

Récapitulatif de l'événement : Pleins feux sur l'équité de l'EFPC – Le parcours de Nathalie Laviades Jodouin

Contexte : Le 17 janvier 2024, le Forum de réflexion sur l'EDI tenait un événement informel de perfectionnement professionnel pour les employés de l'EFPC afin de découvrir le parcours de Nathalie Laviades Jodouin dans la fonction publique, et d'acquérir des connaissances sur le leadership et l'EDI en milieu de travail.

L'événement a été organisé par Ranilce Iosif, Anna Candido et Tansy Etro-Beko, maître de cérémonie, avec le soutien de Junie Saint-Fleur et de Billie-Dhelia Laforest. Ce récapitulatif de l'événement a été édité pour des raisons de concision.



Tansy Etro-Beko : Nathalie, parlez-nous un peu de vous, de la personne qui se cache derrière les titres et de la manière dont vous êtes arrivée dans la fonction publique.

Nathalie Laviades Jodouin : Je suis née en Colombie – ma mère est haïtienne et mon père est espagnol. J'ai commencé à travailler dans la fonction publique il y a 25 ans, dans le cadre du programme de recrutement d'étudiants du gouvernement fédéral, et j'y suis toujours. En

dehors du travail, je suis une mère, une épouse et une fière Franco-Ontarienne qui aime danser et qui aime bien les « boys bands ». Je prends mon travail au sérieux, mais personnellement je ne me prends pas *trop* au sérieux.

Tansy : En réfléchissant à vos années précédentes, pouvez-vous nous parler d'un moment pivot qui a formé votre carrière? Si vous pouviez retourner à ces stades initiaux à la fonction publique fédérale, quels conseils vous offririez-vous?

Nathalie : Je réfléchissais à cette question; un moment pivot de ma carrière a été de prendre la décision que je me sentais prête à devenir cadre. Je n'ai pas vraiment planifié ma carrière; devenir cadre n'était pas un objectif de carrière pour moi. Cependant, mes superviseurs voyaient des choses en moi que je ne voyais pas.

J'ai tenté le défi même si je ne pensais pas être prête. Et j'ai essayé le processus, mais je n'ai pas réussi. J'ai donc demandé une discussion informelle afin de voir les éléments qui avaient fait que je n'avais pas réussi. Cette conversation informelle m'a beaucoup aidée. On m'a dit que tous les éléments étaient là, mais qu'on avait le sentiment que je ne voulais pas vraiment accéder à un poste de cadre. Et en effet, je savais que c'était vrai.

Cette expérience a été une confirmation, pour moi, que j'étais prête à progresser dans ma carrière, mais que mon plus grand obstacle était moi. Je me suis donc donnée un à deux ans pour me préparer et aller chercher ce qui me manquait pour accroître ma confiance en moi. J'ai demandé de faire une expérience de jumelage (*job shadowing*) et des formations. Ainsi, 18 mois plus tard, j'ai réappliqué à un autre processus d'accès à un poste de cadre et malgré que, cette deuxième fois, j'étais enceinte, fatiguée et que j'avais des nausées, j'ai réussi le processus.

Un conseil que j'aurais pour moi-même, c'est de faire attention aux dialogues internes que l'on a en rapport à notre confiance en soi. Il est important de valider et confirmer ce qu'on voit en nous et ce que les autres nous disent. Il faut aussi se préparer tout en s'outillant davantage. Et cette deuxième fois, je savais que je le voulais plus que la première fois.

Tansy : Pourriez-vous nous parler un peu de votre style de leadership?

Nathalie : J'ai tendance à observer et à écouter beaucoup. Je crée un environnement pour les gens et je pense toujours à l'environnement que je crée pour eux. Mon travail, *ce sont* les gens. Je suis comme une déblayeuse... Je me concentre sur la création d'un environnement permettant aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes et de viser l'excellence.

Tansy : Nous savons que les personnes appartenant à des groupes défavorisés sur le plan de l'équité sont confrontées à des obstacles qui les empêchent d'accéder à des postes de direction. Comment avez-vous réussi à vous hisser au rang de dirigeante?

Nathalie : L'avancement professionnel survient généralement lorsqu'on fait converger la préparation, la bonne occasion et le bon moment. Il y a un peu de magie dans tout cela pour que tous ces éléments soient réunis. Une personne peut se sentir prête à passer à l'étape suivante, mais le moment n'est pas propice, le poste convoité n'est pas disponible ou la personne n'est pas prête.

Un élément essentiel pour obtenir de l'avancement : s'assurer de bien faire son travail. On peut aspirer à beaucoup de choses, mais il faut avoir confiance dans la qualité de son travail et viser l'excellence. On ne doit jamais donner à une autre personne l'occasion de dire que notre rendement laisse à désirer. Les qualités humaines, le respect et l'intégrité sont également des aspects importants. Cela est particulièrement important dans le cas des personnes appartenant à des groupes en quête d'équité, dont le respect est parfois bafoué. Nous méritons tous le respect, mais le respect ne nous est pas toujours accordé. Dans certaines circonstances, il faut savoir imposer le respect.

Tansy : Vous avez travaillé sur les défis en matière d'EDI pour plusieurs années (merci); vous avez vu les progrès et les résistances qui demeurent. Que pouvons-nous tous faire aujourd'hui pour faire avancer l'EDI?

Quels conseils avez-vous pour adresser les défis en matière d'EDI qui demeurent?

Nathalie : On a tous et toutes un rôle à jouer, pas seulement les leaders et ceux qui travaillent en EDI. Il faut faire avancer les valeurs qui s'alignent avec l'EDI. On doit se poser des questions comme : Dans son environnement, comment fait-on place pour que cette inclusion soit là? Au niveau de la gestion, peut-être qu'il y a plus de moyens, mais chaque fonctionnaire a sa part à faire. Comment nos comportements au quotidien reflètent les valeurs de l'EDI?

C'est important aussi de s'impliquer dans différents réseaux d'employés, car cela nous démontre l'importance de différentes perspectives. Il faut aussi s'éduquer; même si je suis une femme noire, j'ai beaucoup à apprendre des réalités autochtones, des personnes de la communauté 2ELGBTQIA+ et des personnes vivant en situation de handicap. Cela fait partie de mon propre devoir, de comprendre l'intersectionnalité de tous.

Tansy : En tant que co-championne de l'EDI à l'EFPC, que conseillez-vous à ceux qui occupent des fonctions de gestion et de supervision pour favoriser l'EDI dans la fonction publique?

Nathalie : Si vous voulez une équipe plus performante, faites en sorte que le recrutement soit axé sur la diversité. Les données montrent que la diversité entraîne un bon rendement en milieu de travail.

En outre, les personnes occupant des postes de direction ont une plus grande responsabilité en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage. Nous avons tous besoin d'une formation continue, mais les gestionnaires ont une responsabilité encore plus grande. Ils ont un devoir de diligence. L'un des éléments fondamentaux du travail des superviseurs, des gestionnaires et des membres de la haute direction consiste à créer les conditions nécessaires pour assurer la réussite de leurs employés. Si vous ne voulez pas prendre soin des employés, ne devenez pas un gestionnaire, puisque vous pouvez faire du bon travail, mais vous pouvez aussi faire des dommages si vous n'avez pas à cœur le bien-être des employés.

Je crois fermement que c'est ce qui permet de créer un environnement plus équitable et plus inclusif. Il faut donc s'efforcer d'être la meilleure version possible de soi-même, s'entourer de conseillers et de mentors, suivre une formation continue, avoir une conscience de soi, et gérer ses préjugés et ses suppositions. Il devient alors beaucoup plus naturel d'aller de l'avant avec l'EDI.

Questions et réponses de l'auditoire

Ranilce losif : Dans quelle mesure les possibilités offertes aux femmes noires dans la fonction publique ont-elles évolué au cours de votre carrière, non seulement en termes d'augmentation de leur nombre, mais aussi en termes d'autonomisation et de perfectionnement professionnel leur permettant d'accéder à des postes de direction?

Nathalie : Je ne peux pas parler au nom de toutes les femmes noires. Je peux simplement me fonder sur mon expérience personnelle. Or, à mon avis, la situation a

évolué. Il y a de plus en plus de fonctionnaires noirs. Il y avait déjà des gestionnaires noirs, mais ils étaient moins nombreux et on les retrouverait à quelques endroits seulement dans la fonction publique.

Il y a actuellement plus de diversité à tous les niveaux, mais il y a encore de la place pour l'amélioration.

J'ai occupé un poste de niveau EX-1 pendant huit ans et, à l'époque, je pensais que c'était tout à fait normal, mais je me rends compte aujourd'hui que ce n'était pas le cas pour d'autres collègues non racisés. C'est pourquoi le mentorat pour la prochaine génération est devenu une priorité pour la communauté des cadres noirs. Certaines personnes n'arrivent pas à accéder à des postes de niveau EX, c'est pourquoi nous mettons un point d'honneur à encadrer et à guider ceux qui ont réussi à accéder à des postes de ce niveau.

Irwin Bess : J'aimerais savoir quel est votre livre ou votre balado préféré? Qu'est-ce qui est mémorable pour vous en tant que gestionnaire?

Nathalie : La minisérie de la CBC – Black Life, Untold Stories – qui permet d'apprécier à sa juste valeur les histoires des Noirs dans le contexte canadien.

<https://gem.cbc.ca/black-life-untold-stories>

Leila Ziamajidi : Lorsque nous parlons de questions liées à l'EDI au Canada, je pense que la première étape consiste à amener les gens à prendre conscience de leurs privilèges. Je suis toujours confrontée à ce défi : comment faire pour amener les gens à prendre conscience de leurs privilèges? Certains aspects sont désormais évidents, mais d'autres le sont moins. Quelle est votre expérience en la matière?

Nathalie : De nombreux efforts ont été déployés avec l'appel à l'action et les orientations à suivre (2023). Vous pouvez mettre en place des mesures visant à accroître la responsabilisation dans cet espace. Par contre, si je fais abstraction de ces mesures, je ne pense pas que l'on puisse forcer l'apprentissage si les gens ne sont pas intéressés. Je ne pense pas que cela permettrait d'atteindre l'objectif.

Ce qui est en notre pouvoir et notre influence dans cet espace, c'est de revenir aux données, de revenir à la recherche et d'éliminer la subjectivité et l'émotivité. Si les gens ne le savent pas, il y a une tonne de recherches en cours. Cela constitue un point de départ pour s'engager ou non relativement à ces questions. Tout dépend de l'angle sous lequel on aborde la situation.

Michael Rutherford : J'ai aimé ce que vous avez dit à propos du bien-être des employés et du fait de ne pas accepter un rôle de gestionnaire si le bien-être des autres n'est pas une préoccupation pour vous. Nous pensons pouvoir enseigner ces compétences. Y a-t-il des activités d'apprentissage à cet égard?

Nathalie : Une personne peut apprendre à se soucier du bien-être des autres si elle le désire, mais pas si elle y est contrainte. Ce qui m'a aidé, c'est l'encadrement. Un bon

conseiller, un vrai conseiller, différent d'un mentor, m'a tendu un miroir pour que je puisse faire face à mes propres préjugés, à mes propres hypothèses, pour me remettre en question quant à la façon dont je me voyais et dont je voyais le monde. Cela m'a nettement aidé de voir les obstacles. Les conseillers me suivaient et me responsabilisaient. J'ai eu la chance d'avoir des personnes qui, au début de ma carrière, m'ont servi de conseillers. Cela m'a donné de la maturité, m'a permis de mieux me connaître, ce qui m'a aidée à être prête plus tard lorsqu'on m'a proposé un rôle de gestionnaire.

Il arrive que les possibilités de leadership et d'encadrement tardent lorsqu'un employé est au bon niveau. Or, c'est préférable d'intervenir aussi rapidement que possible.

Tansy : Quelle est la surprise agréable qui m'attend au fur et à mesure que j'avance dans ma carrière?

Nathalie : Il y aura de plus en plus de personnes qui nous ressemblent. Il y en a aussi d'autres qui ressemblent à mon mari, à mes enfants. De plus en plus de personnes issues de différents groupes.

J'ai participé à des réunions avec des personnes qui avaient des intérêts très différents des miens, comme le sport et le hockey – personnellement, je n'ai pas grandi avec cela. Je ne pouvais pas être pleinement moi-même. Mais aujourd'hui, autour de la table, quelqu'un peut faire référence, par exemple, au 50^e anniversaire du hip-hop. Plus il y a de diversité, plus il y a d'occasions d'y apporter sa pleine et véritable personnalité.

Et au fur et à mesure que vous progressez dans votre carrière, vous faites le travail sur vous-même afin de créer cet [espace d'authenticité] pour la personne qui vous suivra.