

CANADA'S  
PUBLIC POLICY

**FORUM**

DES POLITIQUES PUBLIQUES  
DU CANADA

# Accroître le bassin des talents

## Comment faire réussir la mobilité intersectorielle

JUIN 2016



CANADA'S  
PUBLIC POLICY

# FORUM

DES POLITIQUES PUBLIQUES  
DU CANADA

Le Forum des politiques publiques travaille avec les gouvernements, les services publics, le secteur privé, les syndicats, les institutions postsecondaires, les ONG et les groupes autochtones dans le but d'obtenir de meilleurs résultats en matière de politiques pour les Canadiennes et les Canadiens. En tant qu'organisation non partisane, fondée sur ses membres, nous travaillons selon l'inclusion à conclusion, depuis l'organisation de discussions autour de thèmes politiques spécifiques jusqu'à l'identification d'approches aptes à jeter de la lumière sur les obstacles, les opportunités et les différentes options politiques. Depuis 30 ans, le Forum des politiques publiques a brisé les barrières entre les secteurs, contribuant à un changement judicieux et durable propice à bâtir un Canada plus fort.

© 2016, Forum des politiques publiques  
1400-130 rue Albert  
Ottawa, ON K1P 5G4  
Tél : (613) 238-7160  
Fax : (613) 238-7990

[www.ppforum.ca](http://www.ppforum.ca) |  @ppforumca

ISBN: 978-1-927009-77-2

## MERCI À NOS PARTENAIRES DE PROJETS :



## EQUIPE DE PROJET :

Jeannie Dempster, Vice-présidente  
Winnie Wong, Chargée de projet  
Jessica Poon, Administratrice de projets

### Avec l'aide de :

Sara Caverley, Coordinatrice aux communications  
Mathias Schoemer, Agent aux communications multimédias

# Tables des matières

RÉSUMÉ .....	3
INTRODUCTION .....	4
NOTRE APPROCHE .....	5
LA VALEUR DE LA MOBILITÉ INTERSECTORIELLE .....	6
LES PRINCIPAUX ENJEUX ET OBSTACLES .....	8
CRÉER UN CADRE POUR UNE MOBILITÉ JUDICIEUSE .....	11
LES PRINCIPALES CONDITIONS DU SUCCÈS .....	16
PROCHAINES ÉTAPES RECOMMANDÉES : TROUVER DES OPPORTUNITÉS POUR CRÉER PLUS D'IMPACT .....	17
ANNEXE A : ORDRE DU JOUR .....	19
ANNEXE B : PARTICIPANT(E)S .....	20



# Résumé

Des flux de capital humain plus importants à travers les secteurs public et privé et des organismes à but non lucratif sont à même de fournir des avantages à l'échelle des personnes comme des organisations. L'exposition à différents environnements de travail élargit les compétences, les réseaux et les points de vue au niveau de l'individu. Pour les organisations, disposer d'une main-d'œuvre aux compétences multiples est essentiel à la collaboration et à l'innovation. En dépit de la valeur potentielle de la mobilité intersectorielle des talents, les occasions actuelles restent sous-évaluées et sous-utilisées au Canada. Alors qu'il existe des initiatives de mobilité entre les juridictions, notre recherche révèle que les approches passives, la culture organisationnelle et les obstacles institutionnels ont limité l'implication dans le programme ainsi que son impact.

Le Forum des politiques publiques, en partenariat avec MNP, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le gouvernement de l'Alberta, a étudié les différents aspects de la mobilité intersectorielle des talents et en a exploré les défis et les opportunités pour la mise en place d'organisations hautement performantes. Se fondant sur des conversations franches avec les dirigeant(e)s de tous les secteurs et de toutes les régions, notre recherche nous a permis d'identifier les principaux enjeux et obstacles, ainsi que les facteurs à prendre en compte pour la conception d'initiatives efficaces en matière de mobilité au Canada. Bien que nos discussions aient porté principalement sur le secteur public, les conclusions de ce rapport peuvent contribuer à éclairer les stratégies de gestion des talents dans toutes les industries.

## Faire progresser une mobilité significative

Les organisations ne doivent pas se contenter de simplement augmenter la participation aux programmes de mobilité existants, mais doivent être en mesure de correctement cerner la façon d'obtenir des résultats positifs. Les dirigeant(e)s que nous avons rencontré(e)s nous ont fait part de quelques points importants et nous ont donné des recommandations pour améliorer la conception et la mise en œuvre de nos programmes. Sur la base de ces discussions, les organisations peuvent efficacement mettre à profit la mobilité intersectorielle pour attirer, retenir et développer les talents en mettant l'accent sur quatre éléments essentiels :

- **Le Pourquoi - établir un objectif clair** : aligner la mobilité avec les priorités stratégiques pour développer une approche systématique axée sur la capacité à générer des résultats concrets.
- **Le Quoi - définir la bonne approche** : évaluer les avantages et les inconvénients du recours à différents modèles en fonction des résultats escomptés, des ressources organisationnelles, et des risques potentiels.
- **Le Qui - identifier les cibles appropriées** : sélectionner des partenaires et des participant(e)s connaissant la valeur de la mobilité et de la responsabilité partagée pour obtenir des résultats positifs.
- **Le Comment - veiller à une gestion efficace** : Répondre aux besoins à chaque étape du processus, de la gestion des risques organisationnels potentiels jusqu'à l'aide à l'intégration et à la réintégration des talents.

## Les principales conditions du succès

Une convergence de facteurs contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies de gestion des talents bien conçues. Lors de nos conversations avec les dirigeant(e)s, trois conditions interconnectées sont apparues comme les principaux facteurs de succès :

- **L'implication de toutes les parties** : Les organisations partenaires doivent travailler ensemble pour veiller à la mise en place de dispositions mutuellement avantageuses afin d'aligner les objectifs, soutenir les participant(e)s, évaluer les résultats et appliquer les leçons apprises.
- **Des champion(ne)s au niveau de la direction** : Les dirigeant(e)s valorisant l'expérience intersectorielle doivent contribuer activement à démanteler les obstacles organisationnels pour tirer parti de la mobilité en tant qu'outil de gestion des talents.
- **Sensibilisation dans tous les secteurs** : Toutes les organisations doivent investir dans un marketing efficace pour valoriser l'expérience à travers tous les secteurs et pour atteindre une masse critique pour les initiatives en matière de mobilité.

## Introduction

À l'instar de nombreux pays à travers le monde, le Canada fait face à un ensemble de tendances complexe : l'évolution démographique, le resserrement des budgets, l'intensification de la concurrence mondiale et les mutations technologiques disruptives. Bien que le gouvernement ait l'habitude de gérer les questions difficiles, les services publics à travers le pays se trouvent confrontés à des conditions sans précédent, conséquences du rythme des changements, du volume d'information et du niveau d'examen par le public dans le contexte actuel. Du fait de la multiplicité des acteurs et des plates-formes à prendre en compte, la participation du public et la collaboration des parties prenantes sont devenues parties intégrantes de l'élaboration des politiques. Compte tenu des pressions budgétaires, les décideurs et décideuses politiques doivent également être plus innovant(e)s afin de répondre aux besoins en constante évolution des citoyens.

Reconnaissant que les gouvernements doivent s'adapter aux nouvelles réalités, le Forum des politiques publiques a lancé une série d'initiatives, sous le thème « L'avenir de la fonction publique », destinées à examiner l'impact des nouvelles tendances dans le secteur public. Grâce au projet inaugural, [Les dix meilleures compétences](#), projet axé sur le leadership dans le secteur public, le Forum a reconnu que la mobilité des talents est une stratégie très intéressante pour bâtir des compétences clés. Plus précisément, l'accroissement des flux de capital humain dans les secteurs public, privé et sans but lucratif peut contribuer au développement des capacités nécessaires et à la création d'un environnement propice à la collaboration et à l'innovation.

Encourager la mobilité intersectorielle des talents peut mener à l'émergence d'organisations dynamiques et polyvalentes dans tous les secteurs. Les cloisonnements et les rôles traditionnels étant remplacés par une plus grande convergence, le partage des idées et des pratiques par des échanges d'employé(e)s peut offrir plus d'avantages que jamais auparavant. Outre les gouvernements, les entreprises privées et les organismes sans but lucratif peuvent également bénéficier de la mobilité intersectorielle des talents, étant donné surtout que des entreprises commencent à pratiquer la responsabilité sociale et que des organismes communautaires adoptent les principes des entreprises.

Les gouvernements et les autres organisations commencent de plus en plus à apprécier la valeur de la mobilité. Plusieurs programmes du secteur public existent aux États-Unis, dont le White House Fellowships (programme de longue date) et Presidential Innovation Fellows (récent). La fonction publique britannique a adopté une approche plus systématique en intégrant l'expérience externe dans le développement du leadership. De même, Corporate Service Corps de IBM offre aux cadres supérieurs et aux employé(e)s les plus performant(e)s des opportunités de mobilité basée sur les projets. Ceux qui investissent dans la construction de ponts entre les secteurs peuvent avoir un avantage concurrentiel vu que les organisations d'aujourd'hui doivent analyser ces enjeux complexes avec un large éventail de parties prenantes.

Au Canada, malgré les avantages potentiels associés à la mobilité intersectorielle, les possibilités demeurent sous-estimées et sous-utilisées. Bien que des initiatives de mobilité entre les administrations existent, des preuves empiriques suggèrent que les approches passives, ainsi que les obstacles culturels et institutionnels ont limité la participation au programme et, par conséquent, son impact. Dans certains cas, la mobilité a été utilisée au lieu de résoudre les problèmes de performances ou de créer des postes permanents, ce qui compromet la valeur et l'image du programme.

Pour mieux comprendre comment utiliser de façon stratégique la mobilité intersectorielle afin d'améliorer les performances organisationnelles, le Forum a lancé *Accroître le bassin des talents* en partenariat avec MNP, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le gouvernement de l'Alberta. La valeur de la mobilité intersectorielle a été reconnue par tous lors de toutes nos conversations avec les dirigeant(e)s de tous les secteurs et de toutes les régions. Pendant la réalisation de ce projet, nous avons cependant entendu plusieurs soucis et mises en garde. Pour mieux trouver une démarche nuancée pragmatique à suivre sur ce sujet, nous avons commencé au début : s'il faut et comment élaborer et mettre en œuvre des initiatives de mobilité pour assurer des résultats significatifs. Bien que notre recherche ait été principalement axée sur l'amélioration des opportunités dans le secteur public, les conclusions de ce rapport peuvent aider toutes les organisations à tirer profit des retombées d'une approche plus stratégique applicable à la mobilité.

## Notre approche

Accroître le bassin des talents a impliqué des entrevues en face à face avec des dirigeant(e)s canadien(ne)s constituant un échantillon représentatif, ainsi que des tables rondes à Ottawa et à Calgary. Nous avons engagé des fonctionnaires, actuel(le)s ou ancien(ne)s, au niveau de tout le pays, ainsi qu'un grand nombre de dirigeant(e)s en dehors de la fonction publique afin de recueillir différents points de vue à propos de la maximisation temporaire de la mobilité des talents à travers tous les secteurs. La plupart des participant(e)s avaient soit travaillé dans divers secteurs ou participé à des programmes de mobilité tout au long de leur carrière. Nous vous invitons à vous référer aux annexes pour connaître les ordres du jour des tables rondes ainsi que la liste des participant(e)s.

Les conclusions de ce rapport sont basées sur des entrevues et deux tables rondes. Pour une discussion ouverte et franche, nous avons assuré les participant(e)s que leurs commentaires resteraient anonymes. Afin de disposer d'un cadre de dialogue, notre document d'information a résumé la mobilité intersectorielle au Canada et inclus les questions à discuter suivantes :

- *Comment, selon vous, la mobilité intersectorielle peut-elle être perçue comme un outil de gestion des talents ?*
- *Si vous deviez créer un nouveau programme d'échange, quels sont les éléments de conception que vous y incorporeriez et qu'éviteriez-vous ?*
- *En termes d'efficacité, quelles sont les forces et les faiblesses des modèles actuels du secteur public ?*
  - *Quels sont les principaux facteurs nuisant à l'efficacité des initiatives de mobilité au Canada ?*
  - *Comment les organisations d'attache ou d'accueil peuvent-elles assurer de meilleurs résultats ?*
  - *Qu'est-ce que les individus peuvent faire pour tirer le meilleur parti de leurs placements ?*
  - *Quels programmes ont été particulièrement efficaces au Canada et à l'étranger ?*
  - *Quels sont les principaux éléments de conception qui ont permis ce succès ?*
- *Avez-vous connaissance d'initiatives de mobilité innovantes dans d'autres secteurs ?*
- *De quelle manière les initiatives de mobilité intersectorielles pourraient-elles être mieux alignées avec les objectifs plus larges et les résultats souhaités ? Existe-t-il d'autres stratégies de gestion des talents pouvant compléter la mobilité ?*

## Participants par secteurs de projet



## La valeur de la mobilité intersectorielle

Lors de nos entrevues et tables rondes, les participant(e)s des divers secteurs ont convenu que la mobilité temporaire des talents est utile tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel. Les avantages pour les employé(e)s peuvent également se traduire souvent par des avantages pour les employeurs. L'exposition à différents environnements de travail aide à élargir les compétences, les réseaux et les perspectives sur le plan individuel. De manière symétrique, une main-d'œuvre plus polyvalente permet aux organisations de répondre efficacement à de nouveaux contextes exigeant une plus grande collaboration et plus d'innovation. Vu qu'obtenir des résultats positifs demande du temps, des efforts et des ressources, les participant(e)s ont souligné la nécessité d'adopter une vision à long terme pour reconnaître le rôle de la mobilité dans la création d'organisations performantes dans tous les secteurs.

**« Pour être un(e) dirigeant(e) efficace dans un contexte mondial changeant, il faut prendre en compte un large éventail de parties prenantes et comprendre comment les décisions sont prises dans d'autres sphères. »**

### Mettre à profit les talents

Lorsqu'une population vieillissante présente des défis en matière de capital humain, les organisations doivent trouver des stratégies créatives pour attirer, retenir et développer les talents. La mobilité temporaire des talents peut offrir diverses expériences professionnelles qui, non seulement peuvent attirer des candidats plus jeunes, mais peuvent également redynamiser les employé(e)s plus expérimenté(e)s. Les participant(e)s ont pu partager un éventail de motivations personnelles en faveur de la mobilité, que ce soit en aidant la communauté par l'entremise du service public et du travail communautaire ou en améliorant leurs compétences dans un environnement professionnel en constante évolution. Dans les faits, une stratégie qui voit le jour dans tous les secteurs pour répondre à la demande croissante de développement professionnel judicieux, en particulier au sein des jeunes générations, est la politique des portes ouvertes.

Bien que l'expérience intersectorielle puisse être attrayante pour des individus très motivés, elle peut également représenter un atout précieux pour le gouvernement, les entreprises et les employeurs sans but lucratif. S'ajoutant au renforcement des compétences transférables, travailler dans différents secteurs permet aux individus d'acquérir

**« En partant du secteur privé pour le public, vous apprenez comment les décisions sont prises, qui fait quoi, et comment travailler avec le gouvernement. Vous appréciez également le rôle du gouvernement et voulez le voir faire mieux. »**

une compréhension profonde de contextes différents, y compris les priorités, les approches et les contraintes qui entraînent une réflexion sectorielle et façonnent la culture organisationnelle. Selon les participant(e)s, les employé(e)s disposant de ce cadre de référence élargi sont souvent mieux préparé(e)s à aider leurs employeurs à faire face aux dynamiques complexes auxquelles sont aujourd'hui confrontés tous les secteurs.

Les organisations peuvent ensuite utiliser la mobilité des talents pour combler des manques en matière de compétences et accéder, selon leurs besoins, à un plus grand bassin de spécialistes. Par exemple, les placements dans le secteur privé peuvent offrir un aperçu du service à la clientèle et de la gestion financière, alors que les opportunités offertes au sein du secteur public peuvent être l'occasion de témoigner de l'élaboration des politiques et les processus réglementaires. Les employeurs peuvent également faire appel, de manière ponctuelle, à des conseillers externes pour des questions et des initiatives spécifiques plutôt qu'investir dans la formation d'une expertise diversifiée, ce qui peut pénaliser les organisations disposant de ressources limitées et dont les priorités sont en constante évolution.



## Faciliter la collaboration

Dans le contexte actuel où les organisations sont obligées de faire plus avec moins, la collaboration est devenue une nécessité, en particulier lorsqu'il y a une plus grande interdépendance entre les secteurs. Les gouvernements font face à des enjeux politiques complexes qui transcendent les frontières juridictionnelles ou sectorielles. Les industries doivent composer avec de multiples facteurs essentiels de façon à trouver un équilibre entre les priorités économiques, sociales et environnementales. Afin de faire face à la diminution des ressources publiques, les organismes sans but lucratif explorent d'autres modèles de financement et de partenariats communautaires. Pour prospérer dans ce nouveau contexte caractérisé par des contraintes budgétaires et une dynamique interconnectée, les organisations peuvent tirer parti de la mobilité des talents pour établir des relations stratégiques qui contribuent à faire progresser les objectifs partagés.

*« Rien n'avancera dans la société s'il est confié à un seul secteur. La mobilité peut aider à construire les réseaux pour atteindre des objectifs communs. »*

Les partenariats exigeant confiance et respect, l'augmentation du flux de talents au sein du gouvernement, des entreprises et du secteur sans but lucratif peut venir contrecarrer les idées fausses et favoriser de meilleures relations de travail. Par exemple, les employé(e)s du secteur privé en détachement au secteur public se sont souvent forgé une meilleure opinion du rôle du gouvernement et un plus grand respect pour la fonction publique. Ceux qui ont été détachés dans le sens inverse, du secteur public au secteur privé, décrivent une évolution similaire quant à leur point de vue qui a mené à une vision plus nuancée de l'entreprise. Ces résultats, bien que difficiles à mesurer, démontrent que la mobilité intersectorielle est capable de transformer les employé(e)s en bâtisseurs de ponts grâce à une connaissance et une crédibilité aptes à abattre les cloisons.

Dans les faits, certains participant(e)s estiment que le flux accru de talents entre les secteurs public, privé et à but non lucratif a amélioré la compréhension mutuelle et a renforcé les relations de travail aux États-Unis et en Australie. La mobilité des talents peut également favoriser un environnement plus propice à la collaboration au Canada. Qu'il s'agisse de travailler ensemble à la lutte contre le changement climatique ou de découvrir des solutions collectives pour des soins de santé durables, les gouvernements, les industries et les organismes communautaires peuvent contribuer à faire promouvoir les priorités communes en saisissant les occasions d'échanger des connaissances et de bâtir des relations entre les secteurs.

## Catalyser l'innovation

Pour rester dans la course face à un nombre croissant de contraintes, tous les secteurs doivent faire preuve d'imagination pour trouver des moyens innovants de répondre à l'évolution des demandes. La mobilité intersectorielle ouvre des canaux alternatifs pour l'émergence de nouvelles idées et pratiques dont les organisations d'attache et d'accueil sont susceptibles de bénéficier. Que les organisations soient sources ou fassent appel à des talents, les participant(e)s s'accordent sur le fait que la mobilité est capable d'apporter de nouveaux points de vue, remettant en question les approches conventionnelles et contribuant à de meilleurs résultats. En puisant dans les différents secteurs, les organisations peuvent également utiliser un plus large éventail d'outils et d'approches pour élaborer des stratégies innovantes d'amélioration des performances.

*« La mobilité donne une perspective nouvelle au gouvernement, offre une exposition à la société et développe un respect mutuel solide entre les secteurs. »*

Sur le long terme, la mobilité intersectorielle a le potentiel de changer la culture organisationnelle en créant des environnements progressistes dans lesquels sont accueillis les points de vue différents, et en créant des équipes multi-compétences propres à produire des solutions innovantes. Les organisations qui encouragent activement la mobilité intersectorielle peuvent devenir plus efficaces sur le long terme pour attirer des individus aptes à réfléchir de façon plus souple et les aider à grandir dans ce sens. Plutôt que de se soucier de perdre des talents à cause de la mobilité, les organisations devraient repenser l'emploi comme une relation plutôt que comme un contrat, cela d'autant plus que les jeunes générations et les individus fortement motivés ont tendance à accorder plus de valeurs à l'évolution de carrière qu'à la sécurité de l'emploi.

## Les principaux enjeux et obstacles

**« Il y a un fossé entre ce que nous disons et ce que nous faisons. Dans la réalité, les programmes actuels envoient des personnes qui n'ont pas le bon profil ou sont en fin de carrière ; nous ne tirons pas profit des plus performants au bon moment. »**

Malgré les avantages potentiels, la mobilité des talents au Canada reste limitée, l'expérience intersectorielle n'étant ni anticipée, ni encouragée activement au sein du gouvernement, des entreprises, ou des organismes sans but lucratif. Même dans le secteur public, où des programmes de mobilité ont été officiellement mis en place dans la plupart des administrations, il est étonnant de constater le peu de mouvement entre les différents niveaux du gouvernement. Alors que la mobilité entre les services et les ministères peut être relativement courante au sein de chaque service public, notre recherche suggère que le manque de mobilité entre les gouvernements et les autres secteurs est dû à une combinaison de facteurs, incluant les risques individuels et organisationnels, ainsi que les contraintes et les dynamiques propres à chaque secteur.

**« Sans défenseur ou mentor dans l'organisation d'attache, les employé(e)s qui participent aux programmes de mobilité sont généralement 'loin des yeux, loin du cœur' »**

Un certain nombre de problèmes sont liés à la conception et à la mise en œuvre des programmes, mais il existe également des obstacles culturels et institutionnels. Bien que les discussions aient porté sur un éventail d'initiatives, d'Échanges Canada et d'autres programmes de détachement aux niveaux provincial et territorial, nos conclusions ont révélé des difficultés similaires dans les programmes temporaires de mobilité dans le secteur public.

### Les approches passives

Les participant(e)s ont plusieurs fois soulevé le problème de manque d'orientation stratégique et d'engagement dans les programmes de mobilité existants. Le manque de connaissance des opportunités et de leurs avantages potentiels est également un facteur à porter au passif d'une communication inefficace à l'interne et d'un marketing timide à l'externe. Alors que les organisations sont théoriquement en mesure de bien appréhender la valeur potentielle de la mobilité des talents, en réalité, la plupart des objectifs du programme ne sont ni clairement définis ni correctement alignés avec les priorités organisationnelles plus larges.

Pour bon nombre de participant(e)s, les programmes de la fonction publique fédérale, tels qu'Échanges Canada, sont des plates-formes administratives et non des outils stratégiques. La seule identification des objectifs généraux, tels que le développement des compétences et le transfert des connaissances, est insuffisante. Cette approche aléatoire a placé une grande partie de la responsabilité de la réussite du programme sur les participant(e)s individuel(le)s et, dans certains cas, a permis l'utilisation de la mobilité comme un substitut pour traiter les problèmes de ressources humaines, comme la gestion des employé(e)s insuffisamment productifs.

**« En raison de la culture fermée de la fonction publique fédérale, il est même difficile d'accepter les cadres supérieurs venus des provinces et des territoires, encore moins du secteur privé. »**

Les participant(e)s se sont montré(e)s particulièrement préoccupé(e)s par l'intégration de talents externes et la réintégration d'employé(e)s envoyé(e)s. Toutes les organisations offrant des possibilités de mobilité temporaire apprécient pleinement les avantages de l'expérience intersectorielle. Bien que les organisations puissent convenir d'accueillir des talents extérieurs, elles ne disposent pas toujours de procédures d'accueil adaptées ou peinent à comprendre comment tirer parti efficacement d'ensembles de compétences diverses. Les employeurs du secteur privé, par exemple, ne savent pas souvent comment utiliser les talents du secteur public. Mais certain(e)s participant(e)s ont relevé que tous les secteurs sont appelés à définir avec précision les compétences transférables.

La réintégration est un autre défi, puisque les organisations détachantes peuvent ne pas tirer avantage des compétences et des réseaux que les employé(e)s acquièrent en travaillant dans des environnements différents. Lorsque l'expérience intersectorielle n'est pas valorisée par les organisations, prendre part à des programmes de mobilité peut créer du ressentiment parmi les collègues et nuire à l'avancement de carrière. Dans les faits, certains participant(e)s des secteurs public et privé ont rencontré une résistance lorsqu'ils ont cherché à obtenir l'approbation de leur détachement et de l'indifférence à leur retour dans leur organisation. L'incertitude après le placement est particulièrement courante dans les milieux de travail ayant des taux élevés de roulement et un soutien limité à la mobilité des cadres supérieurs.

## Les facteurs culturels

Le raisonnement linéaire à court terme peut empêcher les organisations d'adopter la mobilité intersectorielle. Avec l'augmentation de la concurrence pour dénicher les talents, certains participant(e)s ont identifié le pillage des employé(e)s comme étant une préoccupation bien réelle capable d'éclipser les avantages de la mobilité en tant qu'outil de gestion des talents. Plusieurs participant(e)s ont souligné la réticence des directeurs à laisser leurs employé(e)s les plus performant(e)s participer aux programmes temporaires de mobilité.

**« Intégrer la fonction publique peut être particulièrement difficile en raison des nombreux facteurs à gérer et d'un ensemble de parties prenantes. C'est pourquoi nous devons préparer les gens pour la courbe d'apprentissage raide. »**

Les obstacles culturels aux formes permanentes de mobilité de carrière peuvent également limiter les occasions intersectorielles temporaires. Malgré la valeur des spécialistes comme des généralistes, les pratiques de recrutement dans tous les secteurs continuent à cantonner le bassin de talents à des postes qui pourraient bénéficier de points de vue plus larges. Pour la plupart, les employeurs continuent à avoir recours à des approches de recrutement standardisées favorisant les individus présentant un parcours professionnel linéaire, et ce même si de nombreuses compétences sont transférables. En se focalisant sur les qualifications spécifiques à un secteur, les organisations peuvent, inconsciemment, perpétuer la conformité et étouffer l'innovation.

**« Avec le scepticisme accru ambiant, l'idée d'avoir un avantage d'initié après un passage à la fonction publique suscite des inquiétudes dans le secteur privé. »**

Les mythes et les stéréotypes à propos de chaque secteur sont également susceptibles de décourager certaines personnes à envisager des opportunités qui s'offrent en dehors de leur domaine particulier. Cependant, certaines dynamiques d'environnements de travail peuvent rendre

**« La fonction publique a tendance à être exagérément prudente, alors qu'elle pourrait être plus flexible dans la gestion des conflits d'intérêts. »**

la transition d'un secteur à un autre difficile. En faisant une différence entre le gouvernement et les autres organisations, le principe de reddition de comptes du secteur public crée un environnement qui fait craindre le risque, environnement auquel il est difficile pour les talents externes de s'adapter. La culture du « ça passe ou ça casse » classique dans le secteur privé peut à son tour constituer un défi pour ceux qui arrivent d'organismes gouvernementaux ou sans but lucratif. De l'adoption d'un nouveau vocabulaire à l'acceptation d'un système de valeur différent, la mobilité intersectorielle peut impliquer une courbe d'apprentissage plutôt raide qui permet l'évolution professionnelle, mais qui présente également des obstacles à la réussite, en particulier dans le cas des placements temporaires

## Les contraintes institutionnelles

Les organisations peuvent se trouver confrontées à des contraintes de gestion des talents qui sont propres à leur contexte sectoriel particulier. Dans le secteur public, les pratiques en matière de ressources humaines impliquent généralement des règles rigides et des processus bureaucratiques susceptibles de créer des obstacles pour les formes temporaires et permanentes de mobilité intersectorielle. Les participant(e)s ont été particulièrement critiques quant au processus chronophage de recrutement au sein du gouvernement, processus qui peut prendre plusieurs mois, particulièrement lorsqu'une habilitation de sécurité est nécessaire. Les exigences linguistiques pour certains postes des gouvernements fédéral et provinciaux peuvent exclure des talents extérieurs disposant d'autres compétences à valoriser. Bien que les systèmes de classification des postes en vigueur dans l'ensemble du secteur public puissent compliquer le recrutement, l'aversion au risque et la mauvaise connaissance des mécanismes alternatifs de la part des recruteurs peuvent également limiter la mobilité interne et externe.

S'ajoutant aux systèmes bureaucratiques de gestion des ressources humaines du secteur public, les différences salariales des cadres supérieurs et les restrictions du régime de retraite peuvent constituer des facteurs dissuasifs supplémentaires pour des formes plus permanentes de mobilité dans tous les secteurs. Alors que certain(e)s participant(e)s estiment que les pressions fiscales peuvent au final conduire à une plus grande uniformité des régimes de retraite et des modèles de contrat, les problèmes de conflit d'intérêts continueront à compliquer la mobilité intersectorielle temporaire pour les organismes du secteur public. Selon certain(e)s participant(e)s, les mécanismes institutionnels rendant avantageux le fait de rester au sein du gouvernement sont, pour la plupart, autant d'indicateurs de l'éventuelle incompatibilité d'un système de gestion des talents avec la mobilité intersectorielle.

Alors que les employeurs du secteur privé peuvent avoir plus de flexibilité que leurs homologues du secteur public dans la gestion des ressources humaines, les changements économiques peuvent redéfinir les objectifs organisationnels et les parcours professionnels individuels. Par exemple, il n'est pas rare que les employeurs faisant face à un ralentissement économique soient amenés à reconsidérer leurs investissements dans le développement des talents. De tels glissements dans les priorités organisationnelles ont tendance à menacer la continuité des politiques et des programmes progressifs.

Les contraintes en matière de ressources et de capacités sont un problème constant pour les petites entreprises et les organisations à but non lucratif, car celles-ci ont souvent du mal à offrir des opportunités de développement professionnel aptes à attirer les meilleurs talents. L'incertitude économique peut également forcer les individus à repenser les décisions relatives à leur carrière. Dans un contexte voyant l'augmentation des licenciements et des emplois précaires, la sécurité de l'emploi peut devenir un critère plus important que l'évolution professionnelle.



# Créer un cadre pour une mobilité judicieuse

Pour exploiter efficacement la mobilité des talents, il ne suffit pas simplement d'accroître la participation aux programmes existants. Les organisations ont besoin de comprendre comment garantir de bons résultats. Bien que la bonne approche dépende des objectifs et des capacités spécifiques à chaque organisation, les participant(e)s ont identifié différents modèles à étudier et nous ont fait part de plusieurs recommandations relatives à la conception et à la mise en œuvre des programmes du secteur public. Des approches différentes s'accompagnant de avantages différents, certains d'entre eux nous ont mis en garde contre une mobilité trop technicisée, soulignant l'importance de l'équilibre entre la réflexion opportuniste et la planification systématique. Sur la base de nos discussions, nous avons décrit ci-dessous quelques-uns des principaux éléments de conception pouvant aider les organisations à développer leur propre cadre afin de veiller à obtenir des résultats judicieux par le biais de la mobilité intersectorielle des talents.

## Le Pourquoi : Établir un objectif clair

- Adopter une approche systématique dans la conception des programmes en prenant en compte les priorités des organisations, les manques en matière de capacités et la manière dont la mobilité peut répondre à ces besoins.
- Explorer une gamme d'approches plutôt que de ne compter que sur un seul programme de mobilité pour répondre à des problèmes, des manques fonctionnels ou des objectifs de développement des talents.
- Identifier les domaines où la mobilité inter-secteurs peut ne pas être l'outil le plus approprié pour atteindre les résultats escomptés.

Avant d'envisager la conception d'un programme, les organisations doivent établir une base claire pour la continuité de la mobilité des talents. Quelles sont les priorités de l'organisation? Quels sont les manques en matière de capacités? De quelle manière la mobilité peut-elle répondre aux besoins d'atteindre des objectifs plus larges? En alignant les objectifs du programme avec les objectifs stratégiques, les organisations peuvent développer une approche systématique axée sur l'obtention de résultats concrets.

Adopter une vision d'ensemble de l'entreprise aide également les employé(e)s à comprendre la valeur partagée de la mobilité, ce qui en conséquence entraîne un large soutien et une action collective. Comme la mobilité peut être difficile pour les individus et déstabilisante pour les organisations, toutes les parties, d'attache ou d'accueil, doivent avoir connaissance des avantages à court et à long terme résultant d'un encouragement de l'accroissement des flux de capital humain à travers les secteurs.

Dans une période de changement démographique et de concurrence croissante, les organisations sont susceptibles de se concentrer sur la planification de la relève, ainsi que sur la mise en place de mesures destinées à attirer et à retenir les meilleurs talents. Du fait d'une plus grande complexité et d'une austérité budgétaire croissante, la collaboration entre les secteurs et les juridictions devient essentielle à l'obtention de résultats. Des points de vue différents et des compétences techniques diverses peuvent également aider les organisations à développer des solutions innovantes. Outre des objectifs à long terme pour le renforcement des capacités et la création de relations, les organisations peuvent également avoir des besoins plus immédiats liés à des problèmes et à des initiatives spécifiques. Par exemple, les gouvernements peuvent devoir renforcer leurs capacités, établir des partenariats, ou demander des conseils pour faire avancer des objectifs stratégiques particuliers.

Bien que le besoin de formalisation ne concerne pas toutes les options, intégrer la mobilité aux objectifs organisationnels plus larges au lieu de ne s'en servir que par le biais de dispositions isolées peut avoir un plus grand impact. Différents flux de mobilité peuvent être créés pour différentes priorités organisationnelles. Les participant(e)s ont largement convenu que le secteur public doit explorer une gamme d'approches plutôt que de ne compter que sur un seul programme de mobilité pour répondre à des problèmes, des manques fonctionnels, ou des objectifs de développement des talents variés. Bien que les organisations doivent être ouvertes aux différents modèles, il est également important d'identifier les domaines où la mobilité inter-secteurs peut ne pas être la stratégie la plus appropriée pour atteindre les résultats escomptés.

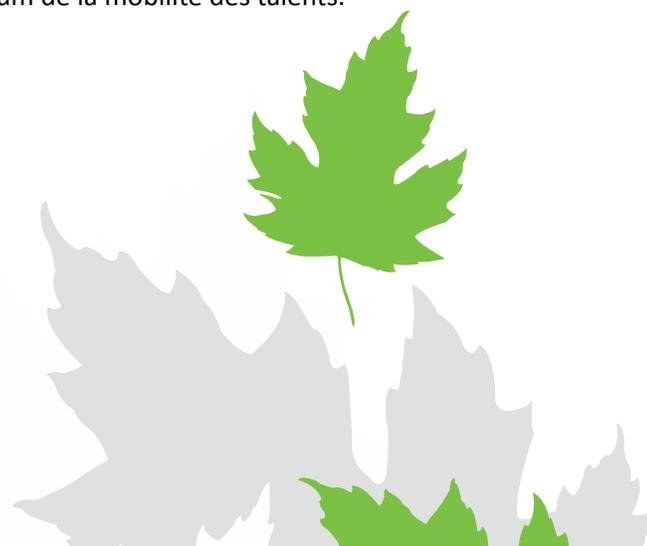
## LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA CONCEPTION DE PROGRAMMES

- **Le Pourquoi - établir un objectif clair** : Aligner la mobilité avec les priorités stratégiques pour développer une approche systématique axée sur la capacité à générer des résultats concrets.
- **Le Quoi - définir la bonne approche** : Évaluer les avantages et les inconvénients du recours à différents modèles en fonction des résultats escomptés, des ressources organisationnelles, et des risques potentiels.
- **Le Qui - identifier les cibles appropriées** : sélectionner des partenaires et des participant(e)s connaissant la valeur de la mobilité et de la responsabilité partagée pour obtenir des résultats positifs.
- **Le Comment - veiller à une gestion efficace** : Répondre aux besoins à chaque étape du processus, de la gestion des risques organisationnels potentiels jusqu'à l'aide à l'intégration et à la réintégration des talents.

### Le Quoi : Définir la bonne approche

- Analyser les avantages et les inconvénients du recours à différents modèles en fonction des résultats escomptés, de la capacité de l'organisation et des risques potentiels.
- Prendre en compte la durée des placements, ainsi que la valeur de plates-formes permanentes de réseautage et d'autres options qui ne font pas partie d'un programme pour favoriser la compréhension intersectorielle.
- Élaborer une approche plus ciblée dans le développement du leadership à travers des modèles de programmes obligatoires et de mise en concurrence.

Les participant(e)s ont identifié différents modèles à étudier, allant des détachements et des initiatives basées sur des projets, aux plates-formes de réseautage en passant par les centres d'excellence. Plutôt que de chercher une approche standard pour tous et toutes, les organisations doivent évaluer les avantages et les inconvénients du recours à différentes options en fonction des résultats escomptés, la capacité de l'organisation, et les risques potentiels. Par exemple, la valeur de la mobilité pour l'organisation peut trouver un aspect plus concret dans des missions basées sur un projet, des détachements dans des domaines techniques, et des échanges bilatéraux avec avantages mutuels. La mobilité spécifique à un projet permet également aux participant(e)s d'apporter une contribution immédiate. Pour éviter de déstabiliser les équipes et de créer des tensions, les personnes placées ne doivent pas venir occuper des postes existants, mais de nouveaux postes spécifiquement créés pour tirer le maximum de la mobilité des talents.



Les résultats peuvent également dépendre de la durée des placements. Pour obtenir le plus d'impact positif, la mobilité à court terme doit être axée sur des objectifs spécifiques, tandis que les détachements plus longs pourront être plus en cohérence avec des objectifs de développement des talents et d'établissement de relations plus larges. Il peut également être intéressant de se pencher sur les plates-formes intersectorielles permanentes destinées au réseautage et au partage des connaissances. Tandis que les détachements et les échanges à court terme peuvent être plus faciles à accueillir, la plupart des participant(e)s ont convenu que les individus ont tendance à montrer plus d'implication, à vouloir bien faire lorsqu'ils disposent de temps pour en savoir plus sur une organisation, pour établir des relations moins superficielles, et apporter une contribution judicieuse.

Bien que les initiatives de mobilité actuelles dans le secteur public soient basées sur le volontariat, les participant(e)s ont exploré l'impact potentiel de modèles obligatoires ou de mise en concurrence. L'utilisation abusive des programmes étant d'ores et déjà un problème dans certains pays, l'introduction de quotas pour accroître la mobilité peut conduire à des conséquences plus inattendues. Les modèles obligatoires peuvent ne pas être adaptés à tous les objectifs, mais ils peuvent être appropriés pour le développement du leadership. Par exemple, exiger une combinaison d'expériences interservices, intergouvernementale, internationale et intersectorielle peut aider le secteur public à former des leaders aux compétences multiples. L'utilisation d'un modèle de mise en concurrence peut également aider les organisations à identifier les candidat(e)s motivé(e)s et à fort potentiel qui pourront bénéficier le plus de la mobilité intersectorielle.

Les organisations du secteur public peuvent, en tant qu'approche alternative ou complémentaire à la mobilité des talents, explorer les opportunités qui ne font pas partie d'un programme et n'exigent pas des employé(e)s qu'ils quittent leur poste, comme par exemple l'incitation à un renforcement du réseau externe et de l'engagement civique. Autre exemple : inciter les cadres à rejoindre les conseils d'administration ou à participer à des travaux communautaires peut aider à favoriser la compréhension et les partenariats intersectoriels.

## Le Qui : Identifier les cibles appropriées

- Cibler les plus performants à tous les niveaux, car la mobilité peut permettre d'atteindre les différents objectifs de gestion des talents, du renforcement des capacités à l'amélioration de l'engagement parmi les employé(e)s.
- Pour sélectionner les bon(ne)s candidat(e)s, prendre en compte un large éventail de facteurs incluant les compétences, les traits de caractère, les motivations personnelles, ainsi que les étapes professionnelles et de vie.
- Sélectionner des partenaires approprié(e)s capables de reconnaître la valeur de la mobilité et de la responsabilité partagée pour l'obtention de résultats positifs.

La mobilité intersectorielle des talents exigeant un niveau élevé d'implication de toutes les parties, le succès dépend essentiellement de la sélection rigoureuse des individus et des organisations participantes. Les employeurs pouvant s'appuyer sur la mobilité pour différents objectifs de gestion des talents, de nombreux participant(e)s ont recommandé de cibler les plus performants à tous les niveaux. Bien que les haut(e)s dirigeant(e)s soient susceptibles d'apporter leur vaste expérience, les jeunes talents peuvent être plus mobiles et adaptables, ainsi que mieux placés pour fournir le meilleur retour sur investissement pour les organisations cherchant à renforcer leurs capacités sur le long terme. Renforcer les avantages de la mobilité intersectorielle des talents, certains participant(e)s ont fait remarqué que la diversité des expériences professionnelles peut aider à lutter contre la complaisance des cadres intermédiaires et améliorer l'engagement parmi ce groupe, qui est particulièrement sujet au phénomène d'épuisement professionnel et à l'enlisement dans une routine de carrière.

## QU'EST QUI REND UNE MOBILITÉ INTERSECTORIELLE JUDICIEUSE DES TALENTS POSSIBLE?

- **L'implication de toutes les parties** : Les organisations partenaires doivent travailler ensemble pour aligner les objectifs, soutenir les participant(e)s, évaluer les résultats et appliquer les leçons apprises.
- **Des champion(ne)s au niveau de la direction** : Les dirigeant(e)s doivent contribuer activement à démanteler les obstacles organisationnels pour tirer parti de la mobilité en tant qu'outil de gestion des talents.
- **Une sensibilisation à travers les secteurs** : Toutes les organisations doivent investir dans un marketing efficace pour promouvoir la valeur de l'expérience intersectorielle et pour atteindre une masse critique pour les initiatives en matière de mobilité.

Quel que soit leur niveau, les candidat(e)s potentiel(le)s doivent être bien adapté(e)s aux objectifs spécifiques ainsi qu'aux rôles impliqués dans chaque opportunité. Pour cibler les bons candidat(e)s, les organisations doivent prendre en compte un large éventail de facteurs, incluant les compétences, les traits de caractère, les motivations personnelles, ainsi que les étapes professionnelles et de vie. À titre d'exemple, notre recherche suggère que les personnes entrepreneuriales, intellectuellement curieuses, sont plus susceptibles d'être à la recherche d'un plan de carrière et de réussir dans de nouveaux environnements. Une évaluation attentive des traits de caractère, des compétences et des centres d'intérêt peut permettre aux organisations d'identifier les candidat(e)s susceptibles de tirer le maximum de leur expérience, qu'elle se concentre sur le développement des talents, l'acquisition d'une expertise, la création d'un relationnel, ou sur un mélange de ces objectifs.

Les organisations doivent également avoir à l'esprit la sélection des partenaires approprié(e)s capables de reconnaître la valeur de la mobilité et de la responsabilité partagée pour l'obtention de résultats positifs. Pour s'assurer d'obtenir le meilleur résultat, les organisations d'attache ou d'accueil des talents doivent aligner leurs intérêts et établir des attentes claires. Bien que certaines industries puissent constituer un choix naturel pour certains objectifs, l'évolution des tendances et les innovations dans tous les secteurs font qu'il est avantageux d'envisager différents partenariats capables de produire des avantages inattendus. Les participant(e)s estiment que les organisations doivent considérer tous les secteurs sur un pied d'égalité et explorer un éventail de ressources inexploitées, parmi celles-ci, les dirigeant(e)s, les organisations et les gouvernements locaux. En ce qui concerne les petites entreprises et les organismes sans but lucratif, établir des partenariats relatifs à la mobilité des talents nécessitera des mécanismes de gestion des contraintes de ressources et de capacités plus créatifs.



## Le Comment : Veiller à une gestion efficace

- Aider l'intégration des talents externes à travers des sessions d'orientation, le mentorat et des réunions régulières pour mesurer les avancées par rapport aux objectifs.
- Mettre en place un processus de réintégration clair pour s'assurer que les employé(e)s et l'organisation tirent profit de la mobilité intersectorielle.
- Établir des conditions pour répondre aux questions de pillage des talents et sensibiliser sur les mécanismes existants pour résoudre les éventuels conflits d'intérêts.

Le succès des programmes dépend en fin de compte d'une gestion efficace. Le but commun des approches bien conçues de la mobilité intersectorielle des talents est d'obtenir des résultats positifs à tous les stades du processus, ce qui nécessite un engagement fort des organisations d'attache ou d'accueil. Les investissements faits en faveur de l'accueil peuvent contribuer à aider l'intégration des talents externes. Les participant(e)s ont recommandé la mise en place de sessions d'orientation couvrant les domaines clés tels que la terminologie, la culture et l'éthique.

Les systèmes d'aide formels, y compris le mentorat et les plateformes de réseautage entre pairs, constituent également de précieuses sources d'orientation et d'encouragement. Pour veiller à un dialogue sincère et à l'obtention de conseils objectifs, certains participant(e)s ont souligné que les mentors ne doivent pas être supérieurs directs. Plutôt qu'une simple évaluation des résultats, les organisations d'accueil peuvent également organiser des évaluations régulières pendant toute la durée d'un placement afin de mesurer les avancées par rapport aux objectifs. Une telle approche permet aux individus et aux organisations d'apporter des modifications dans le cas où l'expérience ne répond pas aux attentes.

Les organisations d'attache ont un rôle tout aussi important à jouer dans la réintégration des talents. De nombreux employeurs ne sachant pas très bien comment tirer parti de l'expérience intersectorielle des employé(e)s revenant vers leur entreprise initiale, il est important de mettre en place un processus de réintégration clair pour assurer des résultats judicieux pour les individus et les organisations. La mobilité peut par exemple être une voie d'avancement de carrière, de la même manière que peuvent l'être d'autres programmes de formation en leadership ou de développement des talents. Autre cas de figure, les nouvelles compétences peuvent conduire à remplir des rôles élargis ou à une mutation en interne. Les organisations peuvent également maximiser les avantages des connaissances intersectorielles en offrant des opportunités formelles à l'intention des employé(e)s qui sont de retour pour qu'ils ou elles partagent leurs expériences avec leurs collègues. La modification des contextes de travail étant susceptible de compliquer la réintégration, certains participant(e)s souhaiteraient un entretien de contacts réguliers avec les employé(e)s détaché(e)s pour les tenir informé(e)s des changements organisationnels.

La gestion des risques potentiels est une autre composante de la surveillance du programme. Le pillage des talents est une préoccupation commune parmi les employeurs de tous les secteurs. Bien que la culture organisationnelle façonne souvent la perception des relations de travail, certain(e)s participant(e)s ont suggéré d'établir des conditions de mobilité intégrant un engagement à revenir vers les organisations d'attache. Dans le secteur public, la question des conflits d'intérêts doit également être abordée de manière réfléchie, bien que toutes les formes de mobilité intersectorielle ne revêtent pas le même degré de risque. Par exemple, les organismes de réglementation doivent être plus en alerte concernant les éventuels conflits d'intérêts que les autres organismes du secteur public en raison de leur rôle dans la supervision des différentes industries.

Néanmoins, il existe des mécanismes de gestion et d'atténuation des conflits potentiels, incluant des accords de confidentialité et de non-divulgateion. Bien qu'une meilleure connaissance des solutions disponibles puisse aider à répondre à la crainte des risques, les participant(e)s ont souligné l'importance de veiller à la transparence et à la définition de paramètres pour les différentes postes, à savoir entre autres l'introduction de périodes de réflexion en cas de lobbying et la limitation des opportunités externes à un rôle consultatif au lieu de rôles impliquant la prise de décision.

## Les principales conditions du succès

Bien que de nombreuses organisations reconnaissent la valeur de l'expérience intersectorielle, les flux de talents limités entre les organismes publics, privés et sans but lucratif démontrent que l'action exige beaucoup plus qu'une simple compréhension. Au Canada, c'est encore la réflexion linéaire et à court terme qui façonne les pratiques de gestion des talents dans tous les secteurs. Justifier les opportunités de perfectionnement professionnel peut également devenir plus difficile face à l'augmentation des contraintes en matière de ressources. Dans le secteur public, les systèmes bureaucratiques de gestion des ressources humaines nuisent encore davantage à l'innovation.

Une convergence de facteurs contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies de gestion des talents bien conçues. Au cours de nos conversations avec les dirigeant(e)s de tous les secteurs, trois conditions sont apparues comme autant de facteurs de progrès quant à la mobilité intersectorielle : la responsabilité partagée, l'implication des dirigeant(e)s et une large adhésion.

### L'implication de toutes les parties

Le message clair des participant(e)s a été que la mobilité intersectorielle n'ajoutera de valeur tant qu'il n'y aura pas plus d'implication aux niveaux individuel et organisationnel. Actuellement, le succès de la plupart des initiatives du secteur public dépend en grande partie de l'effort individuel, car peu d'organisations adoptent une approche systématique qui aligne les objectifs, soutient les participant(e)s, et évalue les résultats. Toutefois, les organisations ne recevront qu'à la mesure de leur implication dans ces programmes. Assurer un bon retour sur investissement nécessite une planification et une surveillance attentive de la part de l'organisation d'attache comme de la part de l'organisation d'accueil. Plutôt qu'une approche unilatérale, les organisations doivent travailler ensemble pour développer des dispositions mutuellement bénéfiques. Par exemple, la participation des partenaires dans la conception conjointe des programmes peut aider à promouvoir le partage des responsabilités du succès.

### Des champion(ne)s au niveau de la direction

Une approche plus réfléchie de la mobilité exige des champion(ne)s au sommet, champion(ne)s qui non seulement appréhendent correctement la valeur de l'expérience intersectorielle, mais considèrent également la mobilité comme un moyen pour atteindre des objectifs stratégiques plus larges. Le changement est difficile, surtout dans les grandes organisations dans lesquelles la culture du statu quo est profondément ancrée. Cependant, l'adhésion de la direction peut permettre de changer la dynamique interne, surmonter les obstacles institutionnels et créer des environnements exploitant efficacement la diversité des compétences et des points de vue. Les dirigeant(e)s ayant une expérience intersectorielle sont susceptibles de voir la mobilité comme un outil stratégique de gestion des talents. L'existence de cultures différentes au sein des organisations et des secteurs fait que l'identification de ces leaders et la construction d'une coalition de champion(ne)s peuvent aider à déclencher un attrait interne plus fort pour la mobilité des talents.

### La sensibilisation à travers les secteurs

Les programmes de mobilité intersectorielle dépendant de partenariats, les organisations doivent investir dans une stratégie commerciale efficace pour sensibiliser aux avantages potentiels et faire connaître les opportunités offertes. Reconnaisant que les gouvernements peuvent être lents à changer, certain(e)s participant(e)s ont conseillé de mobiliser du soutien dans les secteurs privé et sans but lucratif pour créer une dynamique d'action collective qui, au final, permet d'atteindre une masse critique pour les initiatives de mobilité des talents.

Afin de promouvoir la valeur de l'expérience intersectorielle, les organisations peuvent créer davantage de plates-formes qui seront utilisées pour le partage des exemples à suivre et encourager les dirigeant(e)s à parler de leurs propres expériences de travail à travers les différents secteurs. Des communications internes et externes efficaces peuvent aussi aider à combattre les idées fausses concernant les différents secteurs et encourager les meilleurs talents à envisager un large éventail de parcours professionnels.

## Prochaines étapes recommandées : Trouver des opportunités pour créer plus d'impact

L'augmentation de la demande de plus de collaboration entre les secteurs et les industries est une occasion de s'appuyer sur un large éventail de programmes de mobilité des talents. Plutôt que de repartir à zéro, le secteur public peut repenser les initiatives existantes pour veiller à un meilleur alignement avec les objectifs stratégiques et à une plus grande responsabilité vis-à-vis de l'obtention de résultats judicieux.

- [Échanges Canada](#) peut passer à un modèle plus orienté vers une mise en concurrence de façon à cibler les plus performants ou à un système obligatoire destiné à soutenir le développement du leadership.
- Le gouvernement fédéral peut également explorer de nouveaux partenariats pour la mobilité des cadres en élargissant le [Programme visant les fonctionnaires en résidence](#) ou en relançant le programme de Collaborateurs émérites pour favoriser les échanges bilatéraux.
- Le [Programme avancé pour les analystes de politiques](#) (autrefois appelé Programme de formation accélérée pour les économistes) peut étendre son champ d'application au-delà de la fonction publique fédérale pour inclure des opportunités intergouvernementales et intersectorielles.
- Le programme [Recrutement de leaders en politiques](#) peut mieux aligner les objectifs individuels et organisationnels pour veiller à ce que les recrues aient une occasion de contribuer judicieusement au processus d'élaboration des politiques publiques.

Quelle que soit l'approche de la mobilité, il est important que la fonction publique fédérale établisse des politiques globales et des objectifs organisationnels clairs tout en continuant à permettre aux services de concevoir des programmes adaptés à leurs besoins spécifiques. Face à l'émergence de mécanismes alternatifs dans la fonction publique fédérale, le partage des pratiques efficaces et des approches novatrices à travers des plates-formes en ligne telles que GCpedia peut aider à élargir l'impact.

Aux niveaux provincial et territorial, les gouvernements ont une occasion de s'appuyer sur les initiatives existantes et de partager leurs expériences avec d'autres juridictions. Les programmes actuels peuvent être étendus pour soutenir les échanges réciproques et reproduits dans d'autres juridictions afin d'exploiter et de développer les talents inexploités.

- Le gouvernement de l'Alberta gère sa propre initiative d'échange, ainsi qu'un programme de stages autochtones visant à fournir des expériences professionnelles et à établir des relations entre le gouvernement provincial, les communautés autochtones, et les autres parties prenantes.
- Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest soutient également le renforcement des capacités dans les communautés autochtones grâce à un programme de stage de trois ans incluant des placements auprès du conseil tribal des Gwich'in, du gouvernement territorial et des affaires autochtones et du Nord Canada.

Les services publics à travers le pays mettent également à l'essai des approches collaboratives pour l'élaboration des politiques. Bien que ces initiatives soient principalement axées sur l'innovation interne, elles peuvent potentiellement servir de plates-formes pour l'engagement stratégique intersectoriel. Les principaux exemples au niveau fédéral comprennent :

- Le Carrefour central d'innovation sous l'égide du Bureau du Conseil privé
- Le Laboratoire de changement, les équipes Tiger, et les micro-missions dans tous les services fédéraux
- L'Alberta CoLab logé à Alberta Energy

Autre solution, un nouveau départ peut également créer une voie vers plus d'innovation, tout particulièrement lorsqu'il est souvent plus facile de créer de nouveaux programmes que de corriger ceux déjà existants au sein de grandes organisations. À titre d'exemple, les gouvernements peuvent travailler avec un petit groupe d'organisations externes dans tous les secteurs afin de piloter une initiative de mobilité intersectorielle pluriannuelle. Former des partenariats avec des entreprises et des organismes sans but lucratif pour créer conjointement des opportunités permet de veiller à ce que la mobilité réponde aux besoins de toutes les parties concernées.

- Identifier les organisations intéressées pour construire une communauté de partisans et travailler en collaboration afin de définir des objectifs communs et assurer des résultats positifs.
- Engager les associations du secteur et les chambres de commerce, qui sont bien placées pour servir de championnes dans leur domaine.
- Collaborer avec les ambassades et les organisations intergouvernementales pour proposer des opportunités à l'international.

Du fait d'une main-d'œuvre vieillissante et d'une concurrence croissante, les organisations qui se contentent du statu quo ne seront pas en mesure d'attirer et de retenir les meilleurs talents. La mobilité intersectorielle peut être une stratégie efficace pour le développement d'une main-d'œuvre polyvalente apte à répondre aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle. La collaboration intersectorielle étant présente dans de nombreux domaines, les organisations peuvent trouver des moyens de s'appuyer sur le large éventail de moyens qui existent déjà.

Que la mobilité intersectorielle des talents se produise par opportunisme ou par le biais d'une programmation plus formelle, les organisations doivent tenir compte des bassins de talents inexploités, tels que les communautés autochtones. Afin de tirer le maximum d'avantages de la mobilité des talents, les dirigeant(e)s doivent établir des objectifs clairs, conformes à l'orientation stratégique de l'organisation. Le défi consiste à assurer un impact positif et à communiquer efficacement sur cet impact tout en gardant un esprit ouvert quant aux avantages inattendus et des opportunités susceptibles de se présenter.



## Annexe A : Ordre du jour

### Accroître le bassin des talents

#### *La mobilité intersectorielle au Canada*

##### Arrivée et petit-déjeuner

##### Introduction

##### Discussion table-ronde

- Quels sont les points forts et faibles des initiatives de mobilité actuelles au Canada et à l'étranger?
- Comment les individus et les organisations peuvent-ils garantir des résultats réussis en matière de mobilité intersectorielle?
- Exemples d'opportunités particulières d'améliorations d'approches actuelles
- Comment des initiatives bien conçues peuvent-elles contribuer à des objectifs plus vastes, tel que le renforcement de la compétitivité du Canada?

##### Remarques finales

## Annexe B : Participant(e)s

**David Agnew**

Président  
Seneca College

**Melanie Aitken**

Propriétaire exploitante et Co-présidente, Competition, Antitrust & Foreign Investment  
Bennett Jones LLP (US)

**Denise Amyot**

Présidente-directrice générale  
Collèges et instituts Canada

**Penny Ballantyne**

Sous-ministre et secrétaire du conseil des ministres  
gouvernement des Territoires du Nord-Ouest

**Dominic Barton**

Directeur général mondial  
McKinsey & Company

**Margaret Biggs**

Skelton-Clark Fellow, School of Policy Studies  
Queen's University

**Dan Buchner**

Vice-président, Peter Lougheed Leadership Institute  
The Banff Centre

**Emerson Csorba**

Directeur  
Gen Y Inc.

**Paul Davidson**

Président-directeur général  
Universités Canada

**Kim Devooght**

Consultant exécutif et Conseiller en développement  
des affaires

**Judy Fairburn**

Vice-présidente exécutive, Business Innovation  
Cenovus Energy

**Martin Ferguson-Pell**

Vice-directeur, Peter Lougheed Leadership College  
Université de l'Alberta

**Will Fong**

Associé, Service de conseil  
MNP LLP

**Alex Himelfarb**

Directeur émérite, L'École des affaires publiques et  
internationales de Glendon  
Université de York

**Christine Hogan**

Sous-ministre du Commerce international  
Affaires mondiales Canada

**Bruce Hollett**

Président et chef de la direction  
Commission de la fonction publique, Terre-Neuve-et-  
Labrador

**Michael Horgan**

Conseiller principal  
Bennett Jones LLP (Canada)

**Erin Johnston**

Directrice des services des ressources humaines,  
Administration centrale des ressources humaines  
Gouvernement de l'Alberta

**Mary Karamanos**

Première vice-présidente, Ressources humaines  
Banque de développement du Canada

**Maggie Kiel**

Leader national, Gouvernance et risque, Directeur du  
Post-secondary Centre of Excellence  
MNP LLP

**Barbara Kieley**

Associée  
EY Canada



**Jim Lahey**

Agrégé supérieur, École supérieure d'affaires publiques et internationales  
Université d'Ottawa

**Alan Lambert**

Associé  
MNP

**Sonia L'Heureux**

Bibliothécaire parlementaire  
Bibliothèque du Parlement

**Lana Loughheed**

Commissaire de la fonction publique, Administration centrale des ressources humaines  
Gouvernement de l'Alberta

**Mark MacDonald**

Leader national, Secteur public  
KPMG

**Craig Makinaw**

APN Chef régional, Alberta  
Assemblée des Premières Nations

**Chris McNelly**

Chef de la direction  
Human Resources Institute of Alberta

**Daphne Meredith**

Sous-ministre  
Diversification de l'économie de l'Ouest

**John Milloy**

Professeur adjoint en éthique publique et codirecteur du Centre d'éthique publique au Waterloo Lutheran Seminary et premier praticien en résidence du Département des sciences politiques de l'Université Wilfrid Laurier

**Marta Morgan**

Sous-ministre  
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

**Torri Parkin**

Directeur, Efficacité organisationnelle, Alberta Health  
Gouvernement de l'Alberta

**Andy Popko**

Vice-président, Relations avec les Autochtones et Clients majeurs  
NCSG Crane and Heavy Haul Services

**Gerald Protti**

Président  
Alberta Energy Regulator

**David Robitaille**

Directeur, Responsabilité sociale et affaires corporatives  
IBM Canada

**Lynn Romeo**

Commissaire et Sous-ministre  
Commission de la fonction publique du Manitoba

**Margot Ross-Graham**

Propriétaire, Sandbar Coaching and Consulting and Workplace Columnist, CBC Radio One

**Sheridan Scott**

Ancienne partenaire  
Bennett Jones LLP

**Susan Scotti**

Vice-présidente exécutive  
Conseil canadien des affaires

**Brent Shervey**

Membre du conseil d'administration  
Boyden Canada

**Evan Siddall**

Président-directeur général  
Société canadienne d'hypothèques et de logement

**Bryce Stewart**

Sous-ministre adjoint, Strategic Services and Human Resources Transformation  
Administration centrale des ressources humaines  
Gouvernement de l'Alberta

**Scott Streiner**

Président-directeur général  
Office des transports du Canada

**Jeanette Sutherland**

Responsable de la productivité au travail  
Calgary Economic Development

**Matthew Thomas**

Co-fondateur et directeur général  
Paddle Inc.

**Sally Thornton**

Sous-ministre adjointe  
Secteur Gouvernance, planification et politiques  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

**Suzanne Tining**

ancienne Sous-ministre  
Anciens Combattants Canada

**Elizabeth Tromp**

Vice-présidente et dirigeante principale des finances  
École de la fonction publique du Canada

**Katherine van Kooy**

Présidente-directrice générale  
Calgary Chamber of Voluntary Organizations

**Elaina Venechuk**

Gestionnaire, Talent et systèmes  
TransAlta Corporation

**Peter Wallis**

Président-directeur général  
Van Horne Institute

**James Wright**

Ancien haut-commissaire  
Gouvernement du Canada



# Notes





CANADA'S  
PUBLIC POLICY

# FORUM

DES POLITIQUES PUBLIQUES  
DU CANADA