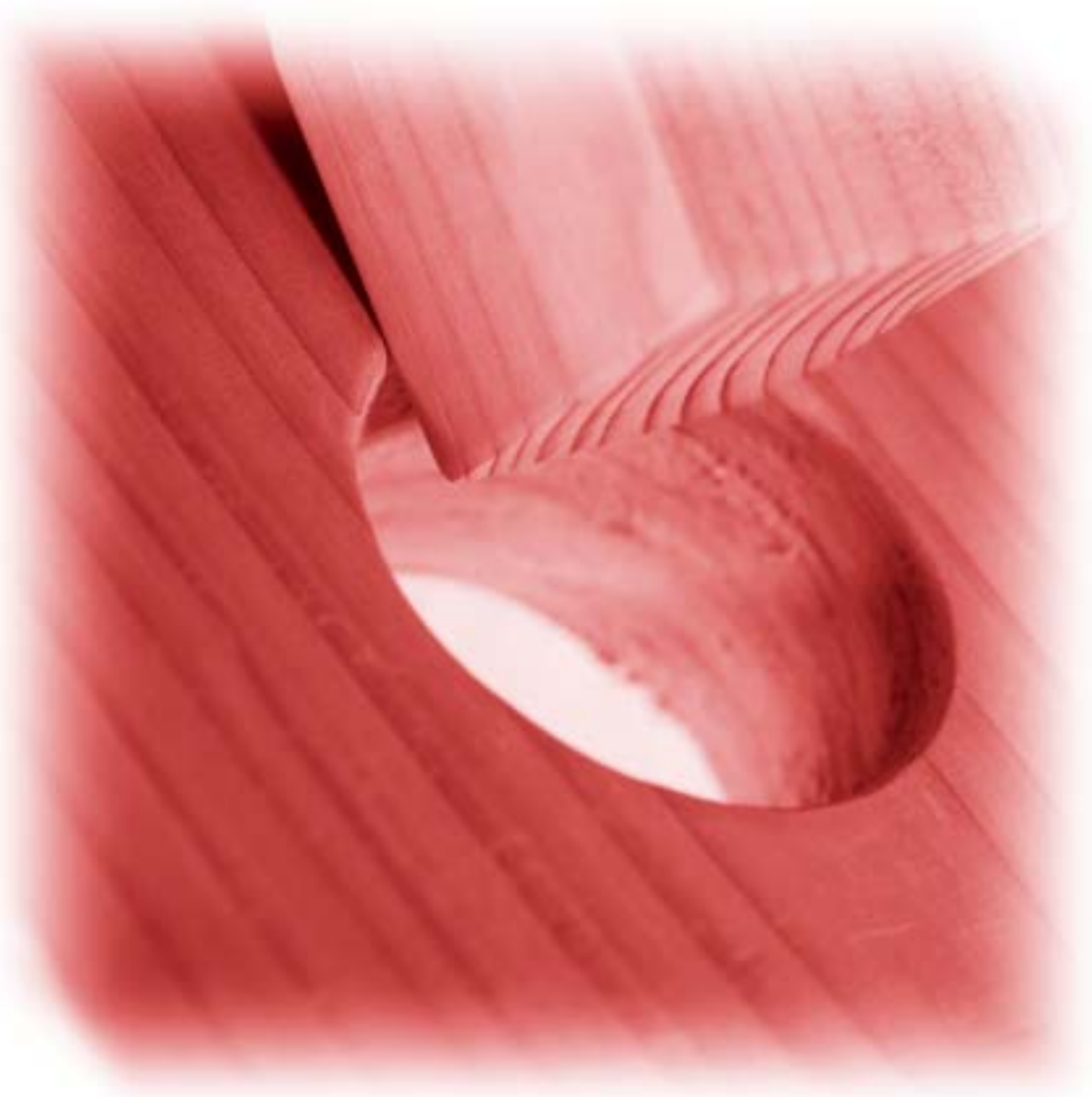




Des transitions réussies

*L'intégration des cadres externes dans
la fonction publique fédérale*



Arthur Kroeger et Jeff Heynen

Des transitions réussies

*L'intégration des cadres externes dans
la fonction publique fédérale*



Arthur Kroeger et Jeff Heynen

Pour obtenir des renseignements ou des exemplaires supplémentaires, veuillez communiquer avec le groupe de la Recherche et relations universitaires du Centre canadien de gestion.

Téléphone : (613) 947-3682 / 943-8370

Télécopieur : (613) 992-1736

Courriel : publications@ccmd-ccg.gc.ca

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion.

© Centre canadien de gestion, 2003

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Kroeger, Arthur

Des transitions réussies : l'intégration des cadres externes dans la fonction publique fédérale

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Making transitions work.

ISBN 0-662-67728-5

No de cat. SC94-103/2003

1. Hauts fonctionnaires – Canada.
2. Canada. Fonctionnaires – Recrutement.
3. Fonction publique – Canada – Personnel – Direction.
4. Hauts fonctionnaires – Canada – Entretiens.
- I. Heynen, Jeff, 1972- .
- II. Centre canadien de gestion.
- III. Titre.
- IV. Titre : l'intégration des cadres externes dans la fonction publique fédérale.
- V. Titre : Making Transitions Work.

JL111.E93K76 2003 352.6'5'0971 C2003-980300-7F

Table des matières

AVANT-PROPOS	.ii
REMERCIEMENTS / AU SUJET DES AUTEURS	.iii
RÉSUMÉ	.1
I) INTRODUCTION	.3
a) But et méthode	.3
b) Évolution du recrutement	.4
c) Structure du rapport	.6
II) CERNER LES AVANTAGES ET LES COÛTS DE L'INTÉGRATION	.7
a) Définir les avantages du recrutement externe	.7
b) Définir une intégration réussie	.7
c) Coûts entraînés par l'échec d'une transition	.8
d) Expérience du secteur privé	.10
III) L'EXPÉRIENCE DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE : LES DÉFIS DE L'INTÉGRATION	.13
a) La culture	.13
b) Les réseaux	.14
c) L'administration	.15
IV) COMPRENDRE LES FACTEURS DE DÉMARCATIION	.17
a) La démarcation entre les secteurs public et privé	.17
b) La démarcation entre les administrations provinciales et fédérale	.19
V) AMÉLIORER LE PROCESSUS D'INTÉGRATION : RECOMMANDATIONS	.21
a) Processus de sélection	.22
b) Accueil et orientation	.24
c) Soutien continu	.26
VI) RÉSUMÉ ET CONCLUSION	.29
BIBLIOGRAPHIE	.30
ANNEXE 1 - LISTE DES INTERVIEWÉS	.31
ANNEXE 2 - QUESTIONS DE L'ENTREVUE	.33

AVANT-PROPOS

Le Centre canadien de gestion (CCG) est heureux de publier *Des transitions réussies*, qui traite d'un sujet encore très actuel : comment rendre un environnement professionnel plus accueillant pour un nouveau cadre? Cette étude arrive à point, compte tenu des défis de recrutement et de maintien en poste que devra relever la fonction publique fédérale sur les plans du recrutement et du maintien en poste alors que les départs à la retraite se multiplient chez les cadres et qu'une plus grande mobilité des personnes entre les secteurs et les ordres de gouvernement s'accroît. Nous devons apprendre à mieux tirer parti des idées, des énergies et de l'expertise « externes » des recrues.

La pertinence à long terme du rapport découle des défis culturels que la très grande majorité des cadres supérieurs doivent affronter quand ils entreprennent une importante transition dans leur carrière. Cette période est rarement facile à vivre en raison des réseaux décisionnels rigides et des règles implicites de nombreuses grandes organisations. Pour bien s'intégrer dans ces milieux, il faut vouloir apprendre, tant du côté du nouveau cadre que de ses nouveaux collègues.

Arthur Kroeger et Jeff Heynen ont réalisé près de 50 entrevues auprès de cadres supérieurs des secteurs public et privé qui leur ont permis de dégager un certain nombre de mesures que pourrait prendre la fonction publique fédérale pour mieux choisir et soutenir les nouveaux cadres supérieurs de l'extérieur. Un grand nombre de leurs recommandations sont simples, mais essentielles. Le défi à relever sera d'assurer un suivi adéquat pour adopter une approche plus systématique de l'intégration des cadres externes dans leur nouveau milieu de travail.

La fonction publique du Canada a certainement beaucoup à gagner de la diversification des points de vue, des expériences et des talents des cadres supérieurs provenant de l'extérieur. Cette étude peut être d'une grande aide à qui voudra profiter davantage des forces de ces personnes et accroître la capacité de la fonction publique de répondre efficacement aux besoins des représentants élus et des citoyens.



Janice Cochrane
Présidente, CCG

REMERCIEMENTS

Les auteurs aimeraient remercier tous ceux et celles qui ont accepté d'être interviewés et qui ont généreusement partagé leur expertise et leurs idées. Jocelyne Bourgon, présidente émérite du Centre canadien de gestion, et Raymond D'Aoust, ancien Directeur général de la recherche et planification stratégiques du Centre canadien de gestion, ont beaucoup fait pour convaincre de la nécessité de cette étude et pour en élaborer les concepts. Enfin, les auteurs désirent remercier Oryssia Lennie, James Nininger et David Mac Donald pour leurs commentaires très utiles.

AU SUJET DES AUTEURS

Arthur Kroeger a débuté sa carrière au sein de la fonction publique en 1958 pour le compte du Ministère des Affaires étrangères et a été nommé Sous-ministre pour la première fois en 1974 au Ministère des Affaires indiennes et du nord. Par la suite, il a occupé le poste de Sous-ministre au sein de cinq autres ministères dont le Ministère des Transports, le Ministère de l'Énergie ainsi que le Ministère de l'Emploi et de l'Immigration. Suite à son départ du gouvernement en 1992, il a été professeur invité au sein de diverses institutions et a été membre de plusieurs conseils d'administration d'instituts de recherche réputés. Il a aussi été Recteur de l'université Carleton entre 1993 et 2002.

Jeff Heynen occupe présentement le poste d'Analyste principal en recherche au Centre canadien de gestion (CCG). Auparavant, il a oeuvré pour le compte du Bureau du Conseil privé (Affaires intergouvernementales) entre 1999 et 2001. Avant de rejoindre les rangs du CCG, Monsieur Heynen a participé durant un an à Washington, au Programme Fulbright Canada-Etats-Unis.

L'étude repose principalement sur des entrevues réalisées auprès de 46 cadres supérieurs des secteurs public et privé dont la majorité avaient de l'expérience dans chacun de ces secteurs. Voici les principales conclusions de l'étude :

- La transition d'un cadre dans une nouvelle organisation, qu'il s'agisse du secteur public ou du secteur privé, est toujours difficile. Dans le secteur privé, le taux d'échec des cadres supérieurs dans un nouveau poste oscille entre 40 et 60 p. 100. De toutes les transitions étudiées – entre les secteurs et les ordres de gouvernement – celle vers la fonction publique fédérale, particulièrement en provenance du secteur privé, est considérée comme étant la plus difficile. La difficulté tient surtout à la compréhension des éléments culturels particuliers à la fonction publique, à ses réseaux décisionnels rigides et à ses normes administratives.
- Malgré les nombreux avantages du recrutement externe, la fonction publique fédérale doit tenir compte des coûts possibles de l'échec d'une transition, y compris les atteintes à la réputation de la fonction publique en son sein et dans la communauté dont provient le cadre. Plus le cadre occupe une position élevée, plus son échec sera visible. Si l'administration publique opte pour un accroissement du recrutement des cadres supérieurs externes, les interviewés estiment que les meilleures chances de succès sont aux niveaux EX 1 à 5.
- La plupart des interviewés croient que la fonction publique fédérale doit adopter une approche plus systématique de la sélection et du soutien des cadres supérieurs externes. En conséquence, les auteurs recommandent que la fonction publique prennent des mesures :
 - pour mettre en place un processus de sélection plus rigoureux des cadres supérieurs externes, y compris le recours à des entrevues de présentation avant l'engagement ou à des agences spécialisées dans la recherche de cadres et à des comités consultatifs;
 - pour faire en sorte que des mesures de transitions appropriées existent, tout particulièrement des séances d'orientation dès l'arrivée et la préparation des collègues de l'organisation d'accueil;
 - pour offrir un soutien continu aux nouveaux arrivants par un système de mentorat et en stipulant clairement que les cadres de l'administration publique doivent participer à l'intégration de leurs nouveaux collègues.

a) But et méthode

Le but de la présente étude est d'évaluer l'expérience récente de l'administration fédérale dans l'intégration des cadres supérieurs provenant de l'extérieur de la fonction publique fédérale et de suggérer des façons d'améliorer le processus de transition. L'idée de l'étude découle d'une observation fondamentale : la transition d'un cadre vers une nouvelle organisation, qu'elle soit publique ou privée, est toujours difficile. Le passage d'une organisation à une autre exige une adaptation à un nouvel environnement opérationnel et culturel complexe. La transition entre les secteurs (public et privé) ou entre les ordres de gouvernement (provincial et fédéral) apporte des difficultés supplémentaires.

L'étude repose sur trois propositions. D'abord, la gestion des transitions est déterminante. Les conditions de départ dans une nouvelle organisation – comme l'acceptation par le personnel et la compréhension de la culture organisationnelle – peuvent avoir des répercussions importantes sur le rendement subséquent au travail. Ensuite, l'intégration à la fonction publique d'un cadre provenant de l'extérieur n'a pas toujours été couronnée de succès. Par conséquent, l'administration fédérale doit se montrer plus systématique et attentive aux complexités du recrutement de cadres étrangers à la fonction publique fédérale. Enfin, on peut prendre certaines mesures pour mieux accueillir les cadres qui doivent s'intégrer à un nouveau milieu de travail et améliorer leurs chances de succès.

Pour l'essentiel, la méthode appliquée dans le cadre de l'étude reposait sur des entrevues réalisées auprès de cadres des secteurs public et privé qui avaient tous vécu personnellement une transition entre différents secteurs ou administrations ou avaient côtoyé de près des personnes en transition. En tout, on a mené 46 entrevues - sept avec des sous ministres (SM) et des sous-ministres associés actuellement en poste, 16 avec des sous ministres adjoints (SMA) ou l'équivalent, 17 avec des cadres supérieurs du secteur privé (tous auparavant cadres supérieurs dans la fonction publique fédérale), trois avec des personnes nommées par le gouverneur en conseil et trois avec des spécialistes de la gestion du personnel dirigeant. La liste des interviewés se trouve à l'annexe 1 et celle des questions envoyées à chacune des personnes avant l'entrevue, à l'annexe 2.

On a invité tous les interviewés à donner leur point de vue sur les grands thèmes suivants :

- les difficultés vécues pendant leur transition vers une nouvelle organisation;
- le soutien que leur a accordé leur nouvelle organisation pour faciliter leur intégration;
- les stratégies qu'elles ont appliquées personnellement pour faciliter leur intégration;
- les principaux obstacles intrinsèques et culturels entre les secteurs public et privé, ou entre les différents ordres de gouvernement, qu'il leur a fallu surmonter pour réussir leur transition;
- les conseils qu'ils adresseraient à la fonction publique fédérale pour faciliter les transitions.

La durée moyenne des entrevues était de 45 à 60 minutes. On a informé les interviewés que leurs propos demeureraient anonymes. Dans de nombreux cas, l'intervieweur connaissait personnellement l'interviewé et la discussion était ouverte et directe.

b) Évolution du recrutement

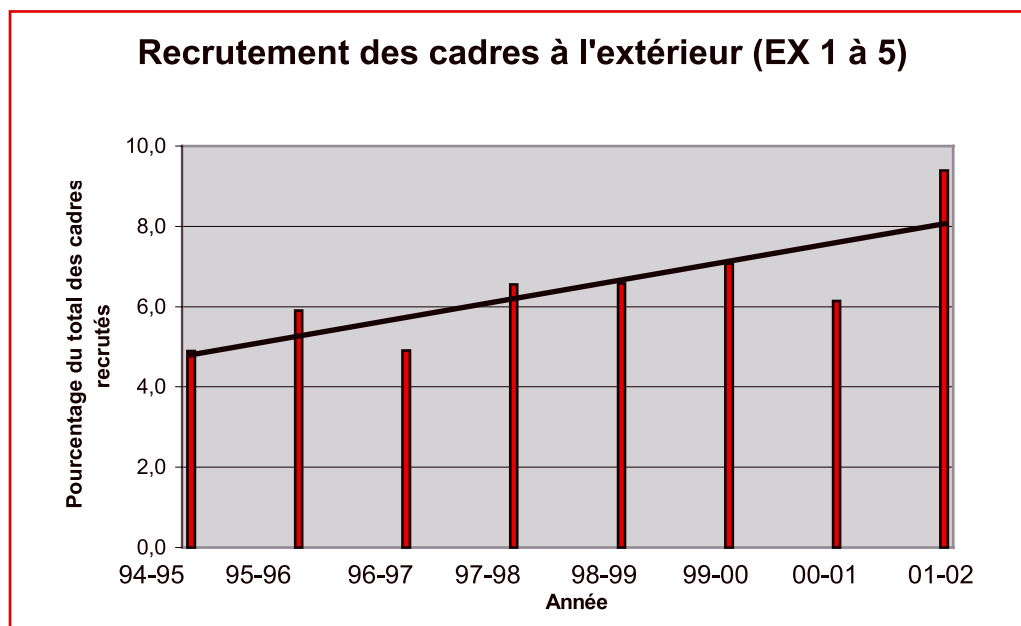
Outre les difficultés inhérentes à la transition des cadres, l'étude était justifiée par les difficultés que posent le recrutement et le maintien en poste dans la fonction publique fédérale, ainsi que d'autres organisations semblables, comme les entreprises du secteur privé et les universités. Au nombre de ces difficultés, mentionnons la demande de travailleurs de plus en plus spécialisés (experts en technologie de l'information, scientifiques), la préparation des retraites anticipées et le maintien en poste des travailleurs les plus compétents dans un marché du travail féroce et compétitif. Les autres difficultés sont davantage inhérentes à la fonction publique fédérale, comme l'engagement d'accroître la diversité chez les cadres et d'enrichir la culture dans son ensemble par la multiplication des perspectives, des champs d'expérience et des compétences¹. La recherche de compétences plus variées à l'extérieur de la fonction publique et l'amélioration des processus d'intégration s'imposent comme des éléments clés pour relever ces défis.

Bien que cette étude se concentre sur l'expérience d'intégration des cadres supérieurs de la fonction publique, particulièrement à l'échelon du sous-ministre adjoint (EX 4 et EX 5) et au-delà, il a été instructif d'examiner certaines des statistiques de recrutement concernant l'ensemble des cadres (échelons EX-1 à EX-5). Cela nous a aidés à dégager l'évolution possible du recrutement externe par rapport à la promotion interne. Nous croyons également qu'un grand nombre des mesures que peut adopter l'administration fédérale pour faciliter l'intégration des cadres supérieurs recrutés à l'extérieur sont pertinentes à tous les échelons de la fonction publique.

Les statistiques indiquent que la mobilité entre les secteurs s'accroît à l'échelon des cadres. On observe avec intérêt que, pour la première fois dans l'histoire du Canada, de nombreuses entreprises du secteur privé sont maintenant dirigées par d'anciens cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. Parallèlement, on constate une hausse notable du nombre de personnes de l'extérieur qui ont grossi les rangs de la fonction publique aux échelons intermédiaires et supérieurs. Le tableau 1 indique le pourcentage de l'apport externe à la communauté des cadres entre 1994 et 2002. Le total comprend le recrutement externe et les promotions internes.

¹ En juin 2000, la présidente du Conseil du Trésor a approuvé le plan d'action du Groupe de travail Perinbam sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale. Entre autres recommandations, le Groupe de travail a proposé d'établir des objectifs-repères dans le recrutement de membres des minorités visibles. Plus particulièrement, il a recommandé de fixer un ratio annuel de 1 sur 5 dans la nomination des cadres d'ici 2005.

Tableau 1 : Apport externe au recrutement des cadres dans la fonction publique fédérale entre 1994 et 2002



Source : Statistiques de la Commission de la fonction publique. Ces chiffres comprennent les employés engagés pour une période indéterminée et déterminée, à l'exclusion des employés de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, des nominations de la gouverneure en conseil et celles des sous-ministres et des sous ministres associés. La ligne représente la tendance entre 1994 et 2002.

Le tableau 1 montre une claire tendance à la hausse du recrutement externe chez les cadres intermédiaires durant cette période. Celui-ci est passé de 4,9 p. cent en 1994-1995 (12 personnes de l'extérieur sur un total annuel de 245) à 9,4 p. cent en 2001-2002 (74 personnes de l'extérieur sur un total annuel de 788). C'est aux échelons EX 1 à EX 3 qu'on a enregistré le plus fort taux de recrutement externe. Durant cette période, le nombre de personnes recrutées à l'extérieur à l'échelon de sous ministre adjoint - habituellement à l'échelon EX 4 et EX 5 - est demeuré stable, soit de deux à six personnes par année.

Le mouvement de retour des anciens membres de la fonction publique est un fait intéressant dont ces statistiques ne rendent pas compte. Par exemple, 65 p. cent (11 sur 17) des sous-ministres adjoints interviewés (qui occupaient précédemment un emploi à l'extérieur de la fonction publique fédérale) avaient déjà travaillé dans l'administration fédérale, souvent au début de leur carrière. Ce phénomène de « va-et-vient » devrait s'accroître, en particulier compte tenu de l'évolution générationnelle en matière d'attentes face à l'emploi, comme l'indique le désir croissant d'expériences professionnelles diversifiées, l'intérêt moindre pour une sécurité « à vie » dans un emploi². Cette tendance corrobore également le point de vue selon lequel un passage dans la fonction publique en début de carrière - suivi d'un départ - accroît les chances de succès lors d'un éventuel retour.

² Allison Cowan, Carolyn Farquhar et Judith MacBride-King. *Building Tomorrow's Public Service Today : Challenges and Solutions in Recruitment and Retention*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2002, p. 11.

Il est important de noter que le recrutement externe à l'échelon du sous-ministre et du sous-ministre associé a été très limité. La majorité des interviewés étaient d'avis que la situation à cet égard ne changerait guère. Cela est en partie attribuable aux contraintes imposées à l'admission, y compris l'écart salarial avec le secteur privé³, la nécessité de se retirer des activités de gestion des avoirs financiers personnels et, pour certains, les obstacles linguistiques.

Plus généralement, certains des interviewés invoquaient l'importance de conserver une fonction publique professionnelle et non partisane pour justifier un recours limité au recrutement externe chez les cadres et les sous-ministres. Pour qu'elles réussissent, il faut accorder un soutien spécial aux personnes qui n'ont pas ou guère d'expérience de la fonction publique fédérale et qui sont nommées aux échelons supérieurs.

c) Structure du rapport

Le chapitre II de l'étude vise à cerner les avantages du recrutement externe, les conditions d'une intégration réussie et les coûts entraînés par l'échec d'une transition. On y met également en contexte la transition des cadres en examinant les expériences d'intégration dans le secteur privé. La majeure partie de ce chapitre est basée sur les études déjà réalisées sur le sujet et complétée par les résultats de nos entrevues.

Le chapitre III présente les conclusions tirées des entrevues relativement aux mesures actuelles de la fonction publique fédérale pour soutenir l'intégration des cadres externes. On y donne également une vue d'ensemble des principales difficultés rencontrées pendant le processus d'intégration, particulièrement en ce qui a trait à la culture de la fonction publique et à la difficulté de créer des réseaux dans un milieu de gestionnaires supérieurs plutôt fermé.

Le chapitre IV aborde les différences culturelles entre la fonction publique fédérale et les deux plus grandes sources de cadres externes : les administrations provinciales et le secteur privé. Cette information aidera à trouver les renseignements critiques qui devraient être au cœur des programmes d'intégration des nouveaux cadres supérieurs de la fonction publique fédérale.

Le chapitre V présente les principales recommandations des auteurs de l'étude quant aux mesures à prendre dans la fonction publique fédérale pour atténuer les difficultés – décrites dans le rapport – auxquelles font face les cadres durant les premières phases du processus d'intégration. On y a également inclus un certain nombre de recommandations concernant la sélection des recrues externes. Pour finir, le chapitre VI résume brièvement les principales conclusions de l'étude.

³ À la discrétion du Conseil du Trésor, on a conclu certaines ententes pour hausser la rémunération au delà des limites prévues. Plusieurs des chefs de l'information de l'administration publique, par exemple, reçoivent une rémunération et des avantages sociaux par l'entremise de l'Association canadienne de la technologie de l'information pendant qu'ils sont en détachement dans la fonction publique fédérale.

II) LES AVANTAGES ET LES COÛTS DE L'INTÉGRATION

a) Définir les avantages du recrutement externe

Le recrutement externe à l'échelon des cadres présente de nombreux avantages possibles. Tant dans le secteur public que dans le secteur privé, les justifications les plus courantes sont l'acquisition de compétences ou d'aptitudes manquantes, l'amélioration de la productivité dans certains secteurs (p. ex. en technologie de l'information) et l'acquisition d'expertises très spécialisées (p. ex. droit fiscal, fonction de contrôleur).

Hormis le besoin évident de compétences et d'aptitudes, les organisations engagent des cadres supérieurs pour de nombreuses autres raisons. Celles-ci comprennent la recherche de points de vue extérieurs, le désir de profiter des réseaux d'un cadre dans une communauté ou un secteur particulier, et la mise en place de changements stratégiques. De plus, le recrutement de cadres aux origines diverses peut avoir une signification symbolique pour les communautés sous-représentées et revêtir une importance particulière pour le secteur public.

Un certain nombre d'interviewés croyaient que les hauts dirigeants de la fonction publique fédérale devaient penser de façon plus stratégique les raisons qui motivent le choix d'inviter certaines personnes à se joindre à la fonction publique. Malgré les avantages évidents du recrutement externe, ceux-ci sont rarement énoncés clairement dans l'ensemble de la communauté des gestionnaires ou de la fonction publique. Le recrutement externe n'est pas une fin en soi; il faut savoir précisément ce qu'on recherche dans chacun des cas.

b) Définir une intégration réussie

Nous croyons qu'il est impossible de définir de façon rigoureuse ce qui fait le succès d'une transition, mais nous pouvons tout de même dégager un certain nombre de paramètres. Les cadres supérieurs apportent une pleine contribution quand ils ou elles :

- comprennent réellement le mode de fonctionnement de l'organisation;
- établissent des relations et des réseaux forts et solidaires;
- arrivent au point où leur succès est manifeste dans l'organisation;
- parviennent à faire reconnaître leurs compétences.

Il est utile de noter que les analyses du secteur privé indiquent qu'une intégration complète et réussie peut prendre jusqu'à 18 mois⁴. Selon une source réputée, l'intégration est réussie quand la personne et l'organisation sont transformées pour le mieux et peuvent tirer parti de leurs forces mutuelles pour atteindre des buts avantageux pour tous⁵.

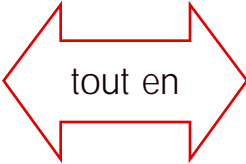
Le succès de l'intégration – aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public – semble dépendre de l'équilibre entre les contradictions apparentes du rôle du nouveau cadre. En général, on demande aux recrues de l'extérieur d'apporter de nouveaux points de vue et des expériences nouvelles tout en s'adaptant au style de fonctionnement de leur nouvelle organisation. Un cadre entièrement « assimilé » apporterait peu de valeur ajoutée du point de vue culturel, et un nouveau cadre complètement insensible à la culture d'une

⁴ Downey, Diane. *Assimilating New Leaders : The Key to Executive Retention*, New York, Amacom, 2001, p. 189.

⁵ Ibid., pp. 1-2.

organisation risquerait d’être rejeté. En conséquence, on peut percevoir l’expérience d’intégration comme la recherche d’un équilibre entre les divers extrêmes exprimés dans le tableau 2.

Tableau 2 – Extrêmes de l’intégration : atteindre l’équilibre

Être patient		devenant productif
Fixer son propre rythme		respectant celui de l'organisation
Faire confiance à son intuition		prenant des décisions basées sur des critères précis
Plaire aux intervenants		respectant ses propres priorités
Apporter des changements		respectant le passé et la culture de l'organisation
Faire montre de compétence		demandant des conseils et de l'aide au besoin
Établir des relations basées sur la confiance		vérifiant ses suppositions relativement aux autres
Intervenir de façon adéquate		attendant d'avoir suffisamment d'information
Tirer parti des expériences antérieures		veillant à ce qu'elles n'ocultent pas les nouvelles réalités
Agir avec autorité		restant en mode d'apprentissage
Ne pas diriger de façon égocentrique		montrant de la confiance en soi
Se montrer sensible aux gens		maintenant des frontières professionnelles

D’après l’ouvrage de Diane Downey, *Assimilating New Leaders : The Key to Executive Retention*, New York, Amacom, 2001, p. 4.

Selon les entrevues menées dans cette étude, il apparaît clairement que le succès d’une transition repose dans une très grande mesure sur la personne et sa capacité générale d’adaptation à un nouvel environnement. Tel que nous l’avons mentionné précédemment, les personnes nouvellement recrutées à des postes de cadre supérieur et qui avaient déjà une expérience professionnelle de la fonction publique fédérale, ont généralement plus de facilité à s’y réintégrer. Les traits de personnalité clés généralement considérés comme étant essentiels au succès de la transition à un poste de cadre supérieur comprennent la souplesse, la capacité de mener à un consensus, le pouvoir de réflexion, la curiosité intellectuelle, l’écoute et la capacité de s’oublier. L’intelligence émotionnelle est aussi importante que les connaissances pour gérer la transition.

« Dès que j’ai accédé au poste de sous-ministre, j’ai rencontré pratiquement tout le monde dans mon ministère, ainsi que mes confrères et consœurs sous-ministres. Cela a réellement contribué à montrer que j’étais disposé à apprendre et que je n’avais pas tendance à jouer de mon autorité pour rien. »

c) Coûts entraînés par l’échec d’une transition

Il faut peser avec soin les coûts entraînés par l’échec de l’intégration d’un nouveau cadre par rapport aux avantages potentiels du recrutement externe. Les coûts directs du choix d’un mauvais candidat comprennent les frais de recrutement, la rémunération, une indemnité de départ le cas échéant, les frais de formation et les frais supplémentaires par suite d’une perte de productivité. Les coûts indirects peuvent être encore plus

dommageables. Quand le roulement des dirigeants est élevé, les alliances de travail dans l'organisation sont trop brèves pour mener à des changements durables. De plus, la perte d'un cadre peut inciter un ministère à se détourner du recrutement externe.

L'échec d'une personne de l'extérieur peut aussi avoir des conséquences « culturelles » négatives, non seulement pour la personne concernée, mais aussi pour la réputation de la fonction publique, particulièrement aux yeux de la communauté dont cette personne provient (p. ex. université, minorité visible, région). Plus l'échelon est élevé, plus évident est l'échec ou le mauvais choix d'un cadre.

Compte tenu du coût élevé de l'échec des recrues, la haute direction de la fonction publique doit décider avec soin de l'ampleur du recrutement externe. Il peut être souhaitable, comme pratique générale, d'encourager un accroissement de l'embauche aux échelons inférieurs et intermédiaires – où les risques et la visibilité des échecs sont moindres. Un grand nombre d'interviewés ont déclaré que l'intégration des cadres aux échelons EX-1 à EX-5 leur semblait plus prometteuse.

Des difficultés importantes peuvent survenir quand des personnes sans expérience préalable de l'administration fédérale sont nommées à un poste de sous-ministre ou de sous-ministre associé. Ces postes sont les postes de direction les plus élevés des ministères; ils sont par conséquent les plus visibles et présentent la marge d'erreur la plus faible. Peu de temps après son accès à ce poste, le sous-ministre doit établir le programme du ministère et assumer la responsabilité de l'ensemble des résultats, souvent dans des domaines techniques qui dépassent ses compétences. Cela exige un grand talent dans la recherche de l'intérêt public, l'exécution du programme gouvernemental, l'application des analyses stratégiques, l'accomplissement d'un rôle administratif dans un contexte politique, la capacité de jeter des ponts entre le ministère et divers milieux extérieurs et la compréhension des procédés et du mode de gestion de l'administration publique. La nature hiérarchique des grandes organisations signifie que les employés attachent une grande importance au style initial et aux premières déclarations du nouveau cadre supérieur. Les personnes qui possèdent une expérience limitée de ce type de milieu doivent apprendre énormément en très peu de temps – souvent à un moment où elles doivent faire preuve de leadership au bout de quelques mois et même de quelques semaines⁶.

Contrairement aux titulaires de postes moins élevés, les personnes nommées à des postes de sous-ministre doivent relever des défis très particuliers. Sitôt nommées, elles doivent établir une relation étroite avec le ministre auprès de qui elles font office de conseiller de confiance et de principal représentant du ministère. Parallèlement, elles doivent rendre compte de leurs activités auprès du greffier du Conseil privé et, en bout de ligne, du Premier ministre, lui-même responsable des nominations des sous-ministres. Malgré ces multiples obligations, le sous-ministre est relativement isolé, car ses responsabilités sont grandes et complexes, et il lui est impossible de demander régulièrement conseil à un supérieur.

Les recrues externes au poste de sous-ministre associé courent moins de risque que leurs collègues sous-ministres de se retrouver sur la sellette, mais les difficultés inhérentes à leurs fonctions demeurent considérables. Souvent, leur rôle est relativement mal défini et dépend de leur relation de travail avec leurs

⁶ Pour consulter une étude récente sur les difficultés que rencontrent les sous-ministres, y compris pendant la période qui suit immédiatement leur entrée en fonction, voir Jacques Bourgault, *Le rôle et les défis contemporains des sous-ministres du gouvernement fédéral du Canada*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 2003, en particulier le chapitre trois.

collègues sous ministres. En règle générale, leurs responsabilités prennent deux formes : cogestion du ministère avec le sous-ministre ou délégation de certaines fonctions spécifiques. Le succès à l'échelon de sous-ministre associé est fortement lié à la relation avec le sous-ministre. Si les sous-ministres n'encadrent pas le nouveau sous-ministre associé ou si ce dernier assume des responsabilités sans consulter son supérieur, les chances d'échec sont plus grandes⁷.

Les résultats pour le moins mitigés des personnes de l'extérieur nommées à des postes de sous-ministre et de sous-ministre associé au cours des vingt dernières années mettent en relief la nécessité de procéder avec circonspection aussi bien dans le choix des candidats que dans le soutien qu'on leur accorde durant leur période d'intégration.

d) Expérience du secteur privé

Il faut bien souligner que les difficultés d'intégration des cadres ne concernent pas uniquement la fonction publique fédérale. Des études récentes confirment l'importance du roulement des cadres dans le secteur privé. Selon un article de la *Harvard Business Review* paru en 2000, 80 p. 100 des cadres d'un bassin de 150 nouveaux cadres supérieurs ont changé d'employeur dans les deux années qui ont suivi leur nomination⁸. D'autres études indiquent qu'entre 40 et 60 p. 100 des nouveaux cadres ne s'adaptent pas à leur nouvel emploi et quittent leur poste dans les 18 mois suivant leur nomination⁹. Un grand nombre des gestionnaires du secteur privé interviewés dans le cadre de cette étude ont observé que le recrutement de cadres externes demeure très limité dans leurs entreprises respectives, surtout en raison du taux d'échec élevé.

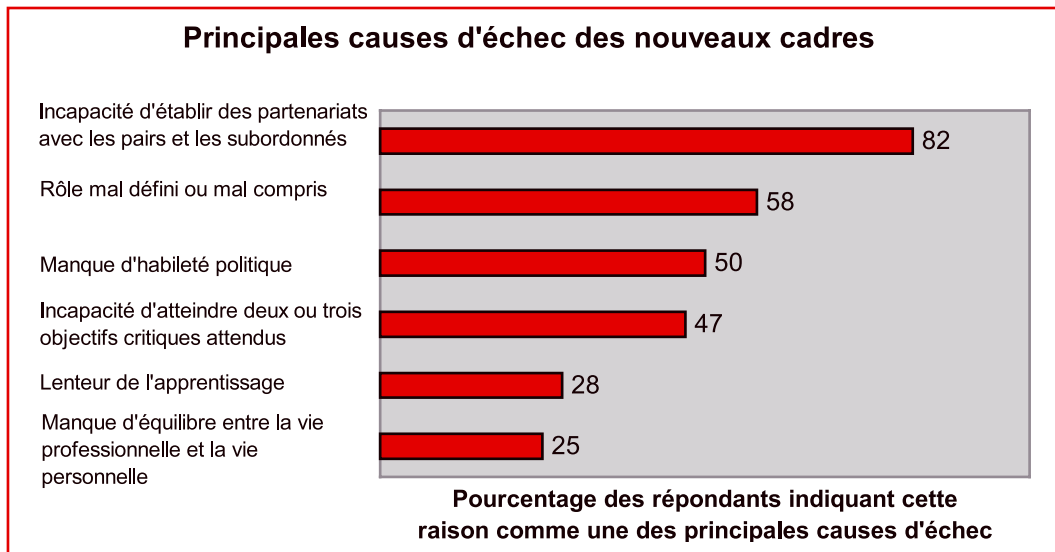
Des études réalisées dans le secteur privé ont également tenté de cerner les principales raisons d'échec des nouveaux cadres. Comme le montre le tableau 3, les raisons d'échec sont généralement associées à des erreurs commises dès le départ. La mauvaise communication et une connaissance incomplète de l'organisation et de ses usages ont nui à l'intégration et au rendement. Le tableau 3 indique clairement que, faute d'établir des relations fortes et de bien comprendre le travail, le « système immunitaire » de l'organisation rejette rapidement le nouveau cadre, aussi doué soit-il.

⁷ Centre canadien de gestion, « A Learning Perspective on the Role and Responsibilities of the Associate Deputy Minister », document non publié, 2002.

⁸ Cité dans P. Cappelli, « A Market-Driven Approach to Retaining Talent », *Harvard Business Review*, 78 (2000), p. 104.

⁹ Corporate Leadership Council, *Integration and Assimilation of Mid-Career Hires*, décembre 2001.

Tableau 3 – Raisons d'échec des cadres dans le secteur privé



Note : Le total supérieur à 100 p. 100 est attribuable à la multiplicité des réponses.
Source : Corporate Leadership Council, « Duty Free Onboarding », *Forced Outside* (1997).

Les avantages potentiels du recrutement de cadres externes, par rapport aux risques et aux conséquences d'un échec, ont incité de nombreuses entreprises privées à se montrer extrêmement rigoureuses dans leur processus de sélection. Plusieurs cadres du secteur privé interviewés ont confirmé qu'ils utilisaient des mécanismes de sélection stricts, y compris des agences de « chasseurs de têtes » spécialisées, la participation personnelle du chef de la direction, des entrevues de présentation avant l'engagement, une vérification exhaustive des références et des tests psychologiques.

III) L'EXPÉRIENCE DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE : LES DÉFIS DE L'INTÉGRATION

Les entrevues réalisées pour cette étude montrent que la fonction publique fédérale n'a pas pris toutes les mesures nécessaires pour adopter une approche systématique de la sélection et du soutien subséquent des recrues externes à l'échelon des cadres supérieurs. La plupart des interviewés ont mentionné que les séances d'information organisées par les représentants de leur ministère étaient généralement d'une très grande qualité. Toutefois, hormis dans leur entourage immédiat, peu d'entre eux estimaient avoir reçu un soutien constant et cohérent pendant leur période d'intégration. En fait, la majorité des interviewés ont affirmé qu'ils avaient dû créer leur propre programme d'intégration. Ils s'entendaient généralement pour dire qu'il fallait mettre en place des mesures supplémentaires pour faciliter la transition des cadres vers un environnement nouveau et complexe. Ces mesures font l'objet d'une discussion détaillée au chapitre V.

Les interviewés ont loué les efforts d'intégration actuels (comme les cours d'orientation pour SM et SMA offerts par le Centre canadien de gestion ou le soutien professionnel accordé aux SMA par le Réseau du leadership) et les possibilités de réseautage (comme les Forums des SMA et les petits déjeuners hebdomadaires des SM). En fait, ces programmes contiennent un grand nombre des éléments essentiels pour répondre aux besoins d'apprentissage des nouveaux cadres. Les interviewés croyaient toutefois que ces programmes, tels qu'ils sont conçus actuellement, ne suffisent pas à eux seuls à répondre aux besoins des recrues.

« Quand je suis devenu sous-ministre, je me sentais comme une araignée qui tisse sa toile dans la cuvette des cabinets. Je ne savais pas du tout dans quoi je m'engageais. »

Toutefois, avant de proposer l'adoption de mesures supplémentaires, il faut savoir quels sont, d'après les intéressés, les plus grands obstacles à l'intégration. Après compilation des résultats des entrevues, nous avons groupé ces défis en trois catégories : la culture de la fonction publique, l'accès aux réseaux actuels et la compréhension de l'administration publique.

a) La culture

Pour la plupart des cadres supérieurs interviewés, les plus grands problèmes rencontrés à leur entrée en fonctions se rapportaient à leur compréhension des dimensions culturelles de la fonction publique fédérale. Cela comprenait un grand nombre de règles non écrites, comme les attentes internes et externes face au rôle du SM ou du sous-ministre associé, l'importance des relations avec les organismes centraux, les considérations protocolaires et la nécessité de pratiquer une gestion horizontale et de créer des réseaux informels pour un grand nombre de dossiers stratégiques.

Pour paraphraser plusieurs des interviewés, comprendre l’environnement culturel de la fonction publique est essentiel pour savoir « comment fonctionne réellement Ottawa ». Plusieurs personnes ont également mentionné le « vocabulaire stratégique » qu’il faut maîtriser pour communiquer efficacement dans la fonction publique fédérale. Les éléments culturels clés les plus souvent mentionnés sont les suivants :

- les styles de leadership efficaces dans la fonction publique;
- les attentes internes et externes face au rôle du sous-ministre, du sous-ministre associé et du sous-ministre adjoint;
- les outils et les techniques de la gestion horizontale;
- l’importance d’une approche consensuelle et de la diplomatie interne;
- le maintien d’une relation efficace avec les ministres;
- des processus décisionnels plus réfléchis et plus axés sur le long terme (particulièrement par opposition au secteur privé et aux administrations provinciales);
- la difficulté de définir le succès;
- les objectifs multiples et parfois conflictuels du gouvernement;
- l’importance d’établir des réseaux internes dans la fonction publique fédérale.

b) Les réseaux

Le deuxième grand obstacle à l’intégration mentionné par les interviewés était la difficulté de pénétrer dans les réseaux de la fonction publique fédérale. D’après un grand nombre de recrues récentes, les SM et les SMA ont une mentalité de club privé, car la majorité d’entre eux ont grimpé les échelons en même temps, souvent depuis la vingtaine. Pour les cadres supérieurs de l’extérieur de la Région de la capitale nationale, le défi de l’accession aux administrations centrales est encore plus grand.

« Dans la fonction publique fédérale, l’efficacité d’un cadre est directement proportionnelle à ses contacts. »

D’après les entrevues, il est clair que ceux qui ont le mieux réussi leur transition sont ceux qui ont pris des initiatives personnelles vigoureuses pour s’intégrer aux réseaux de la fonction publique fédérale. Cette intégration a parfois été facilitée par des rencontres formelles et informelles avec des représentants clés de l’intérieur et de l’extérieur du ministère. Un certain nombre de recrues externes ont cependant affirmé qu’on ne leur avait même pas donné une simple liste de personnes-ressources avec leurs numéros de téléphone.

La plupart des SM et des SMA interviewés ont exprimé un appui considérable aux occasions actuelles de réseautage offertes aux cadres de la fonction publique fédérale – comme le Forum des SMA et les conférences de l’APEX. Dans les régions, les séances de réseautage pour les cadres organisées par les Conseils fédéraux régionaux ont été très appréciées. Les petits déjeuners hebdomadaires des SM, les déjeuners mensuels des SM, les retraites périodiques des SM et les soupers des SM organisés par le CCG étaient également populaires auprès des interviewés. Les petits déjeuners des SM, institués en 1985, ont joué un rôle majeur en renforçant l’esprit de collaboration et la collégialité chez les cadres supérieurs à Ottawa. Il reste que l’esprit de « communauté sociale » chez les cadres supérieurs – souvent renforcé par ces mécanismes horizontaux – exige souvent des mesures spéciales pour faciliter l’insertion des recrues dans les réseaux de la fonction publique fédérale.

c) L'administration

Comprendre l'administration publique et les processus gouvernementaux s'est avéré un obstacle supplémentaire pour les recrues, bien qu'il leur soit apparu plus facile à surmonter que celui de la culture et du réseautage. Les problèmes les plus souvent rencontrés par les recrues externes sont les suivants :

- le rôle non partisan, mais politiquement délicat des cadres supérieurs des ministères;
- le rôle et les méthodes des organismes centraux;
- la structure et les méthodes des comités du Cabinet;
- les fondements législatifs des responsabilités de gestion (particulièrement la Loi sur la gestion des finances publiques);
- la nature des directives de la fonction publique, comme celles du Conseil du Trésor;
- la terminologie des politiques et de l'administration (p. ex. les présentations, les MC non financés);
- la gestion des ressources humaines dans le secteur public;
- les relations avec les syndicats de la fonction publique;
- les cycles budgétaires et de planification;
- les dispositions et les exigences relatives à l'accès à l'information;
- le rôle des services juridiques dans les ministères.

Outre les activités d'orientation officielles, de nombreux interviewés ont exprimé le désir de parfaire leur compréhension du rôle et des processus des organismes centraux par des expériences directes. Ces particularités de la fonction publique fédérale comptent parmi les aspects les plus difficiles à comprendre pour les recrues du secteur privé et des administrations provinciales. Certains des interviewés se sont montrés intéressés à assister, comme observateurs, à des séances des comités du Cabinet, du Conseil du Trésor ou de la haute direction du Bureau du Conseil privé. Plusieurs autres auraient aimé participer à un bref programme d'« internat » dans les organismes centraux (entre un et trois mois). Ils estimaient qu'une telle expérience les aiderait à mieux comprendre le processus d'établissement des priorités gouvernementales et le rapport entre les activités politiques et celles de la fonction publique.

IV) COMPRENDRE LES FACTEURS DE DÉMARCATIION

« Pour la personne de l'extérieur, entrer dans les rangs de la haute direction de la fonction publique, c'est comme se joindre au Vatican - une enclave monastique fourmillant de grands prêtres, aux processus mystérieux et aux rituels inexpliqués. »

« Par rapport au secteur privé, l'administration publique est un monde d'ambiguïté, de complexité et de nuances. »

Les entrevues ont confirmé que la transition du secteur privé au secteur public était la plus difficile de toutes, car l'environnement opérationnel de la fonction publique est plus complexe et plus diversifié. Les cadres qui se joignent à la fonction publique doivent s'intégrer presque sans délai à plusieurs équipes – à divers échelons du ministère, avec des pairs des autres ministères, et avec les organismes centraux dont ils ne comprennent pas toujours le fonctionnement. Comme le Premier ministre nomme les sous-ministres, ceux-ci doivent s'efforcer de trouver un équilibre délicat entre la loyauté envers leur ministre et leur responsabilité envers l'administration publique. La plus grande clarté des processus d'engagement, des objectifs et des responsabilités qui caractérise le secteur privé explique pourquoi la transition du secteur public au secteur privé est plus facile en comparaison. Ces différences sectorielles sont abordées dans les deux sections qui suivent.

Les entrevues ont également fait ressortir que certaines transitions du privé au public sont plus faciles que d'autres. Les difficultés s'avèrent généralement moins grandes dans les secteurs où les compétences sont plus facilement transférables (p. ex. en droit et en comptabilité), dans des domaines où l'expertise sectorielle s'applique d'emblée (p. ex. les organismes de réglementation) ou dans les domaines à dominante opérationnelle (p. ex. les sociétés d'État). On observe les transitions les plus difficiles dans les domaines touchant l'élaboration des politiques, en particulier pour les personnes qui connaissent peu les processus décisionnels de l'administration fédérale.

Comme l'ensemble des cadres recrutés à l'extérieur viennent soit du secteur privé, soit des administrations provinciales, les sections qui suivent montrent les principales différences et ressemblances entre ces environnements et celui de la fonction publique fédérale du point de vue des cadres. Il est essentiel de distinguer et de décrire ces différences avant de concevoir des programmes et des activités d'orientation pour les recrues.

a) La démarcation entre les secteurs public et privé

Voici une phrase qui résume bien le degré de ressemblance entre les secteurs public et privé : [TRADUCTION] « l'administration publique et privée se ressemblent dans tous les aspects dénués d'importance »¹⁰. Ces ressemblances « dénuées d'importance » sont étroitement liées à certaines lois immuables des grandes organisations. Par exemple, elles comprennent les procédures bureaucratiques, les hiérarchies et les problèmes de communication interne. En revanche, l'administration publique et le secteur privé diffèrent profondément dans leurs cultures et dans leur mode de fonctionnement.

¹⁰ Cité par Lawrence E. Lynn Jr. dans *Managing the Public's Business : The Job of the Government Executive*, New York, Basic Books Inc., 1981, p. 136.

« Dans certains domaines de la gestion, Ottawa est en avance sur le secteur privé - particulièrement quand il s'agit d'équilibrer des intérêts internes divergents. Quand j'ai quitté l'administration publique, j'ai constaté que la souplesse mentale acquise par l'habitude des compromis qu'exigent les fonctions de direction dans la fonction publique fédérale était un atout important dans le secteur privé. »

Du point de vue des cadres supérieurs, les caractéristiques les plus importantes du secteur privé sont les suivantes :

- la motivation dans le secteur privé n'est pas la même que dans le secteur public;
- les salaires y sont beaucoup plus importants aux échelons intermédiaires et supérieurs;
- les responsabilités à l'égard des tâches et des objectifs y sont mieux définies;
- les cibles et les résultats y sont mieux définis et plus aisément quantifiables;
- le processus décisionnel y est plus clair (à l'exception possible du contrôle des sociétés de portefeuille);
- l'absence de considérations politiques (p. ex. demande du ministre, considérations intergouvernementales);
- la plus grande rapidité du processus décisionnel;
- le nombre plus restreint d'intervenants;
- la plus grande souplesse des pratiques de gestion des ressources humaines (particulièrement en matière de recrutement et de congédiement);
- les contraintes généralement moins nombreuses sur l'ensemble des initiatives de gestion;
- les exigences moindres de diversité sociale, ethnique ou linguistique.

Plusieurs cadres supérieurs du secteur privé interviewés affirment qu'il existe actuellement un large fossé et une profonde incompréhension entre les secteurs public et privé. Malgré le succès évident d'anciens membres de la fonction publique dans le secteur privé – un grand nombre d'entre eux d'ailleurs interviewés dans le cadre de la présente étude – plusieurs interviewés étaient d'avis que les dirigeants d'entreprise ne se sont jamais autant désintéressés des affaires publiques.

En réaction à cet état de chose, plusieurs cadres des deux secteurs ont proposé de créer un équivalent canadien du programme américain des stagiaires de la Maison-Blanche (*White House Fellows*) aux États-Unis. Le but principal d'un tel programme serait de favoriser un plus grand afflux vers la fonction publique fédérale de travailleurs du secteur privé et d'autres milieux en début de carrière, même pour peu de temps, pour amener le secteur privé à mieux comprendre l'administration publique. Ce programme encouragerait aussi le maintien en poste dans la fonction publique ou le retour à celle-ci plus tard. Les interviewés croyaient qu'une telle initiative non partisane exigerait probablement le soutien du Premier ministre et de plusieurs chefs de la direction du secteur privé, et devrait être administrée par le Bureau du Conseil privé.

Le programme américain des stagiaires de la Maison-Blanche (White House Fellows)

Créé en 1965, le programme des stagiaires de la Maison-Blanche est une initiative non partisane visant à donner à de jeunes Américains fortement motivés (habituellement âgés de 28 à 40 ans) une expérience directe de l'administration publique et du leadership. Les participants passent une année à temps plein à titre d'adjoints rémunérés de hauts dirigeants de la Maison-Blanche, du Vice-président, des secrétaires du Cabinet et d'autres hauts dirigeants. Ils sont rémunérés à l'échelon salarial GS-14 (83 482 \$ US). Chaque année, environ 1 000 personnes présentent leur candidature et le nombre de postes de stagiaire à doter varie de 11 à 19.

b) La démarcation entre les administrations provinciales et fédérale

Les similitudes opérationnelles et politiques des administrations provinciales avec la fonction publique fédérale en ont fait une abondante source de nouveaux cadres supérieurs pour Ottawa ces dernières années. Les modèles fondamentaux de la gestion publique sont essentiellement les mêmes dans les deux ordres de gouvernement, comme le soutien aux ministres, les pratiques budgétaires, l'anonymat des membres de la fonction publique et la neutralité politique. De plus, la croissance des bureaucraties provinciales depuis les années 1970 a renforcé le professionnalisme des cadres des administrations provinciales.

« Comparativement aux administrations provinciales, la fonction publique fédérale applique un processus décisionnel beaucoup plus lent et plus étudié qui lui permet cependant d'établir une meilleure planification à long terme. »

« Dans les administrations provinciales, les membres de la fonction publique peuvent s'étendre davantage que ceux de la fonction publique fédérale sur un dossier politique, mais ils ne peuvent le traiter aussi en profondeur. »

Toutefois, les similitudes superficielles des deux ordres de gouvernement ont eu tendance à masquer un certain nombre de différences clés, dont un grand nombre ont été soulignées dans les entrevues. En règle générale, les administrations provinciales :

- exigent une interaction plus étroite entre les ministres et les cadres supérieurs (et, dans plusieurs cas, davantage de nominations politiques aux échelons supérieurs de la fonction publique);
- permettent de participer plus directement à l'établissement du programme du ministère;
- ont des ministères plus horizontaux et moins hiérarchisés, et des relations moins protocolaires;
- sont plus axées sur les opérations que sur les politiques;
- par suite de leur taille plus modeste, ont tendance à encourager un processus décisionnel plus collégial et favorisent une gestion des dossiers plus horizontale;
- ont des relations plus étroites et plus directes avec les citoyens et les organisations;
- ont des organismes centraux plus réduits et moins directifs (p. ex. les équivalents du ministère des Finances et du Conseil du Trésor sont regroupés en une seule organisation).

Cette dernière différence – le rôle plus limité joué par les organismes centraux – a été soulignée par tous les interviewés provenant des administrations provinciales. Plusieurs interviewés ont affirmé que la compréhension du rôle beaucoup plus grand que jouent les organismes centraux dans la fonction publique fédérale a été l'élément d'adaptation le plus important de leur venue à Ottawa.

V) AMÉLIORER LE PROCESSUS D'INTÉGRATION : RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente nos principales observations sur le processus d'intégration et les mesures que nous suggérons à la fonction publique fédérale pour accroître le taux de réussite des cadres recrutés à l'extérieur.

Principale recommandation

- L'administration fédérale doit élaborer une approche systématique pour intégrer les cadres de l'extérieur, surtout que le recrutement externe a tendance à augmenter.

Comme nous l'avons mentionné au début du chapitre III, les interviewés étaient généralement d'avis qu'il fallait faire davantage pour faciliter une transition professionnelle difficile en soi. Les SM et les SMA interviewés ont dit souvent qu'ils avaient été confrontés à l'alternative « nager ou couler » quand ils sont entrés en fonction. Nous croyons que les nouveaux nageurs doivent être mieux informés de la nature de l'eau dans laquelle ils plongent pour qu'ils puissent améliorer leur technique. La formation de nageurs d'élite exige des coaches d'élite et des équipes d'élite.

Le chapitre IV a été divisé en fonction de ce que nous estimons être les trois principaux éléments du processus d'intégration :

1. évaluer soigneusement les personnes – avant de leur offrir un poste – pour s'assurer qu'elles ont les qualités requises pour réussir à l'échelon de cadre supérieur;
2. s'assurer que les mesures d'intégration nécessaires sont en place, y compris l'orientation systématique des recrues dès leur arrivée et la préparation des collègues et des supérieurs de l'organisation d'accueil;
3. adopter des mesures de soutien continu pour aider les nouveaux arrivants, y compris des ententes de mentorat, durant leurs premiers mois dans la fonction publique.

Ces éléments servent à illustrer le scénario d'intégration idéal d'un nouveau cadre connaissant très peu la fonction publique fédérale. De toute évidence, aucun processus d'intégration ne peut convenir parfaitement à tous. Le meilleur processus permettra de cerner les besoins, les capacités et les connaissances de chacun et d'adapter en conséquence le soutien à leur intégration.

a) Processus de sélection

Bien que le processus de sélection ne soit pas directement lié au processus d'intégration des cadres, nous croyons qu'il est intimement lié au succès ou à l'échec des dernières recrues de la fonction publique fédérale. Il faut un processus de sélection plus rigoureux qui favorisera les candidats plus adaptés à l'emploi, mais aussi à l'organisation. Compte tenu de la complexité et des difficultés inhérentes aux postes de cadre supérieur dans l'administration publique, les nominations destinées à « améliorer les statistiques », sans preuve de compétences bien établies sont vouées à l'échec.

Dès le premier contact avec un candidat, les responsables du processus de sélection doivent parler honnêtement de l'ensemble des défis que devra relever le nouveau cadre de la fonction publique. Cela signifie qu'il faut lui fournir toute l'information relative à l'emploi, souligner les points forts et les avantages, mais aussi les obstacles inhérents au poste. Une mauvaise communication des attentes peut exacerber les difficultés du processus d'intégration si le poste et ses responsabilités ne correspondent pas à ce qu'on avait promis au candidat.

« L'administration publique doit être très sélective quand elle recrute du personnel. Les cadres du secteur privé ne sont pas tous capables de bien fonctionner dans la fonction publique. Peu de chefs de la direction auraient la patience de participer à une rencontre de deux heures sur un problème de politique gouvernementale n'aboutissant pas à une décision. »

Les interviewés ont fortement confirmé l'importance de mettre les éventuels collègues et supérieurs du côté du candidat avant de procéder à une nomination. Les entrevues de présentation avec des collègues supérieurs ou des pairs au stade préalable à l'engagement pourraient se révéler utiles pour informer le candidat et s'assurer qu'il peut s'intégrer. Elles permettraient également de faire participer les cadres actuels au succès des recrues. De même, on devrait consulter les sous ministres avant de procéder à la nomination d'un sous-ministre associé - d'autant plus que ce rôle est mal défini dans un grand nombre de ministères et, qu'à ce poste, il est essentiel d'avoir de bonnes relations entre ces deux personnes¹¹.

Entrevues de
présentation

Plusieurs études réalisées dans le secteur privé montrent que le recrutement externe et les écarts de rémunération (souvent nécessaires pour attirer les travailleurs très compétents ou spécialisés) peuvent susciter l'envie des employés actuels¹². Ces études indiquent toutefois que les entreprises qui offrent fréquemment des promotions à leurs employés s'exposent moins à ce genre de sentiment qui peut affecter le moral des employés. La haute direction peut aussi réduire ces sentiments négatifs par des efforts de formation d'équipes et en communiquant clairement ses attentes.

¹¹ Centre canadien de gestion, *A Learning Perspective on the Role and Responsibilities of the Associate Deputy Minister*, document non publié, 2002.

¹² Corporate Leadership Council, « Recruiting and Retaining Mid-Career Hires », février 2003.

Beaucoup d'entreprises du secteur privé dépensent quantité d'énergie quand ils choisissent des cadres supérieurs à l'extérieur de leur organisation. Plusieurs interviewés affirment que la fonction publique fédérale devrait être au moins aussi rigoureuse, compte tenu de l'éventail particulier de compétences nécessaires pour fonctionner dans ce milieu complexe. Ils ont suggéré de recourir aux services d'agences spécialisés dans la recherche de cadres et de créer un comité consultatif informel de membres de la fonction publique récemment retraités pour aider à sélectionner les candidats. On pourrait aussi former un « conseil consultatif du chef de la direction » en rapport avec un programme prestigieux pour jeunes cadres créé sur le modèle du programme des stagiaires de la Maison-Blanche (voir le haut de la page 19).

Agences de recherche de cadres et comités consultatifs

Quant aux sources possibles de nouveaux cadres, plusieurs des interviewés actuellement dans le secteur privé ont mentionné les cadres du secteur privé dans le milieu de la cinquantaine ou la cinquantaine avancée comme recrues potentielles pour la fonction publique fédérale. Pour eux, la question des écarts de rémunération pourrait revêtir moins d'importance, car ils ont déjà accumulé, en principe, des ressources suffisantes, et certains d'entre eux pourraient être intéressés à vivre les défis et les valeurs de la fonction publique et à apporter une contribution au secteur public.

Pour ce qui est d'attirer des cadres supérieurs externes, plusieurs interviewés ont affirmé que la fonction publique fédérale doit mettre l'accent sur le caractère « gratifiant » du travail dans la fonction publique. Une rémunération adéquate sera toujours nécessaire pour attirer et maintenir en poste les cadres compétents, mais la fonction publique fédérale ne pourra jamais offrir aux cadres supérieurs les conditions salariales qui ont cours dans le secteur privé. En conséquence, l'administration publique doit faire valoir ses avantages non financiers, y compris l'accès au pouvoir et au processus décisionnel, les défis de la complexité et la satisfaction de travailler au bien-être de la société.

Faire valoir le caractère gratifiant du travail dans la fonction publique

Processus de sélection : principales recommandations

- Mener des entrevues de présentation avec des collègues supérieurs ou des pairs au stade préalable à l'engagement pour s'assurer de la pertinence d'une candidature et faire participer davantage les cadres actuels au succès des recrues.
- Envisager le recours à des services d'agences spécialisés dans la recherche de cadres ou la création d'un comité consultatif informel de membres de la fonction publique récemment retraités ou les deux pour aider à sélectionner les candidats.

b) Accueil et orientation

Les interviewés estimaient généralement que les activités officielles d'orientation sont très utiles pour comprendre la culture de la fonction publique fédérale. Les avis divergeaient sur la durée que devrait avoir selon eux l'orientation initiale – d'un jour à trois semaines (avec une préférence générale pour une période d'un à trois jours). Presque tous croyaient qu'après la période d'orientation initiale, il fallait organiser des activités de suivi échelonnées sur plusieurs mois. Il vient inévitablement aux recrues de nouvelles questions à mesure qu'elles rencontrent de nouvelles situations. En outre, pratiquement tous les interviewés ont exprimé une préférence pour un apprentissage interactif plutôt que sous forme de lectures ou de conférences.

Programmes
d'orientation

« En arrivant dans la fonction publique, vous devez apprendre à nager sous peine de couler et de vous noyer. Cette approche peut favoriser le rendement, mais je pense qu'une orientation plus systématique m'aurait permis d'apprendre à nager plus rapidement. »

« Quand vous débutez à Ottawa, vous ne savez pas encore ce qu'il vous faut apprendre. Après un ou deux mois de travail, il faudrait ramener les recrues à un cours d'orientation pour leur permettre de poser des questions utiles et de consolider leurs apprentissages. »

Plusieurs interviewés ont également mentionné l'importance d'offrir des séances de pré-orientation aux membres de la famille ou aux conjoints des nouveaux cadres, particulièrement ceux qui arrivent dans une nouvelle région. Ces séances peuvent comprendre de l'information sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale, les ressources en recherche d'emploi pour le conjoint, l'éducation des enfants et le déménagement dans un nouveau domicile. Traiter d'une manière proactive des problèmes à l'extérieur du milieu de travail aide les cadres à mieux se concentrer sur leurs fonctions pendant la phase d'intégration.

Programmes
de pré-orientation
pour les
familles

Pour certaines recrues provenant du secteur privé, les lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts revêtent une importance particulière. Plusieurs interviewés du secteur privé ont mentionné que la crainte de devoir rendre publiques leurs affaires personnelles dissuade les chefs d'entreprise de se joindre à l'administration publique. Les lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts sont d'une importance clé dans la fonction publique. Il est donc souhaitable d'offrir un meilleur soutien aux recrues pour les aider, par exemple, à conclure des ententes de confiance sans droit de regard si nécessaire. Un cadre de la fonction publique fédérale a affirmé avoir subi une perte financière parce qu'il avait été mal informé.

Soutien relatif
aux lignes
directrices sur
les conflits
d'intérêts

Les interviewés ont souvent mentionné les dispositions administratives parmi les facteurs facilitant le processus d'intégration. Plusieurs d'entre eux ont souligné l'importance d'avoir un adjoint compétent pour les aider à connaître le ministère et, le cas échéant, l'ensemble de la fonction publique. Si un cadre supérieur ne connaît pas bien la communauté des gestionnaires ou les dossiers importants qui le concernent, un adjoint compétent devrait lui être assigné avant ou dès son entrée en fonction.

Dispositions
administratives

« Mon adjoint a joué un rôle de premier plan en m'évitant d'être submergé par la tâche à accomplir. Il m'a permis de m'initier aux aspects les plus subtils de ma nouvelle fonction. »

« Dès mon entrée en poste, j'étais responsable d'un budget de plusieurs milliards de dollars. Et pourtant, on ne m'a pas assigné d'adjoint ou de 2-IC. Le ministère a pris là un grand risque et cela a rendu plus difficile le processus initial d'intégration. »

Les difficultés inhérentes à la transition sont nombreuses. C'est pourquoi il est préférable d'accueillir les nouveaux cadres en été ou au début de l'automne, par exemple, quand c'est moins occupé. Les mois les moins propices pour assumer de nouvelles responsabilités sont décembre et mars, mois charnières dans les cycles budgétaires et parlementaires. Les entrevues ont aussi confirmé que l'arrivée de recrues pendant des efforts de restructuration ministérielle avait tendance à faciliter leur acceptation par leurs subordonnés. Plusieurs des SMA interviewés ont déclaré que la création d'une nouvelle direction prédisposait mieux les employés de longue date à accepter les changements. L'arrivée d'un nouveau cadre supérieur pour diriger un service restructuré facilite son intégration et lui permet parfois de participer au choix de son équipe de gestion.

Meilleure période de l'année pour accueillir de nouveaux cadres

Une option supplémentaire pour les recrues serait d'être affectées à un projet spécial pendant leur période initiale d'activité (p. ex. de 6 à 12 mois) sous la gouverne de leur futur supérieur. Idéalement, cela leur donnerait des occasions précieuses de développer des relations de travail avec les gestionnaires de l'organisation. Cette affectation aiderait les nouveaux arrivants à se positionner et à connaître le programme de leur supérieur avant d'assumer des responsabilités importantes.

Affectation à des projets spéciaux

Une période d'initiation avant d'entrer véritablement en fonction permettrait aux nouveaux cadres d'acquérir une connaissance critique du mode de fonctionnement du ministère et de ses intervenants clés. Une partie de cette période pourrait comprendre une entente de jumelage avec le cadre sortant, si possible. Selon des études du secteur privé, ce procédé est très utile pour les organisations qui possèdent une culture défensive et portée à rejeter les recrues, ainsi que dans un environnement au rythme effréné et où les nouveaux venus doivent faire face à une forte pression.¹³

Période d'initiation

¹³ Corporate Leadership Council, « Duty Free Onboarding », *Forced Outside*, 1997.

Accueil et orientation : principales recommandations

- Tenir des séances d'orientation initiales, puis des séances de suivi régulières pour permettre aux recrues d'acquérir de l'expérience et de s'attaquer aux nouveaux problèmes à mesure qu'ils se présentent.
- Donner des conseils et une aide de pré-orientation aux conjoints et aux familles (surtout s'il y a déménagement), ainsi que de l'information sur les lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts, si nécessaire.
- S'assurer que des dispositions administratives sont prises, y compris la nomination d'un adjoint compétent, si nécessaire.
- Choisir une période de nomination propice, soit durant les périodes de ralentissement de l'activité, les efforts de restructuration ministérielle, dans le cadre de projets spéciaux ou de périodes d'initiation.

c) Soutien continu

Le soutien et l'acceptation de la haute direction ont été mentionnés par pratiquement tous les interviewés comme des facteurs critiques du succès de l'intégration. Le soutien de la direction prend la forme de conseils et de rétroaction sur le rendement. Il consiste également à énoncer des attentes claires autour de la table des gestionnaires pour offrir au nouveau cadre un soutien collectif. Ce soutien de la haute direction est particulièrement important pour contrer le scepticisme initial envers les capacités d'un nouveau cadre et la déception inévitable des candidats internes non choisis. Pour réduire l'hostilité potentielle envers les cadres « parachutés », il faut communiquer clairement les intentions et les attentes relatives au soutien à tous les niveaux.

« En tant que nouveau SMA, la relation avec mon sous-ministre s'est révélée un facteur clé. Il a clairement demandé aux gestionnaires de « me laisser des chances ». En même temps, il m'a intégré au ministère en s'assurant que je participe à tous les comités clés. »

« La haute direction de la fonction publique fédérale doit faciliter la gestion de carrière d'un nouveau cadre, particulièrement s'il est destiné à assumer des fonctions de haut niveau. Dans le secteur privé, les PDG sont limogés s'ils ne s'occupent pas suffisamment de planifier leur succession. »

Fréquemment, les interviewés ont mentionné la pression considérable qu'ils ont subi dès leur arrivée pour atteindre rapidement un niveau de rendement élevé. La pression des débuts peut s'avérer écrasante pour un nouveau leader. Les premiers gestes, les premières décisions et les premières rencontres peuvent déterminer la manière dont les autres membres de l'organisation verront désormais le nouveau cadre. Les interviewés ont souvent dit que la haute direction (le Greffier ou le SM concerné) devaient essayer de créer rapidement des occasions pour les recrues de « s'inscrire au pointage » ou de « célébrer une première victoire ». En même temps, les hauts dirigeants doivent faire preuve de patience et encourager les autres à faire de même pendant que la recrue s'acclimata à la fonction publique fédérale.

« S'inscrire au pointage »

Un certain nombre d'interviewés ont déclaré qu'ils ne savaient pas du tout, durant les premiers mois, si leur rendement était adéquat. Ils auraient beaucoup apprécié, après trois à six mois, une discussion informelle avec un supérieur (par opposition à une rencontre d'évaluation officielle). Cette discussion leur aurait permis de discuter de leurs progrès et de leurs besoins d'apprentissage.

Rétroaction informelle

« Le facteur qui a le plus facilité ma transition dans le ministère a été les conseils informels que j'ai reçus de mes supérieurs. »

« Il est difficile pour un nouveau SM d'obtenir une rétroaction honnête sur son rendement. Un environnement plus direct, plus confiant et moins hiérarchisé serait utile. »

D'après les suggestions recueillies dans les entrevues, nous croyons qu'une des initiatives les plus importantes pour faciliter le processus d'intégration est l'établissement d'un système de mentorat¹⁴. Les nouveaux cadres ont besoin d'une personne expérimentée avec qui tester des idées, apprendre l'historique d'une politique donnée et comprendre les dimensions culturelles de la fonction publique. Un programme de mentorat bien conçu peut être très efficace pour présenter et acclimater les nouveaux venus à leurs collègues du ministère et à l'ensemble de la fonction publique. De plus, la souplesse des programmes complète bien les apprentissages ou les processus d'information officiels.

Mentorat

« L'ambiguïté est la spécialité du gouvernement. C'est pourquoi il vous faut des personnes pour vous aider à comprendre comment les choses se passent réellement. »

¹⁴ La distinction entre le mentorat et les autres formes de soutien, comme le coaching ou le counselling, n'est pas toujours claire. Toutefois, le mentorat est généralement axé sur le développement de la personne, tandis que le coaching est axé sur le rôle ou les compétences.

Il est intéressant de noter que plusieurs recrues récentes aux postes de SM et de SMA ont personnellement cherché des mentors – souvent des collègues de haut niveau d’autres ministères – plus versés dans les processus décisionnels de la fonction publique. Ces personnes ont déclaré que cette démarche avait été l’une des plus déterminantes pour leur « survie » dans la fonction publique fédérale.

D’après les suggestions recueillies dans les entrevues, nous croyons que le soutien accordé aux nouveaux cadres doit faire explicitement partie des responsabilités des cadres de la fonction publique et figurer dans leurs ententes de reddition de comptes. Rendre ce soutien explicite aidera à élargir les réseaux et transformera le processus d’intégration en un exercice plus collégial.

Responsabilité
du soutien à
l'intégration

Tous les interviewés se sont entendus aussi pour dire qu’il fallait envisager deux types de programmes de conseil et de soutien pour les nouveaux cadres. Le premier serait un programme de « mentorat informel » dans lequel le nouveau cadre rencontrerait seul à seul un cadre plus expérimenté qui pourrait être un cadre supérieur retraité ou un sous-ministre ou sous-ministre adjoint d’un autre ministère ou organisme que celui de la recrue. Cette dernière condition (provenance d’un autre ministère) est essentielle pour que la relation demeure ouverte. Idéalement, le mentor devrait avoir déjà vécu une transition semblable à celle du nouveau cadre (p. ex. un passage du secteur privé au secteur public ou de l’administration provinciale à l’administration fédérale). Comme la chimie personnelle est essentielle dans de telles relations, les recrues devraient pouvoir choisir leur mentor. Un bon mentor doit démontrer un intérêt et un engagement authentiques pour un tel programme, une excellente capacité d’écoute et de rétroaction, et une absence de comportement dominant ou contrôlant.

Mentorat 1) :
« Mentorat
externe »

La deuxième initiative la plus souvent mentionnée dans les entrevues était l’établissement d’un système de « compagnonnage » dans lequel un pair du nouveau cadre aurait pour mission de lui donner des conseils et du soutien. Ce système pourrait être plus informel que l’entente de reddition de comptes décrite plus haut. Cette entente se distinguerait par la compréhension du mentor de l’environnement politique et stratégique, une grande disponibilité et la capacité de se concentrer sur les priorités du ministère.

Mentorat 2) :
Système de
« compagnon-
nage »

Soutien continu : principales recommandations

- Le soutien accordé aux nouveaux venus devrait faire explicitement partie des responsabilités des cadres de la fonction publique et figurer dans leurs ententes de reddition de comptes.
- Après une période de trois à six mois, les supérieurs devraient fournir une rétroaction franche et informelle sur le rendement et les besoins d'apprentissage du nouveau cadre.
- Il faudrait créer un programme de mentorat pour les nouveaux cadres supérieurs, soit sous forme de mentorat informel externe, soit sous forme de « compagnonnage » à l’intérieur du ministère.

VI) RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

Comme nous l'avons mentionné au début de l'étude, la transition des cadres supérieurs est toujours difficile. Selon les interviewés, de toutes les transitions abordées dans l'étude – entre les secteurs ou les ordres de gouvernement – la transition vers la fonction publique fédérale est la plus difficile. Bien que la facilité relative de l'intégration dépende en partie de la transférabilité de certaines compétences (p. ex. en droit ou en technologie de l'information), les plus grands obstacles rencontrés sont la difficulté de comprendre la culture particulière de la fonction publique fédérale et d'accéder aux réseaux de prise de décision.

Les avantages du recrutement externe sont évidents : acquisitions de compétences spéciales, enrichissement de la culture de la fonction publique par des points de vue extérieurs, accroissement de la diversité et encouragement des changements stratégiques. Bien que les responsables du recrutement de cadres externes doivent tenir compte de ces avantages, ils doivent aussi garder à l'esprit les coûts potentiels d'un échec de l'intégration des nouveaux cadres. Ces coûts comprennent la désarticulation des processus décisionnels, la baisse du moral des employés et une atteinte à la réputation de la fonction publique dans la communauté dont provient la recrue. Plus le poste est important, plus l'échec est visible.

En raison de ces nombreuses difficultés, nous estimons que la fonction publique fédérale doit porter une attention particulière à la sélection des recrues potentielles à un poste de cadre supérieur. Les auteurs de cette étude ont suggéré plusieurs moyens d'améliorer le processus de sélection, comme la tenue d'entrevues de présentation, ou le recours à des agences spécialisées dans le recrutement des cadres ou à des comités consultatifs.

Si la fonction publique fédérale opte pour un accroissement du recrutement de cadres supérieurs externes, les interviewés estiment que les nominations aux niveaux EX 1 à 5 sont celles qui ont les meilleures chances de réussir. L'expérience indique que les risques sont élevés au niveau des sous-ministres et des sous-ministres associés.

Il s'est dégagé un consensus parmi les interviewés selon lequel la fonction publique fédérale doit éviter les dangers de l'improvisation dans l'orientation des recrues. Les auteurs de l'étude ont formulé certaines recommandations visant à faciliter l'intégration des cadres externes pour optimiser leurs chances de succès. Nous croyons qu'un grand nombre de ces initiatives sont simples, mais essentielles. Mentionnons, notamment, des séances d'orientation échelonnées traitant des dimensions culturelles et structurelles de la fonction publique, la tenue de séances de pré-orientation pour les conjoints et les membres de la famille, la création de programmes de mentorat et l'obligation explicite des cadres supérieurs de participer au processus d'intégration de leurs nouveaux collègues.

Par-dessus tout, il faut élaborer et appliquer une approche plus systématique de l'intégration des cadres supérieurs externes. À cette fin, il serait utile de recourir à des agences privées spécialisées en recherche de cadres.

Nous constatons avec étonnement qu'un grand nombre de personnes pensent que les cadres supérieurs ont moins besoin d'aide pour s'intégrer que les nouveaux venus des échelons inférieurs. C'est pourtant au niveau des cadres que les personnes ont besoin d'une aide particulière, à la fois pour défaire les anciennes habitudes et pour résister au réflexe d'appliquer les leçons de l'expérience antérieure à des situations entièrement différentes. En même temps, les nouveaux cadres ont besoin de soutien pour se sentir en confiance et pouvoir faire profiter leur nouvelle organisation de leurs expériences pertinentes. Nous croyons que le style de transition est important et qu'une approche systématique à la gestion des transitions peut contribuer fortement au succès des leaders d'une organisation.

- Bourgault, Jacques. *Le rôle et les défis contemporains des sous-ministres du gouvernement fédéral du Canada*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 2003.
- Centre canadien de gestion, « Learning Perspective on the Role and Responsibilities of the Associate Deputy Minister », document non publié, 2002.
- Cappelli, Peter. « A Market-Driven Approach to Retaining Talent », *Harvard Business Review*, vol. 1, n^o 1 (janvier/février 2000).
- Corporate Leadership Council, *Duty Free Onboarding*, publication en direct, 1997.
www.corporateleadershipcouncil.com (4 avril 2003)
- Corporate Leadership Council, *Integration and Assimilation of Mid-Career Hires*, publication en direct, décembre 2001. www.corporateleadershipcouncil.com (4 avril 2003)
- Corporate Leadership Council, *Recruiting and Retaining Mid-Career Hires*, publication en direct, février 2003. www.corporateleadershipcouncil.com (4 avril 2003)
- Cowan, Allison, Carolyn Farquhar et Judith MacBride-King. *Building Tomorrow's Public Service Today: Challenges and Solutions in Recruitment and Retention*, Ottawa, le Conference Board du Canada, 2002.
- Downey, Diane. *Assimilating New Leaders: The Key to Executive Retention*, New York, Amacom, 2001.
- Gouvernement du Canada, *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale – Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1999.
- Lynn, Lawrence E., Jr., *Managing the Public's Business: The Job of the Government Executive*, New York, Basic Books Inc., 1981.

ANNEXE 1 - LISTE DES INTERVIEWÉS

NOM	TITRE (dernier poste occupé si l'interviewé est retraité)	MINISTÈRE / ORGANISATION (au moment de l'entrevue)
Ercel Baker	Président	Baker Group International Inc.
Alan Bernstein	Président	Instituts de recherche en santé du Canada
Ian Binnie	Juge de la Cour suprême	Cour suprême du Canada
Jean-Claude Bouchard	Sous-ministre associé	Ministère des Pêches et des Océans
Verna Bruce	Sous-ministre adjoint	Ministère des Anciens Combattants
Derek Burney	Chef de la direction	CAE Inc.
Don Campbell	Président de groupe	CAE Inc.
Renaud Caron	Vice-président, Ingénierie commerciale	CGI Corporation
Janice Charette	Sous-secrétaire, Planification et consultation	Bureau du Conseil privé
W. Edmund Clark	Président et chef de la direction	Groupe financier de la Banque TD
Ken Cochrane	Sous-ministre adjoint, Direction générale de la technologie de l'information	Agence des douanes et du revenu du Canada
Keith Coulter	Chef	Centre de la sécurité des télécommunications
Mark Daniels	Président	Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes inc.
Cathy Downes	Directrice générale, Direction des ressources humaines	Industrie Canada
Cassie Doyle	Sous-ministre adjoint, Ressources humaines et innovation des services	Environnement Canada
Hershell Ezrin	Président du conseil	GPC International
Rob Fonberg	Sous-secrétaire, Opérations	Bureau du Conseil privé
Daniel Gagnier	Vice-président, Affaires générales et externes	Alcan Aluminium Ltd.
Tim Garrard	Ancien chef de l'information	Industrie Canada
V. Peter Harder	Sous-ministre	Industrie Canada
Stanley Hartt	Président du conseil	Salomon Smith Barney Canada, Inc.
Don Head	Sous-commissaire principal	Service correctionnel du Canada
Frank Iacobucci	Juge de la Cour suprême	Cour suprême du Canada
Irwin Itzkovitch	Sous-ministre adjoint, Secteur des sciences de la Terre	Ressources naturelles Canada

Paul Kennedy	Solliciteur général adjoint, Police et sécurité	Solliciteur général du Canada
Kevin Keough	Expert scientifique en chef	Santé Canada
David Kinsman	Directeur exécutif	Bureau de la sécurité des transports
John Kowalski	Sous-commissaire adjoint, Direction des décisions de l'impôt, Conformité et application de la loi	Agence des douanes et du revenu du Canada
Oryssia Lennie	Sous-ministre	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Linda Lizotte-MacPherson	Chef de la direction	Inforoute Santé du Canada
Gaétan Lussier	Ancien sous-ministre	Administration provinciale québécoise et administration fédérale
Alfred Macleod	Sous-ministre adjoint, Direction stratégique et communications	Citoyenneté et Immigration Canada
Doug Maley	Sous-ministre adjoint intérimaire	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Richard Manicom	Ancien sous-commissaire, Direction de la technologie de l'information	Revenu Canada
Claire Morris	Sous-ministre	Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé
Ursula Menke	Sous-commissaire, Garde côtière	Pêches et Océans Canada
Peter Nicholson	Conseiller spécial du Secrétaire général	Organisation de coopération et de développement économiques
Ardath Paxton-Mann	Sous-ministre adjoint, Colombie-Britannique	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Colin Potts	Ancien sous-contrôleur général	Secrétariat du Conseil du Trésor
Raymond Protti	Président	Association des banquiers canadiens
Daniel Ross	Directeur exécutif, Opérations	Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada
Michael Sabia	Président et chef de la direction	Bell Canada
Emanuelle Sajou	Directrice, Priorités de gestion et personnel supérieur	Bureau du Conseil privé
Gisèle Samson-Verreault	Sous-ministre adjointe, Ressources humaines	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Shirley Soehn	Directrice exécutive, Télécommunications	Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
Pierre Soucy	Conseiller du SMA	Le Réseau du leadership, Secrétariat du Conseil du Trésor

ANNEXE 2 – QUESTIONS DE L'ENTREVUE

1. Repensez aux trois à six mois qui ont suivi votre nomination et dites-nous quelles ont été les principales difficultés auxquelles vous avez dû faire face pour vous intégrer à votre nouvelle organisation.
2. Quels sont les facteurs qui ont nui à votre intégration et ceux qui l'ont facilitée?
3. Quelles ont été vos difficultés quand vous avez voulu vous intégrer à la communauté de vos pairs (c'est-à-dire les autres cadres supérieurs)?
4. Repensez à vos difficultés d'intégration dans votre nouvelle organisation et dites-nous quelles en ont été les conséquences sur votre efficacité au travail en tant que leader et gestionnaire.
5. Quelles stratégies avez-vous appliquées pour surmonter vos difficultés et les obstacles à votre intégration?
6. Votre organisation vous a-t-elle fourni du soutien, comme du coaching ou du mentorat, pour faciliter votre intégration?
7. D'après vous, quelles sont les conditions et les facteurs critiques de l'intégration des cadres supérieurs dans une nouvelle organisation? Quelles sont les meilleures pratiques dans ce domaine? Quelle est la mesure la plus importante pour favoriser l'intégration?
8. À votre avis, quelle est la nature générale des difficultés que rencontre la fonction publique dans l'intégration du personnel externe de haut niveau?
9. Dans quelle mesure les programmes d'apprentissage destinés aux sous-ministres, aux sous-ministres associés et aux SMA les aident-ils à s'intégrer aux cadres supérieurs? Quelle cote accorderiez-vous aux programmes actuels (p. ex. les petits déjeuners et les déjeuners des SM, les retraites, les forums des SMA, etc.)?
10. Quels programmes d'apprentissage devraient s'adresser au ministère ou à l'ensemble de l'administration publique? Quels sont le contenu et les principes de conception clés pour des activités d'apprentissage facilitant l'intégration?