier la façon d'agir. Ce pilier évolue « […] by introducing a new idea or the acceptance of a new assumption or belief. The intent is to influence the individual and the collective/shared military worldview. [48]"

	Regulative	Normative	Cultural-Cognitive
Basis of compliance	Expedience	Societal Obligation	Taken-for-grantedness Shared understanding
Basis of order	Regulative rules	Binding expectations	Constitutive Schema
Mechanisms	Coercive	Normative	Mimetic
Logic	Instrumentality	Appropriateness	Orthodoxy
Indicators	Rules Laws Sanctions	Certification Accreditation	Common beliefs Shared logics of action
Basis of legitimacy	Legally sanctioned	Morally governed	Comprehensible Recognisable Culturally supported

Table 1 - Trois pilier des institutions

Source: Scott, "Institutions and Organizations", 60

Quoique Scott décrit chaque pilier séparément afin d'en faire ressortir leurs caractéristiques distinctives, il précise toutefois que pour la plupart des études des formes d'institutions, on retrouve des combinaisons variées de ces piliers. Il ajoute également que lorsque les 3 piliers sont alignés, leur force combinée peut être formidable. Dans le cas contraire, conflit et confusion naissent et cette situation tends à apporter le besoin pour d'un changement institutionnel. Ainsi, selon ce modèle "[…] it is possible to initiate a

[46] Ibid.
[47] Conley, D.; Ouellet, E, "La Transformation Des Forces Canadiennes : La Quête de l'insaisissable Efficacité."
[48] Vanessa Brown and Alan Okros, "Shifting the Spotlight: Institutional and Structural Contributors to Unprofessional Conduct in the Military," in *Team Diversity and Inclusion in Defence and Security: International Perspectives.*, 2022, file:///C:/Users/Student/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/UHEG96G7/Brown%20%20Okros_Shifting%20the%20spotlight_revised_Feb_28_2022_Shareable%20(2)%20(1).pdf.

change to the status quo in any of the three pillars but […] to be effective, all three need to be aligned and reinforcing.[49]"

DISCUSSION DE L'ANALYSE INSITUTIONNELLE

Le modèle de Scott a été utilisé afin d'analyser l'état actuel du dossier sur la diversité et l'inclusion et sa mise en œuvre et surtout pour mieux comprendre ce qui a freiné l'intégration de ces concepts dans la culture militaire. Cette analyse a mis en lumière quelques conclusions clé. D'abord, jusqu'à présent l'emphase a été placé sur le pilier réglementaire. CCPC étant nouvellement créer on peut comprendre la nécessité pour cette organisation de cerner la diversité et l'inclusion par le biais de règles et directives. Par contre, cette priorisation du pilier réglementaire n'a pas livré les résultats espérés, les membres se conformant pour des raisons extrinsèques au lieu d'une motivation intrinsèque de vouloir changer comprendre leur biais, faire preuve d'empathie et d'intelligence culturelle en soutien à la diversité et l'inclusion et au sentiment d'appartenance des différents membres. Il faudra donc donner plus d'attention aux piliers normatifs et culturel-cognitif afin créer les conditions qui favoriseront le changement de la culture. La publication de « Truste to serve » est un bon point de départ pour en établissant les valeurs et les normes attendues des membres militaires mais il faudra faire plus.

Deuxièmement, l'approche prise par CPCC depuis sa création a été « top down » Maintenant que le pilier réglementaire est assez bien développé, ce niveau 1 aurait tout avantage a transformé son approche vers un « bottom-up » afin d'enrichir le piler normatif et transformer le pilier culturel-cognitif. En effet, la culture organisationnelle du point de vue des membres est d'abord vécue dans leur quotidien et leur contexte local. Les leaders des groupes sociaux jouent également un rôle critique dans l'évolution de la culture comme acteurs de changement.

Finalement, la linéarité du modèle de Kotter n'est pas optimale quant à la gestion efficace du changement de culture voulue. En effet, l'évolution de la culture institutionnelle est ancrée dans l'apprentissage organisationnel et l'apprentissage est plutôt une spirale qui se construit au fil du temps. De plus, le modèle de Kotter implique qu'une fois les changements institutionnalisés, le projet est clos alors que la culture est un concept dynamique qui évolue dans le temps. Au risque de devenir dépassée par rapport à la société, cette évolution de culture institutionnelle doit se poursuivre dans le temps.

DES PISTES DE SOLUTION

Changement de culture : un plan d'action adapté au contexte local

Les membres sont exposés à différents niveaux de culture organisationnelle, institutionalisée à locale. De plus, la culture se construit par les interactions et le sens qu'on leur donne, le rôle des acteurs dans l'organisation, la mission qui leur a été donnée. Tous ces facteurs font qu'à l'intérieur de CAF, de nombreuses sub-cultures co-existent

[49] Vanessa Brown and Alan Okros.

que ce soit au niveau régimentaire, de l'escadron ou du navire. Ces sous-cultures sont également influencées par la géographie et la démographie locale. Par exemple, un caporal de l'armée basé à Petawawa ne sera pas exposé à la même diversité qu'un caporal armée qui travaille à Ottawa. De la même manière que le rôle de ce même caporal de Petawawa sera différent du marin d'Halifax. Dans ces deux exemples, tous les membres sont militaires et doivent respecter le même Ethos en revanche leur conception du monde est différente. De sorte que l'approche pour faire évoluer la culture doit être adaptée à la réalité locale des membres au sein de leur groupe social proche. Étant donné qu'il existe autant de solutions que d'identités et de cultures d'unité, l'institution doit responsabiliser les personnes qui dirigent et créent la cohésion de l'équipe au sein de leur unité. Ce rôle critique des dirigeants comme agents de changement a d'ailleurs été identifiée par le Conseil privé dans sa lettre d'appel à l'action. Cette responsabilisation implique une approche décentralisée de la solution c'est-à-dire donner aux membres de l'équipe la possibilité d'élaborer et de mettre en place un plan d'action adapté à leur rôle, à la mission donner à leur groupe et à leur contexte. L'institution demeure chargée de définir les lignes directrices et de fournir une orientation stratégique, mais les membres de l'équipe, les suiveurs comme les leaders, doivent définir ce à quoi ressemble, dans leur contexte, une équipe cohésive qui accepte les différences et favorise le sentiment d'appartenance.

Cette décentralisation est cependant complexe à gérer et peut rapidement requérir un nombre important de ressources. L'institution doit s'assurer que les leaders qui ont la tâche de créer un plan d'action pour leur unité ont les outils nécessaires pour mener à bien cette tâche.

Coacher les leaders

Le mise en place d'un programme de coaching des dirigeants et l'utilisation du Sondage 360 sont des excellents outils afin d'affiner les qualités de leader transformationnel. Il faudrait aussi considérer soutenir le dirigeants des groupes sociaux dans la création d'un plan d'action, fondé sur une analyse des écarts de performance, qui est aligné à leur réalité, à leur contexte et à leur identité. Tout au long de ce processus de planification, l'apprentissage adapté aux besoins locaux demeure un atout en fournissant les connaissances nécessaires à une meilleure compréhension de la situation, en remettant en question les hypothèses et les préjugés et en développant les compétences et les comportements appropriés pour faciliter ce changement de culture.

Réaligner le modèle de gestion du changement

CCPC devrait réévaluer l'utilisation du modèle de gestion de Kotter dans le contexte d'un changement de culture organisationnelle. Une analyse comparative sommaire (voir annexe B) des modèles de Nadler et Tushman vs Kotter semble démontrer que le modèle de Nadler et Tushman pourrait être plus approprié que celui de Kotter pour soutenir l'objectif d'augmenter la diversité et l'inclusion au sein des FAC.

CONCLUSION

Les FAC ont un mandat clair, augmenter la diversité et l'inclusion au sein de son effectif, et tentent depuis plusieurs années d'apporter les changements requis pour atteindre cet objectif. Toutefois, malgré les efforts et les initiatives mis en place, ces dernières n'ont pas livré les résultats escomptés. L'intégration de ces concepts dans la culture institutionnelle est pourtant critique pour les FAC afin de maintenir l'efficacité opérationnelle militaire requise pour remplir leur mission.

La population canadienne est une mosaïque d'identités et de cultures souvent se croisant entre elles et avec un déficit de 10,000 membres, les FAC doivent « s'assurer que des personnes aux origines diverses veuillent faire carrière dans ces organisations et se reconnaissent dans leurs mandats.[50] » La diversité et l'inclusion sont des problèmes complexes et interreliés. Les groupes divers ne sont pas nécessairement homogènes et intersectent souvent avec d'autres groupes. Pour ajouter à cette complexité, il faut être en mesure de comprendre et de bien cerner les nuances de cette diversité afin d'identifier les limitations et barrières à leur inclusion dans l'institution des FAC.

L'utilisation du modèle d'analyse institutionnelle de Scott a permis d'identifier certaines de ces limitations dont le manque de motivation intrinsèque et d'appropriation des membres et le fait que les règles et initiatives mises en place proviennent d'un Quartier général à Ottawa distant de leur réalité. La culture institutionnelle est vécue et interprétée à travers l'interaction sociale et le contexte sociodémographique au niveau local. Pour cette raison, la création de plans d'action pour identifier et éliminer les barrières à la diversité et l'inclusion ne devrait pas être uniquement nationale mais surtout locale. Il en va de même pour identifier l'apprentissage requis pour mieux comprendre les biais et assomptions ainsi que de développer l'intelligence culturelle. De plus, la formation et le soutien des leaders à tous les niveaux, quant aux savoir et savoir-être, sont critiques car ces dirigeants sont les ambassadeurs et les agents de changement au sein de leur groupe social.

La mise en place du Chef – Conduite professionnelle et culture témoigne de l'importance de ce dossier. Cependant, cette organisation est encore jeune et n'a pas encore atteint son plein rendement opérationnel. Malgré les défis à l'horizon quant à l'évolution organisationnelle requise pour s'aligner à la société canadienne et en dépit des différentes priorités concurrentes auxquelles elles font face, les FAC s'engagent sans équivoque sur ce chemin de transformation, le « changement de culture demeurera la priorité absolue du département tout au long du processus de reconstitution[51] ».

[50] Ombudsman du MDN/FAC, "L'équité En Matière d'emploi et La Diversité Au Sein Du Ministère de La Défense Nationale et Des Forces Armées Canadiennes," May 2022, https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces/rapports-nouvelles-statistiques/enquetes/equite-emploi-diversite/equite-emploi-diversite-rapport.html#toc0.
[51] CDS/DM, "CDS/DM Directive For CAF Reconstitution."

ANNEXE A : ANALYSE INSTITUTIONNELLE DE SCOTT – LES CAS DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE LA DÉFENCE

Regulative	Normative	Cultural-Cognitive
DAOD 5029-2: Mesures correctives and révocation DAOD 7023-0 Éthique de la Défense DAOD 5014 Prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail Directive de lancement visant à intégrer l'évaluation des comportements inclusifs dans l'équipe de la défense Obligation d'inclure GBA+ dans la planification Loi sur l'équité en matière d'emploi	Publication de Trusted to serve Ethos. Values and Ethics for the Public Sector Education et développement professionnel: - Cours Éthique obligatoire annuellement pour tous les membres de l'ED (Imposé par CCPC). - Cours GBA+ - Programme de coaching des dirigeants. - CCPC a publié une liste de cours, lié à la culture professionnelle, disponibles gratuitement Utilisation du modèle de gestion de changement de Kotter	Les militaires supportent l'idée d'une force diverse et inclusive mais ne semblent pas savoir comment ils peuvent contribuer. Le groupe des dirigeants militaires est peu diversifié et majoritairement masculin Les membres de la Forces régulières sont mutés fréquemment

Liste de dotation pour les étudiants autochtones		

ANNEXE B : ANALYSE COMPARATIVE DES MODÈLES DE GESTION DU CHANGEMENT : NADLER& TUSHMAN VERSUS KOTTER

Caractéristiques du modèle de gestion du changement: Nadler et Tushman Modèle de congruence	**Changement de culture dans les FAC**
Utilise des sources internes et externes pour la collecte de données	Rapport Deschamps (inconduite et harcèlement sexuel dans les FAC) et Rapport Arbour. Sondages internes sur l'inconduite sexuelle
Le processus de transformation ne donne pas de réponses prescriptives et au lieu stimule la réflexion sur ce qui devrait être fait dans un contexte particulier.	L'intention du commandant a été communiquée, mais c'est aux N1 et unités de comprendre ce que cela signifie pour eu. Formation obligatoire CODE basé sur des études de cas.
4 composantes dépendantes entre elles : travail, personnel, culture organisationnelle officielle et culture organisationnelle informelle.	**Travail et personnel** : intégré dans la vision de la directive de lancement du CEMD/SM : **Culture officielle** : Principe et valeurs éthiques, éthos, Leadership dans les FAC **Culture informelle**: "culture organisationnelle informelle et discordante" (Ref: Articles - Officer must play key roles in transforming organizational culture)
Way of making sense of colliding information	Sexual misconduct, diversity and inclusion, violence in the workplace, discrimination
Centré sur le problème vs centré sur la solution	L'objectif de transformer la culture des DND/CAF n'a pas de solution unique ou même une série d'objectifs clairs à atteindre. Il n'y a pas de fin à cette mission.
Manque d'alignement des 4 composantes = retour aux anciennes façons de faire.	La directive de lancement traite des 4 composantes et indique le besoin de poursuivre nos efforts sur une longue période (pas de fin à cette mission). Continuous effort is required and constant reminder

Caractéristiques du modèle de gestion du changement: Kotter 8 steps	**Changement de culture dans les FAC**
Establish a sense of urgency.	In 2015 the launch of “Operations Honour” created a sense of urgency to specifically address sexual misconduct. The various scandals in the news in the past year.
Form a powerful guiding coalition.	CPCC was created. Seem to have an imbalance of power between military and civilian from within; military have the loudest voice.
Create a vision. Building a vision to guide the change effort together with strategies for achieving this.	The CDS, through the Initiating Directive, shared his vision. However, vision is quite large and integrate subjects like sexual misconduct, discrimination, diversity and inclusion, harassment and violence prevention.
Communicate the vision.	Communications done up to date: Initiating directive, CPCC website, limited number of interviews and articles in the Defence news and academic paper public in Military Journal.
Empower others to act on the vision.	Anecdotal data seem to show that members at the operational and tactical levels do not exactly know what is expected from them. Until the members of the DT fully understand and embrace the vision, this step cannot be completed.
Plan for and create short-term wins.	Not there yet.
Consolidate improvements and produce still more changes.	Not there yet.
Institutionalize new approaches	Not there yet.