



**Changer la conversation :
la génération Y dans le
gouvernement fédéral**

Sommaire	1
Introduction	5
La génération Y est-elle vraiment si différente?	8
La portée du problème du secteur public avec la génération Y	10
Le vrai défi de la génération Y – et l’occasion à saisir	13
Un nouvel âge d’or pour la génération Y dans la fonction publique canadienne	18
Conclusion	23
Notes	24



Sommaire

Même si la génération Y, ou génération millénaire – la génération née entre 1980 et 1995 –, constitue maintenant la majeure partie des Canadiens en âge de travailler, elle trouve désespérément complexe et laborieux de se tailler une place dans la fonction publique, où il existe pourtant un grand besoin de son potentiel transformateur.

L'explication réside en partie dans un problème de perception. Trop souvent, la presse populaire dépeint les Y comme des êtres impatients et narcissiques. D'aucuns estiment que la génération Y ne veut même pas travailler au gouvernement, ou que, si elle daigne le faire, elle n'y fera pas de vieux os.



Or, les faits n'appuient pas cette analyse. La génération Y n'est pas si différente des autres. Il est donc grand temps de recentrer le débat.

Ce n'est pas trop tôt, étant donné l'évolution rapide du paysage politique et économique mondial et le rythme incessant des changements technologiques. Pour relever les défis difficiles et changeants du 21^e siècle, il est maintenant plus important que jamais que notre gouvernement fédéral recrute, forme et habilite les meilleurs et les plus brillants jeunes que le pays ait à offrir, à défaut de quoi il risque de prendre du retard.

Contrairement à la croyance populaire, les faits montrent que les Y sont attirés par une carrière dans la fonction publique. Les programmes d'embauche visant les jeunes travailleurs continuent de recevoir un nombre élevé de candidatures. En ce qui concerne la rétention, le nombre de Y qui quittent la

fonction publique reste faible. La satisfaction au travail de la génération Y a cependant légèrement diminué, puisque 82 % indiquaient être heureux en 2008, contre 77 % en 2014.

Par ailleurs, la proposition de valeur de la fonction publique - mobilité professionnelle, travail enrichissant et conciliation travail-famille - correspond bien aux priorités de la génération Y. La concordance semble parfaite.

Pourtant, le potentiel transformateur de la génération Y dans le secteur public n'est pas à la hauteur des attentes. Pourquoi?

L'une des raisons tient au fait que la proportion de Y dans la fonction publique fédérale est plus faible que dans l'effectif canadien. Le point d'entrée de la génération Y dans la fonction publique a également rétréci. En 2008, le nombre d'emplois affichés s'élevait à quelque 5 000; il se situait autour de 2 700

en 2016. Les employés d'âge mûr retardent également leur départ à la retraite, tandis que la taille de l'ensemble de la fonction publique ne bouge pas. L'emploi occasionnel a aussi augmenté au cours des dernières années. Ces défis structurels sont exacerbés par des choix de politiques qui défavorisent encore davantage les jeunes travailleurs. Les longs délais d'embauche et les exigences accrues en matière d'expérience et de compétences sont autant d'obstacles à l'accès des jeunes travailleurs à la fonction publique.

Mais il ne s'agit pas seulement d'augmenter le nombre de fonctionnaires appartenant à la génération Y. L'intégration des jeunes travailleurs au sein de la fonction publique pose le même genre de défi. Les entrevues que nous avons menées avec des administrateurs du gouvernement fédéral ont mis en lumière les défis liés à l'intégration et à la capacité du gouvernement de reconnaître,

de récompenser et de promouvoir les innovateurs à l'interne, quel que soit leur âge. Des améliorations dans ces domaines particuliers pourraient aider le secteur public à tirer davantage profit de son effectif de la génération Y, à commencer par les changements qui suivent.



Simplifier les processus

- Raccourcissez le processus d'embauche et augmentez sa réactivité, afin de pouvoir mettre la main sur les meilleurs éléments de la génération Y avant qu'ils n'acceptent des offres d'emploi plus rapides d'autres secteurs.
- Intégrez la technologie à vos activités courantes, que ce soit les signatures électroniques, les profils en ligne ou l'utilisation de plateformes numériques pour accélérer les processus lents.
- Commencez par de petits changements, tirez-en des leçons, ajustez-vous au besoin et appliquez lentement et progressivement les changements pour éviter les oublis importants.



Rechercher le potentiel

- Ne vous contentez pas de cocher des cases : tâchez de déterminer le potentiel des candidats en adoptant une approche globale.
- Utilisez les technologies qui peuvent permettre de révéler des leaders forts dans de longues séries de données.
- Mettez en place des programmes pilotes, des technologies et d'autres mesures pour évaluer vos stratégies d'embauche.



Mobiliser les carrières

- La génération Y exige du perfectionnement professionnel continu : offrez-lui des affectations enrichies et utilisez des programmes, comme les programmes pilotes pour agents libres et le Carrefour d'emploi, pour pourvoir les postes vacants.
- Encouragez l'émergence de « triathloniens », ces travailleurs ayant de l'expérience dans les secteurs privé, public et sans but lucratif, en facilitant le mouvement entre les trois.

- Mettez un terme à la sous-évaluation des compétences; les expériences acquises à l'extérieur du secteur public sont précieuses et essentielles.



Abattre les murs

- Transformez les espaces de travail désuets en milieux de travail modernes.
- Dites adieu au bureau à cloisons (le cubicule), éliminez les obstacles entre employés et services et répondez efficacement aux besoins des télétravailleurs non locaux.
- Abattez les cloisons organisationnelles en adoptant une approche plus souple à l'égard de la classification des emplois et des structures hiérarchiques.

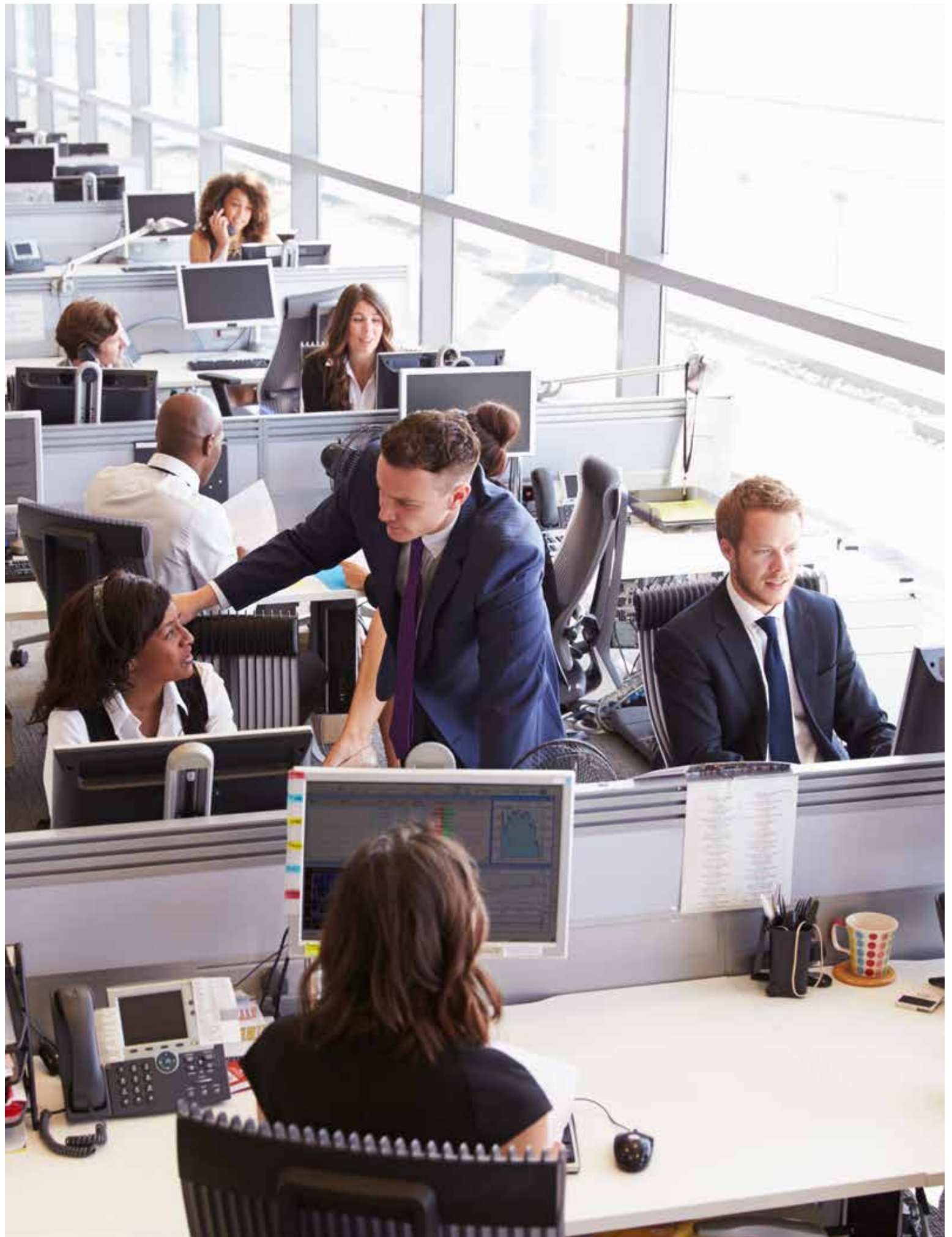


Encourager l'innovation et stimuler la diversité

- Récompensez les innovateurs et les créatifs, en laissant de la place aux succès qui renversent le statu quo.
- Évitez l'« approche en cascade », genre de pensée unique et d'autocensure qui entraîne des résultats prévisibles et médiocres, en intégrant des voix diversifiées dans les équipes.

Nous nous sommes trompés au sujet de la génération Y, mais il n'est pas trop tard pour rectifier le tir. S'il veut relever les défis à venir, le secteur public doit ouvrir ses portes à la plus jeune génération de travailleurs canadiens, recruter les meilleurs et les plus brillants et mettre à profit leurs divers talents.

Ils sont enthousiastes. Ils sont prêts. Ils sont notre meilleur espoir de propulser le secteur public du Canada vers un avenir prospère.



Introduction

Le secteur public a un problème avec la génération Y.
Mais ce n'est pas nécessairement celui auquel vous pensez.

Dans notre monde de plus en plus rapide et interconnecté, l'élaboration de politiques est plus complexe et plus exigeante que jamais. La seule certitude, c'est *l'incertitude*. La montée du populisme et du protectionnisme est en train d'ébranler les fondements mêmes de l'économie mondiale libéralisée. En même temps, les technologies en développement comme l'intelligence artificielle, les capteurs, les plateformes mobiles et les outils de collaboration sociale transforment notre façon de travailler, de vivre et de communiquer. Ensemble, ces forces disparates engendrent de nouvelles exigences et de nouvelles attentes à l'égard du secteur public, tout en donnant l'occasion d'accroître l'inclusion et la reddition de comptes au gouvernement.

Plus que jamais, il est donc impératif, voire urgent, que le secteur public améliore sa capacité à recruter, soutenir, habiliter et retenir les jeunes Canadiens les plus doués.

Hélas, les chefs de gouvernement et les observateurs extérieurs s'inquiètent du fait que les systèmes de ressources humaines vieillots conçus dans les années 1950, 1960 et

1970 toujours prédominants dans la fonction publique sont peu adaptés aux exigences soi-disant propres à la plus récente génération de travailleurs, à savoir la génération Y, personnes nées entre 1980 et 1995 maintenant en âge de travailler.

Ils n'ont pas tort. Enfin, pas tout à fait.

La recherche laisse entendre que le secteur public fait face à des défis importants lorsqu'il s'agit de la génération Y, qui, à 37 %, représente maintenant le plus important groupe générationnel de Canadiens actifs¹. Mais ces défis, malgré la croyance populaire, ne concernent pas l'intérêt relatif suscité par la fonction publique auprès de la génération Y, ni la volonté des Y de s'engager dans une carrière à long terme au gouvernement une fois qu'ils y sont entrés.

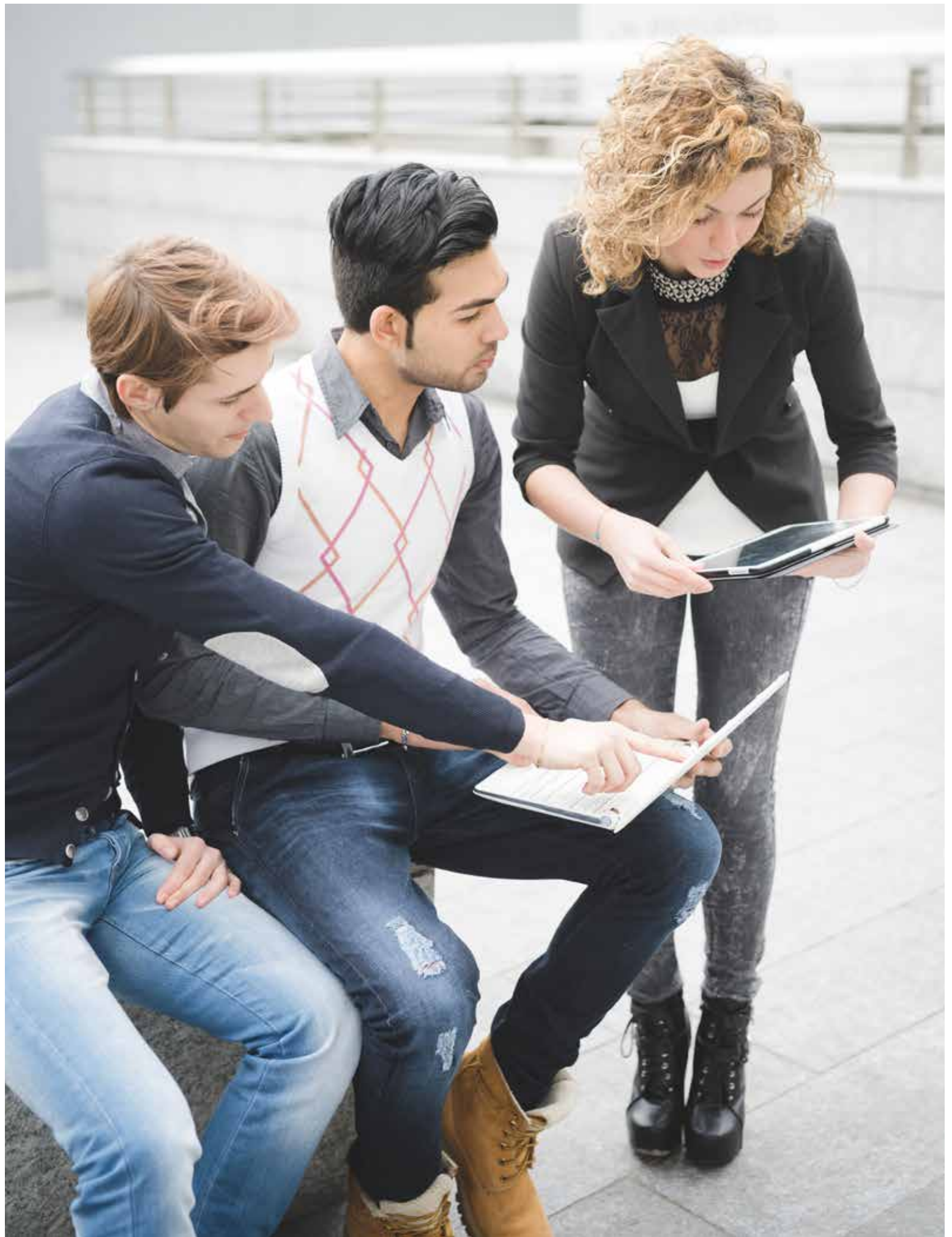
Non. Les entretiens que nous avons eus avec les dirigeants du milieu des affaires et du secteur public et notre propre analyse des données nous ont convaincus d'une chose très importante : nous avons mal jugé la génération Y.

Même si, dans l'esprit de bien des gens, génération Y rime avec égoïsme, impatience et superficialité, les faits brossent un portrait bien différent. La recherche montre plutôt que, de façon générale, la génération Y souhaite les mêmes choses et accorde de l'importance aux mêmes choses que les autres générations. Là où les Y se distinguent, c'est dans les moyens qu'ils prennent pour atteindre leurs objectifs.

Et cela a beaucoup à voir avec le fait qu'il s'agit de la première génération née dans le monde numérique, une génération à l'aise avec les outils numériques depuis l'enfance, une grande partie ayant eu accès aux messages textes et aux médias sociaux dès l'école primaire. Cette génération est avide de nouvelles technologies raffinées et mobiles, et, pour elle, plus il y en a, mieux c'est.

Par où commencer? En modernisant la fonction publique, non pas pour attirer ou retenir davantage la génération Y, mais pour mieux l'intégrer, la former et l'habiller et bâtir un secteur public adapté au 21^e siècle. Mais, pour ce faire, nous devons faire table rase des anciennes hypothèses et des perceptions erronées concernant les futurs dirigeants de notre secteur public et changer de discours.

Voilà exactement ce que le présent document vise à faire. D'abord, nous démontrerons que la génération Y n'est pas si différente des autres générations qu'elle ne peut pas s'adapter facilement à la vie professionnelle. Puis, nous dissiperons les mythes entourant l'intérêt et l'engagement de la génération Y envers la fonction publique. Par la suite, nous explorerons les diverses tendances qui empêchent la fonction publique de tenir le rythme des changements. Enfin, à la lumière des entrevues que nous avons réalisées avec des leaders et des experts de l'intérieur comme de l'extérieur de la fonction publique, nous proposerons une série de mesures concrètes en vue de faire progresser la fonction publique.



La génération Y est-elle vraiment si différente?

La génération Y fait fureur. Google Trends indique que l'intérêt pour la génération Y a augmenté de façon exponentielle ces dernières années, de plus en plus de gens cherchant à comprendre ce segment important de la population (tableau 1).

Cet intérêt a donné lieu à un déluge d'informations et d'avis, très souvent contradictoires, sur cette génération

montante. En effet, il se dit à peu près tout et son contraire sur les Y : ils sont à la fois « paresseux » et « dépendants au travail », « centrés sur les objectifs » et « pingres », « apathiques » et « dotés d'un bon sens politique² ». Naturellement, les gens chargés de recruter et d'engager les travailleurs de la génération Y se posent de grosses questions sur ce qui les distingue des employés plus âgés et sur ce qu'ils recherchent chez un employeur.

Tableau 1 : L'intérêt pour la génération Y a explosé

Indice des recherches sur Google concernant la génération Y (les « Millennials ») au Canada
100 = fréquence de recherche mensuelle la plus élevée
Canada, 2007-2016



Source : analyse de Deloitte fondée sur les données de Google Trends.

« La proposition de valeur du gouvernement est puissante : des salaires, des avantages sociaux, 100 000 types d'emplois, la possibilité d'aller n'importe où et de faire n'importe quoi. C'est pourquoi il reçoit autant de candidatures. Mais une fois qu'ils ont franchi la porte, les gens se rendent compte que nous leur avons fait une promesse partiellement vide – une promesse que nous négligeons trop souvent de respecter, ce qui en pousse plus d'un à partir. »

(Cadre supérieur du secteur public)

Même si la documentation laisse entendre que la génération Y présente effectivement certaines caractéristiques uniques, elle n'apparaît pas si différente des autres. Contrairement à la croyance populaire voulant que ces jeunes travailleurs soient indépendants, épris de liberté et instables en emploi, l'Enquête 2017 de Deloitte sur la génération Y a révélé que 71 % des Y canadiens préféreraient occuper un emploi permanent à temps plein, tandis que seulement 25 % opteraient pour le travail à la pige, ce qui correspond en fait à une tendance générale dans l'effectif, où les pigistes représentent environ 21,5 % de l'effectif au Canada et 34 % aux États-Unis³. Ces résultats sont également conformes aux tendances mondiales qui semblent indiquer que l'incertitude et l'instabilité « pourraient inciter la génération millénaire à rechercher une plus grande stabilité⁴ ».

Des études de cas sur les disparités générationnelles montrent qu'il y a peu de preuves pour étayer le « genre de différences généralisées d'attitude, d'orientation et d'éthique du travail présentées dans la presse populaire⁵ ». Les différences entre la génération Y et les générations qui l'ont précédée pourraient être davantage des différences d'âge que des traits générationnels distincts⁶. Même les variations à l'intérieur des générations – comme les habitudes de consommation – pourraient être plus instructives que les variations entre elles. Ce qui nous amène à nous poser la question suivante : les grandes catégorisations générationnelles sont-elles même utiles ?⁷

Pour répondre à cette question, une récente enquête de l'Environics Institute a divisé la génération Y en six « tribus » distinctes, en soutenant que, même si les jeunes sont dans la même catégorie d'âge, ils présentent aussi « un éventail d'expériences, de points de vue, d'attitudes et d'activités lorsqu'il s'agit de la façon dont ils voient la vie, leur carrière et leur engagement politique et communautaire⁸ ». Certains grands traits sont apparus dans toutes les tribus. Contrairement à la génération X et à celle du baby-boom, par exemple, la génération Y accorde plus d'importance à la conciliation travail-famille, le travail n'étant pas le centre de sa vie⁹. Les Y accordent également une grande importance à la souplesse, à l'encadrement et au perfectionnement professionnel, ainsi qu'aux questions de diversité et d'inclusion, ce qui reflète la diversité de la génération elle-même¹⁰.

À la lumière de ces constatations, la fonction publique devrait s'inscrire parfaitement dans les priorités de la génération Y, qui consistent, de façon générale, à avoir un travail gratifiant permettant de maintenir un équilibre avec tout ce que la vie a à offrir. De plus, la grande variété de carrières et de perspectives d'emploi à la fonction publique est idéale pour des gens à la recherche de souplesse et de sécurité. Mais les perceptions à propos de la génération Y ont la vie dure, et nous continuons de penser 1) qu'elle n'est pas intéressée par la fonction publique et 2) que, même lorsqu'elle l'est, elle ne fera pas de longue carrière dans la fonction publique.

Ni l'une ni l'autre de ces perceptions n'est exacte.

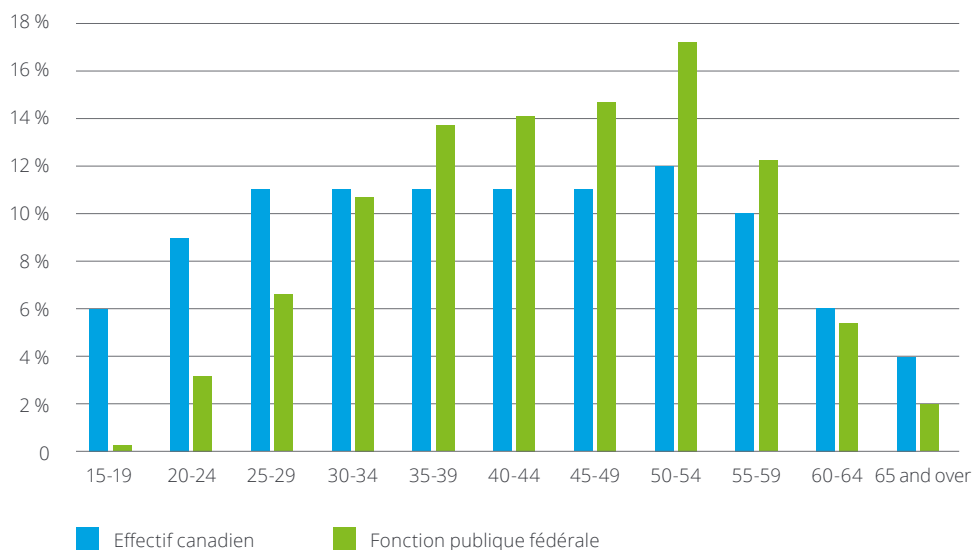
La portée du problème du secteur public avec la génération Y

Les travailleurs du secteur public fédéral sont beaucoup plus âgés que le reste de l'effectif (tableau 2), fait qui ne manque pas d'alimenter les discussions au plus haut niveau de la fonction publique. Lors du Forum économique mondial 2016 à Davos, par exemple, le président du Conseil du Trésor Scott Brison a fait remarquer que la génération Y était « sceptique quant à la fonction publique » et que, pour l'attirer, le gouvernement devait envisager des moyens de « devenir plus créatif, de s'adapter technologiquement [et de] changer la façon dont nous prenons des décisions¹¹. »

La génération Y est dans une position unique en ceci qu'elle est souvent considérée à la fois comme la cause du problème du vieillissement du gouvernement et sa solution. La logique est la suivante : la génération Y cherche des emplois dans des organisations agiles et cool qui lui permettent de maximiser l'utilisation des technologies les plus récentes; pour la plupart des Y, cela ne comprend pas le secteur public. Donc, si le gouvernement n'arrive pas à attirer la génération Y, il lui sera impossible de moderniser les services, d'intégrer les technologies émergentes et de mettre à profit les plus récentes façons de pensée et les idées les plus audacieuses.

Tableau 2 : L'effectif de la fonction publique est plus âgé que l'effectif canadien général

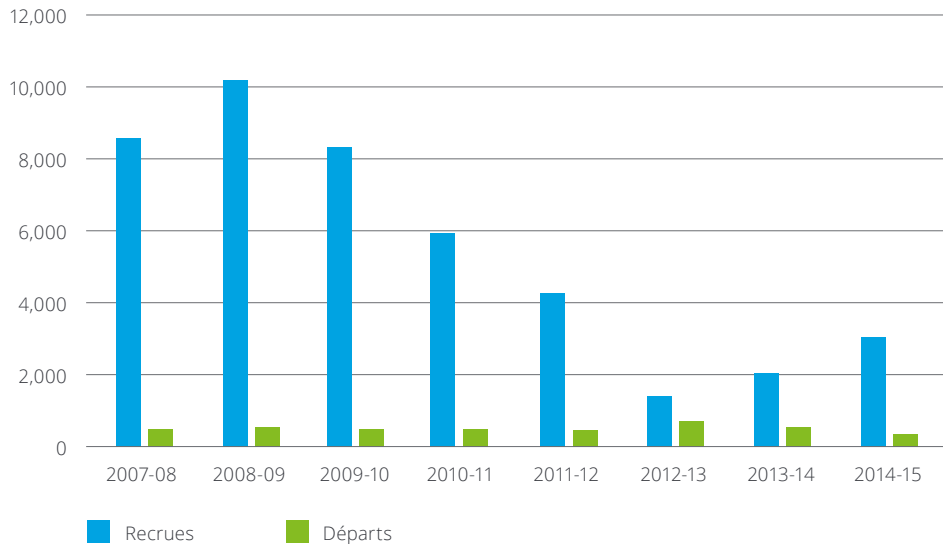
Proportion de l'effectif de la fonction publique fédérale et de l'effectif canadien par groupe d'âge Canada, 2015



Source : analyse de Deloitte fondée sur les données de Statistique Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor, gouvernement de Canada

Tableau 3 : La proportion de Y qui entre dans la fonction publique est beaucoup plus grande que celle qui en sort

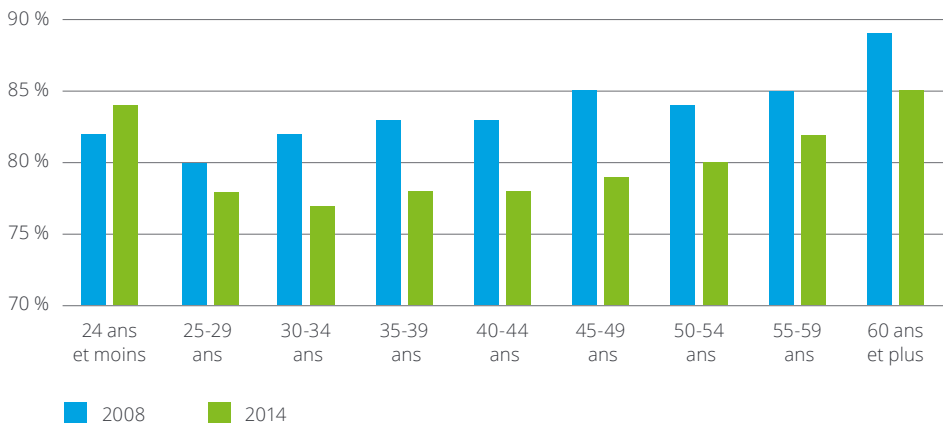
Entrées et sorties de l'effectif de la fonction publique fédérale âgé de 35 ans et moins au Canada, années de programme 2007-2014



Source : analyse de Deloitte fondée sur les données de la Commission de la fonction publique.

Tableau 4 : Les travailleurs plus âgés sont plus susceptibles d'aimer leur travail

« De façon générale, j'aime mon travail. » Proportion de répondants donnant une réponse positive au Canada, 2008 et 2014



Source : analyse de Deloitte fondée sur les données du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.

Les données sur le recrutement remettent cependant en cause cette formulation. Le gouvernement reçoit des dizaines de milliers de candidatures dans le cadre de programmes visant la génération Y – comme les programmes de Recrutement postsecondaire et de Recrutement de leaders en politiques (RLP) –, ce qui signifie que, pour beaucoup de jeunes qui sont éduqués, le gouvernement est un employeur de choix. De la même façon, les sondages menés auprès de la génération Y ne font que souligner son intérêt pour une carrière dans le secteur public¹². Bien que les données ne décomposent pas les candidatures en fonction de l'expérience de travail, des compétences ou de l'expertise, elles démontrent que, de façon générale, la génération Y veut travailler au gouvernement.

Donc, même si le secteur public a effectivement un « problème avec la génération Y », le problème n'est pas de l'attirer. Ni de la garder : depuis 2007, le nombre de jeunes issus de la génération Y ayant quitté la fonction publique est toujours resté faible (tableau 3). En 2015, ils représentaient à peine 1,1 % des travailleurs à temps plein de moins de 35 ans. Mais si le taux des travailleurs de moins de 35 ans ayant quitté la fonction publique demeure faible, le taux d'embauche demeure, quant à lui, sous les niveaux de 2007. Bref, l'écart entre les entrées et les départs s'est rétréci.

Malheureusement, les données sont loin d'expliquer pourquoi les gens décident de partir. Fait à noter, certains croient que cette légère « fuite » des Y comprend un nombre démesurément élevé de « grands performants » – ceux qui ont une « valeur d'option » qui leur permet de passer facilement à une carrière dans un autre secteur. Mais ces cas particuliers prouvent seulement que, même si un faible nombre de jeunes travailleurs passent effectivement à autre chose, la vaste majorité reste.

La question que nous pouvons nous poser est la suivante : sont-ils heureux? Bien que la majorité des travailleurs de la génération Y se disent satisfaits de leur emploi, ils ne sont pas aussi contents que les employés plus âgés, et – à l'exception des moins de 24 ans – ils sont décidément moins contents que les mêmes cohortes d'âge sondées en 2008 (tableau 4). Mais cela ne suffit pas à expliquer la perception erronée sur leur niveau d'engagement.

L'avancement professionnel dans le secteur public est également une préoccupation importante pour la génération Y. Les promotions ont baissé dans tous les groupes d'âge en proportion des activités de dotation après 2007, avant d'augmenter à nouveau en 2015-2016 (tableau 5). Pendant la même période, les jeunes dans la fonction publique ont développé une vision plus pessimiste de leur parcours de carrière (tableau 6).

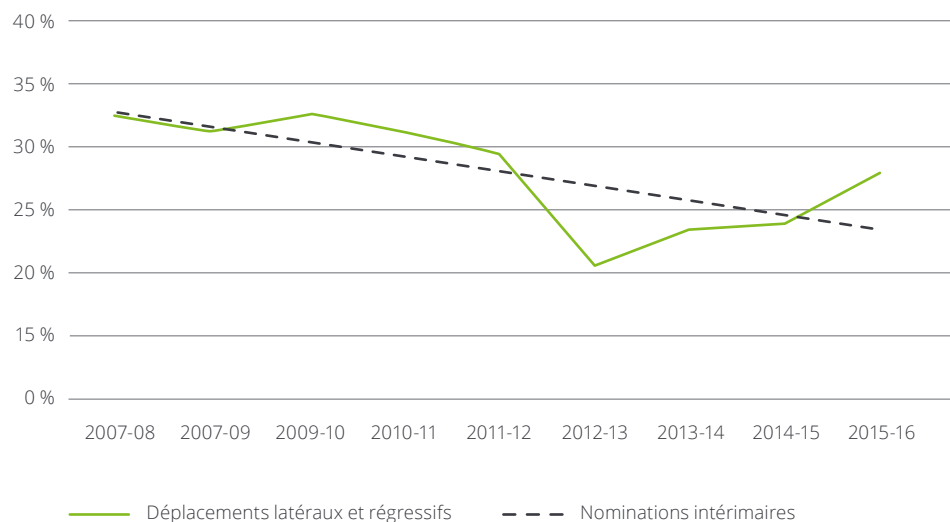
Autrement dit, au risque de nous répéter, le problème du secteur public avec la génération Y n'est pas un problème d'intérêt ou de rétention. La génération Y veut travailler dans la fonction publique, et une fois qu'elle y est, elle tend à y rester.

Alors, quel est, au juste, le problème?

Pour répondre à cette question, nous devons examiner les tendances du secteur public en ce qui concerne le recrutement, l'évaluation, l'intégration et le perfectionnement.

Tableau 5 : L'incidence des promotions professionnelles dans la fonction publique a diminué au fil des ans

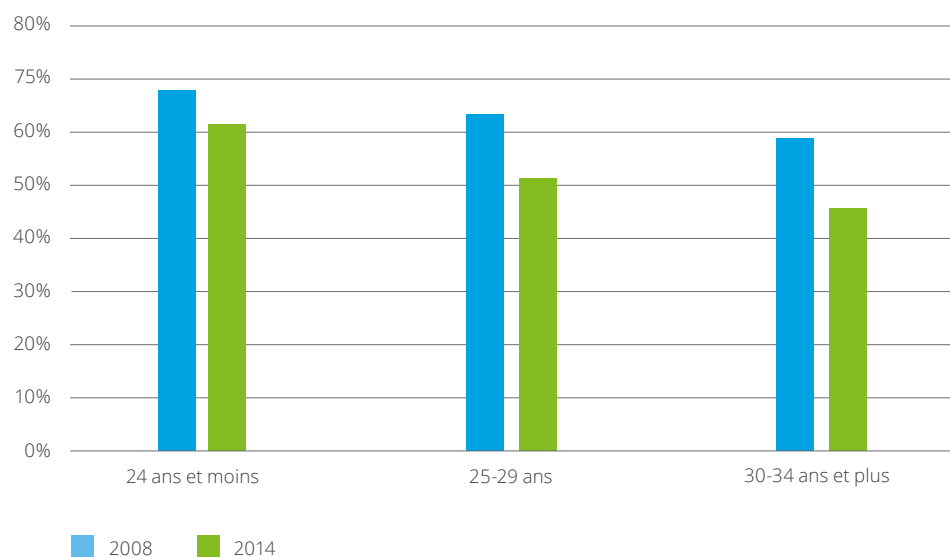
Promotions en proportion de la dotation de postes indéterminés dans la fonction publique fédérale au Canada, années de programme 2007-2015



Source : analyse de Deloitte fondée sur les données de la Commission de la fonction publique.

Tableau 6 : La confiance de la génération Y quant aux occasions de promotion dans la fonction publique a diminué au fil des ans

« Je crois avoir des possibilités de promotion dans mon ministère ou mon organisme, étant donné ma formation, mes compétences et mon expérience. » Proportion de répondants donnant une réponse positive au Canada, 2008 et 2014



Source : analyse de Deloitte fondée sur les données du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.

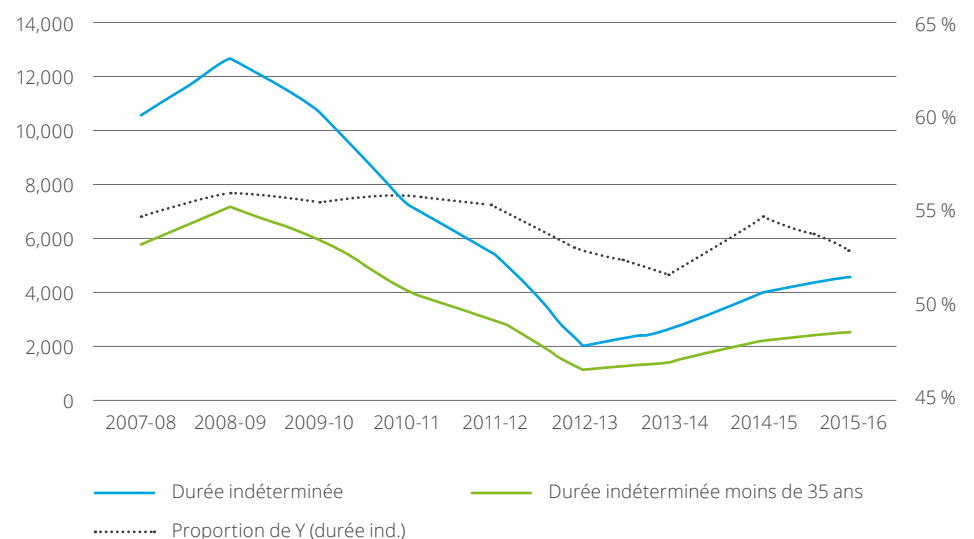
Le vrai défi de la génération Y – et l'occasion à saisir

À la suite de la récession de 2008, le gouvernement fédéral a mis en place le Plan d'action pour la réduction du déficit, qui a entraîné des réductions généralisées des embauches. La proportion de nouveaux employés de moins de 35 ans est restée relativement la même au fil des ans, mais leur nombre total a chuté depuis 2007-2008 (tableau 7). De plus, le nombre de postes

affichés à l'externe demeure sous les niveaux de 2007-2008, ne s'étant jamais totalement remis des réductions précédentes (tableau 8). Enfin, le gouvernement fédéral tend à recruter des employés plus âgés : en 2015-2016, l'âge moyen des recrues autres que des étudiants était de 37 ans, même si plus de la moitié des recrues ont moins de 35 ans¹³.

Tableau 7 : Même si le nombre de Y engagés dans la fonction publique a diminué, la proportion de l'embauche totale est demeurée inchangée

Nombre de nouveaux fonctionnaires nommés pour une durée indéterminée et proportion de recrues de moins de 35 ans au Canada, années de programme 2007-2014



Source : analyse de Deloitte fondée sur les données de la Commission de la fonction publique.

Autrement dit, les jeunes posent leur candidature en grand nombre, mais ils ne sont pas engagés dans une proportion comparable. Le pourcentage moyen de candidats engagés dans le cadre de l'initiative RLP, par exemple, qui s'adresse aux grands performants, est constamment sous les 3,5 %. Même histoire du côté du programme de Recrutement postsecondaire : en 2016, le taux de réussite des candidats n'était que de 1 %¹⁴. En fait, le recrutement est tellement sélectif que le gouvernement fédéral accepte une proportion plus faible de candidats que les institutions américaines de la Ivy League, comme l'Université Harvard¹⁵!

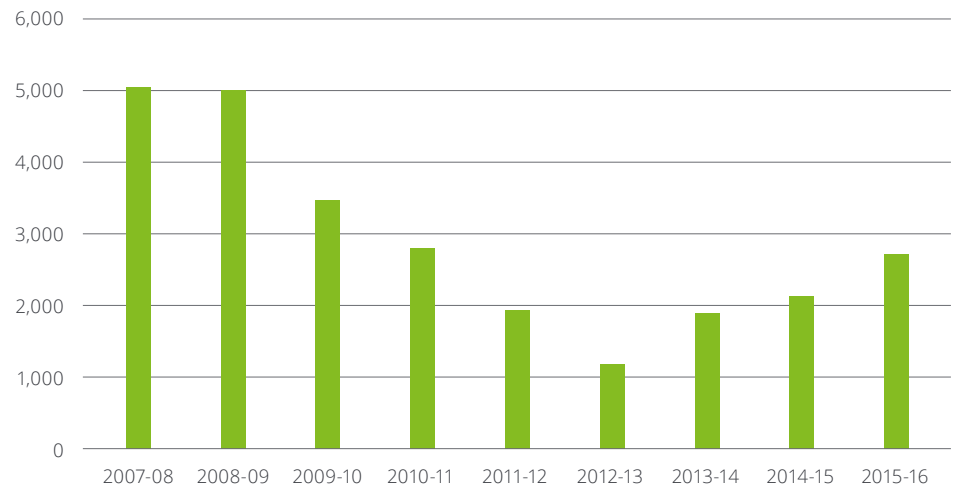
Sachant cela, la solution semble simple : annoncer publiquement plus de postes et engager plus de jeunes pour les pourvoir. Mais même cela pourrait ne pas suffire. Plusieurs autres obstacles continuent d'empêcher de jeunes travailleurs compétents d'entrer au gouvernement et – une fois qu'ils y sont – de réaliser leur plein potentiel.

« Quand le gouvernement affiche un poste, il reçoit 1 000 candidatures, peu importe le poste. Cela a malheureusement rendu les recruteurs un peu paresseux; ils n'essaient pas de trouver des talents autrement. »

(Personne interviewée)

Tableau 8 : Le nombre d'emplois dans le secteur public affichés à l'externe demeure faible depuis 2008

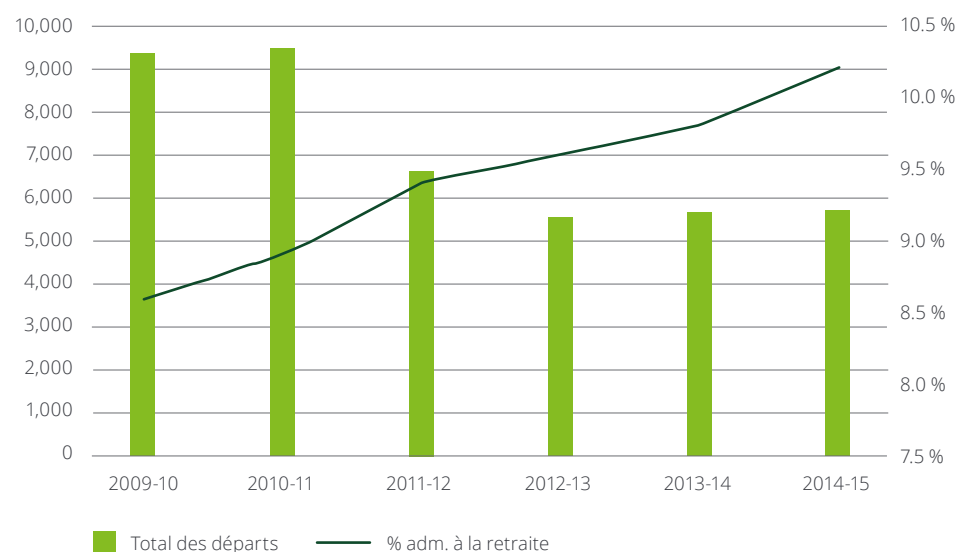
Nombre d'offres d'emploi dans la fonction publique fédérale publiées à l'externe au Canada, années de programme 2007-2015



Source : analyse de Deloitte fondée sur les données de la Commission de la fonction publique.

Tableau 9 : La proportion d'employés de la fonction publique admissibles à la retraite a augmenté

Pourcentage d'employés admissibles à la retraite et nombre total de départs à la retraite dans la fonction publique fédérale au Canada, années de programme 2009-2015



Source : analyse de Deloitte fondée sur les données de la Commission de la fonction publique et du Secrétariat du Conseil du Trésor

Une croissance limitée de la fonction publique et un faible taux de retraite signifient qu'il y a moins de possibilités d'emploi que jamais pour la génération Y. Le point d'entrée des jeunes travailleurs se resserre même davantage du fait que les fonctionnaires âgés retardent le moment de la retraite. Le nombre total de départs à la retraite a diminué depuis cinq ans, tandis que le pourcentage d'employés admissibles à la retraite a augmenté (tableau 9). Ces chiffres montrent à quel point le chemin est parsemé de difficultés pour les Y qui souhaitent entrer dans la fonction publique.

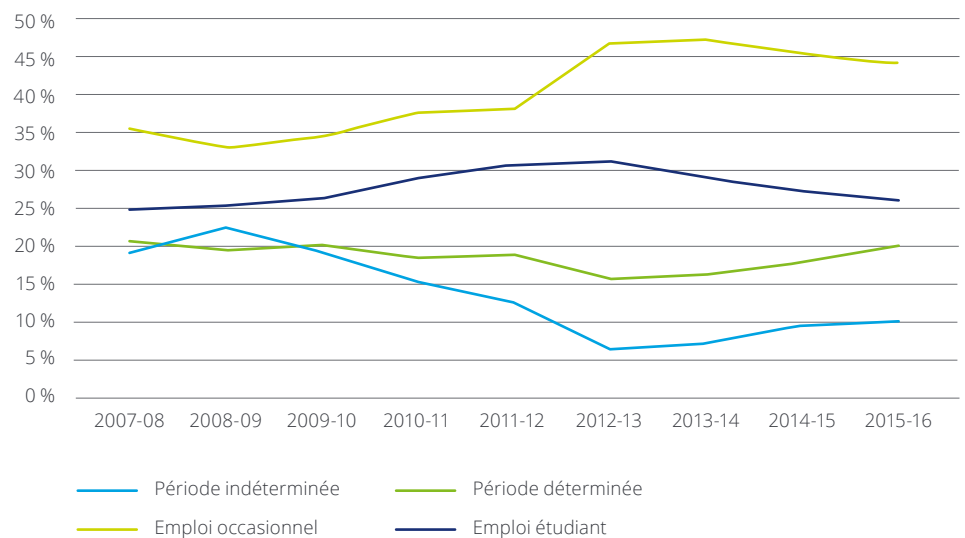
Mais au-delà de ces contraintes structurelles, les pratiques d'emploi sont souvent conçues de telle sorte qu'elles désavantagent les diplômés récents et les jeunes travailleurs. Pour des jeunes fréquemment aux prises avec une dette étudiante, par exemple, il est beaucoup plus difficile de composer avec les longs processus d'embauche pouvant s'étaler sur plusieurs mois. Les travailleurs d'âge mûr mieux établis acceptent plus volontiers et sont plus en mesure d'attendre, alors que bien des jeunes diplômés se tournent, par nécessité, vers d'autres possibilités de carrière. Le gouvernement continue ainsi de laisser filer les jeunes issus de la génération Y, pourtant la plus qualifiée, et donc la plus recherchée¹⁶.

Dans un examen approfondi de la fonction publique australienne, Linda Colley, Fellow de l'Université du Queensland, à Brisbane, en Australie, a mis en lumière une série d'autres politiques ayant mené au « grisonnement » de l'effectif de la fonction publique de nombreux pays. Ces politiques ont eu pour effet de diminuer le recrutement de jeunes à des postes de débutants. L'embauche de travailleurs plus expérimentés à des taux de rémunération supérieurs a également été privilégiée¹⁷. Comme le fait remarquer Mme Colley : [traduction] « les anciennes politiques de sélection évaluaient le mérite aux fins du recrutement en fonction des résultats scolaires ou d'examen, et on offrait ensuite aux employés de la formation et du perfectionnement pour leur permettre de gravir les échelons à l'interne. Les nouveaux processus ont obligé les candidats à présenter de longs formulaires de candidature écrits démontrant leur expérience, leurs connaissances et leur convenance au poste; il était à prévoir que cette définition du mérite favoriserait les candidats d'âge mûr comptant de nombreuses années d'expérience¹⁸ ».

Au Canada, cette tendance est exacerbée par l'augmentation de l'emploi occasionnel et de courte durée, forçant souvent les jeunes à chercher des points d'entrée par le travail à forfait plutôt que par des postes de niveau débutant plus courants (tableau 10)¹⁹.

Tableau 10 : L'embauche occasionnelle et à durée déterminée dans la fonction publique a augmenté, tandis que celle à durée indéterminée a diminué

Proportion d'embauche dans la fonction publique fédérale par type de nomination au Canada, années de programme 2007-2015



Source : analyse de Deloitte fondée sur les données de la Commission de la fonction publique.

C'est ici, enfin, que réside le véritable problème : pour la génération Y désireuse de faire carrière au gouvernement, grossir les rangs de la fonction publique devient de plus en plus difficile. Les parcours de carrière traditionnels ont diminué, les qualifications exigées du personnel ont augmenté, et les pratiques d'embauche du gouvernement sont lentes et fastidieuses.

Qui plus est, même une fois engagées, les recrues ne sont pas au bout de leurs peines, surtout en ce qui concerne l'intégration. À en croire de nombreux fonctionnaires interviewés dans le cadre de cette étude, des problèmes apparaissent souvent tôt, en raison d'une intégration et d'une orientation insuffisantes. Les nouveaux employés semblent laissés à eux-mêmes dans leur nouveau poste, peu importe leur âge.

De nombreux jeunes travailleurs ont également l'impression d'avancer sans gouvernail dans les structures gouvernementales, qui peuvent être excessivement hiérarchiques et où des mesures concrètes sont soumises à de nombreuses approbations. Ces défis ne sont pas nécessairement le fait d'une mauvaise intention ou d'une mauvaise gestion – et ils ne sont pas non plus propres au Canada –, mais s'expliquent plutôt par la structure et l'évolution du modèle de la fonction publique. Ancré dans des principes fondés sur le mérite mis au point il y a près d'un siècle et des pratiques de gestion du personnel élaborées pendant l'« âge d'or », le modèle traditionnel de la fonction publique repose sur des catégories et des classifications d'emploi extrêmement restreintes et détaillées dans une hiérarchie précise et traditionnelle²⁰. Mais comme le monde continue de s'adapter rapidement à l'ère numérique, les systèmes et les structures hérités de l'ère industrielle ont du mal à répondre aux nouvelles attentes de l'effectif.

La fonction publique a également du mal à repérer et à récompenser les esprits novateurs qui repoussent les limites des pratiques établies. Nos entrevues ont bien mis ce fait en évidence, ce qui pourrait indiquer que le roulement chez les Y créatifs et très performants – comme ceux engagés

« On entend beaucoup parler de rigidité hiérarchique et de niveaux d'approbation multiples, qui mettent des bâtons dans les roues des jeunes. Ces derniers veulent plus d'innovation et de collaboration et moins de bureaucratie. Avons-nous vraiment besoin de cinq niveaux de direction? Est-il vraiment utile d'être dans une catégorie de direction quand on gère une seule personne? Il faut faire quelque chose pour changer ça. »

(Chef d'entreprise)

dans le cadre du programme de RLP – est plus élevé que la moyenne, bien que ces affirmations restent très anecdotiques. Si les Y sont effectivement attirés par l'éventail de possibilités de carrière offert par la fonction publique, certains trouvent qu'il n'est pas aussi facile que prévu de faire la transition vers d'autres postes et de nouveaux défis stimulants.

Bien que ces déboires ne semblent pas se traduire par des taux de roulement globaux plus élevés chez les Y dans la fonction publique, ils soulèvent une question importante : les compétences des jeunes sont-elles appréciées à leur juste valeur?

Probablement pas. Nous croyons cependant qu'il est possible de rectifier la situation.



Un nouvel âge d'or pour la génération Y dans la fonction publique canadienne

À l'heure actuelle, le secteur public du Canada peut déjà tabler sur de beaux succès auprès de la génération Y. Comme nous l'avons mentionné, la fonction publique réussit à attirer et à retenir les Y, en leur offrant de la mobilité latérale, des emplois gratifiants et de la conciliation travail-vie personnelle. Le secteur public a aussi fait des pas de géant en devenant un employeur attrayant pour la plus jeune génération active du Canada, notamment en mettant au point des outils technologiques novateurs comme le Carrefour d'emploi en ligne du gouvernement et les programmes pilotes fondés sur le modèle de dotation GovCloud de Deloitte.

Mais nous pouvons toujours faire mieux. D'abord, les jeunes issus de la génération Y désireux d'entrer dans la fonction publique doivent faire face à des offres d'emploi impénétrables et à de longs processus de candidature. Ensuite, les candidats retenus estiment que leur intégration est mal gérée. Enfin, après s'être frayé un chemin à travers les pratiques d'entrevue et d'intégration, les Y et les esprits novateurs et très performants de tous les âges doivent encore composer avec des processus internes désuets et d'énormes défis systémiques²¹.

Les idées présentées ci-dessous visent à faire avancer le débat. Au niveau le plus général, elles soulignent la nécessité que les systèmes et les structures de l'organisation et du personnel prennent le virage numérique, qui est déjà bien entamé.

« Si vous demandiez au gouvernement tout de suite : "De quoi votre organisation est-elle capable?", il vous répondrait par une liste de descriptions de poste. Or, les gens sont plus que des descriptions de poste. Nous sommes doués pour dire ce que nos employés font. Ce que nous voulons, c'est bâtir un système qui demande ce que nos employés sont capables de faire. »

(Gestionnaire des RH dans le secteur public)



No 1 : simplifier les processus

Les procédures d'embauche du gouvernement sont décourageantes non seulement pour la génération Y, mais aussi pour les autres générations d'employés actuels et potentiels. Les candidats s'enlisent dans des processus de recrutement longs, pénibles et complexes, et des candidatures de qualité sont sans doute perdues parce que les offres d'emploi n'arrivent pas assez vite. Pour freiner cette attrition, il faut à tout prix raccourcir le processus d'embauche et accroître sa réactivité. Préoccupé par le fait que la fonction publique n'attirait pas les meilleurs diplômés universitaires, Kevin Lynch, ancien greffier du Conseil privé, a insisté pour faire un salon de l'emploi de deux jours auquel ont participé 80 sous-ministres et sous-ministres adjoints. Contrairement aux portails de candidature en ligne habituels,



les fonctionnaires ont été encouragés à faire des offres d'emploi sur-le-champ. M. Lynch a ainsi forcé la fonction publique à adopter des pratiques qui lui ont permis de mettre la main sur certains des meilleurs diplômés d'une prestigieuse université canadienne. Plus récemment, la Commission de la fonction publique a pris des mesures pour remanier le processus de candidature en ligne du programme de Recrutement postsecondaire. Les étudiants peuvent maintenant soumettre leur candidature en quelques clics de souris, une initiative dont devraient s'inspirer ceux qui souhaitent moderniser la gestion des talents.

La technologie améliore la productivité en plus d'attirer une génération qui a grandi avec la commodité des outils en ligne. Une plus grande utilisation des plateformes numériques pour les offres globales et des outils électroniques pour obtenir les autorisations de sécurité pourraient aider à accélérer le processus d'embauche. Uniformiser l'emploi des signatures électroniques dans tous les formulaires du gouvernement permettrait de réduire

les délais d'impression et de numérisation. La mise à l'essai de ces formulaires pour s'assurer de leur conception conviviale rendrait les diverses étapes du processus d'embauche plus intuitives. La fonction publique aurait avantage à disposer de profils d'employés en ligne, sorte de « passeports » exposant les compétences, les habiletés et l'expérience de travail de chacun. Cela faciliterait les candidatures à des postes affichés à l'interne tout en stimulant le mouvement et, du coup, la satisfaction au travail.

Les grands changements dans les grandes organisations peuvent poser de grosses difficultés. Le secteur public, soumis à un contrôle strict, est particulièrement vulnérable. Trop souvent, ces mises en garde servent à justifier l'inaction et une trop grande déférence au statu quo. Les grands changements systémiques doivent être abordés avec prudence, en intégrant des possibilités de tester, de mener des projets pilotes et de répéter les initiatives à petite échelle, afin de réduire le risque tôt au cours du processus et de cibler les projets pouvant être élargis.



No 2 : rechercher le potentiel

Lorsqu'il s'agit de sélectionner des candidats, la fonction publique fédérale privilégie souvent ceux qui ont une connaissance de sujets précis ou qui possèdent un certain ensemble de compétences liées à des activités. Mais ces critères ne sont pas nécessairement les meilleurs indicateurs du rendement futur au travail. Il peut être utile d'exiger que les candidats possèdent une certaine expérience pour s'assurer que les pratiques d'embauche sont fondées sur le mérite, mais le processus d'évaluation doit aussi être assez souple pour reconnaître les candidats à fort potentiel dont l'expérience peut être différente de ce à quoi nous nous attendons. Il y a un risque à évaluer les candidats uniquement sur la base de critères rigides prédéfinis, et ce risque est aggravé lorsque ces critères sont énoncés dans des descriptions de poste très précises. Le recrutement devient un exercice de cases à cocher plutôt qu'une évaluation complète et significative de la capacité d'un candidat.

Il est évident que le recrutement du potentiel, quoique difficile, est un meilleur moyen d'évaluer le talent. Pour former les leaders de la génération Y afin qu'ils relèvent les défis complexes de demain, le secteur public doit trouver de nouvelles façons de déterminer l'aptitude des candidats et intégrer ces méthodes à ces pratiques d'embauche courantes. Les grandes organisations utilisent maintenant des technologies perfectionnées, comme l'analyse prédictive et les systèmes de suivi des candidatures, pour cibler les talents qui répondent aux besoins présents et à venir. En adoptant ces technologies émergentes, le gouvernement pourrait repérer plus efficacement le potentiel dans un plus grand bassin de candidats, réduire les longs délais de demande et, à terme, évaluer les principales mesures de certaines stratégies d'embauche dans les services et entre ceux-ci.

Cependant, même si les outils numériques avancés sont une partie importante de la solution, la première étape pour le gouvernement consiste à revoir les moyens avec lesquels il repère, sélectionne et recrute les talents. Pour ce faire, les faiseurs

de tendances dans la fonction publique pilotent de nouveaux types d'offres d'emploi qui mettent l'accent sur la clarté et un langage simple. Ces initiatives démontrent comment même de petits changements graduels peuvent transformer la façon dont l'embauche est faite, renforçant ainsi la proposition de valeur du secteur public aux jeunes travailleurs.



No 3 : mobiliser les carrières

La perspective d'une mobilité interne et la diversité des parcours de carrière sont de puissants arguments de vente auprès de la génération Y, ce que les dirigeants du secteur public soulignent toujours. L'accès à des centaines de possibilités d'emploi chez un même employeur a quelque chose de très attrayant.

Mais pour maintenir les taux de rétention à un niveau élevé, le gouvernement doit absolument tenir sa promesse. Car les méthodes d'embauche sont les mêmes pour les recrues et les gens à l'interne. Ici, les longs délais de traitement et la duplication des exigences de documentation nuisent à la mobilité dans la fonction publique. Les employés se voient souvent refuser des affectations enrichies – des affectations de courte durée permettant d'enrichir les compétences – parce que les gestionnaires trouvent pratiquement impossible de les remplacer temporairement.

Les programmes pilotes d'agents libres, comme ceux mis au point par Ressources naturelles Canada, peuvent apporter une solution. Ces programmes, inspirés de l'approche GovCloud de Deloitte, mettent moins l'accent sur les silos ministériels descendants et soutiennent plutôt les équipes de projet puisées à même un nuage de talent agile et composées de gens de culture, de compétences et de qualifications professionnelles variées. Une étude de Deloitte montre que le modèle GovCloud présente de nombreux avantages, y compris un échange de connaissances plus efficace entre les gens et les organismes, une plus grande adaptabilité, une collaboration accrue et une utilisation des ressources ciblée et rationnelle²².

Pour tirer pleinement parti des avantages de ce modèle, il importe de déployer les initiatives en cours à une plus grande échelle. Pour la génération Y et les autres travailleurs, le modèle basé sur le nuage offre la possibilité de passer de systèmes très verticaux et hiérarchiques à des systèmes plus latéraux et horizontaux, et donc plus intuitifs et plus arrimés aux attentes des travailleurs. Utilisés à leur plein potentiel, ces modèles pourraient enfin assurer le virage numérique des structures de la fonction publique.

Le gouvernement doit également faciliter le mouvement entre la fonction publique et les autres secteurs, en particulier pour les fonctionnaires en milieu de carrière. Anne-Marie Slaughter, ancienne doyenne de l'École des relations publiques et internationales Woodrow Wilson de l'Université de Princeton, encourageait ses étudiants à être des « triathlonsiens » dans leur vie professionnelle et à combiner des expériences dans les trois grands secteurs : privé, public et sans but lucratif. Pourquoi? Selon Mme Slaughter : [traduction] « résoudre les problèmes du public exige la collaboration du gouvernement, du milieu des affaires et de la société civile » et, pour ce faire, « les gens qui souhaitent trouver une solution doivent maîtriser la culture et le langage des trois secteurs et développer un réseau de contacts dans chacun²³ ».

Échanges Canada, qui facilite les affectations de courte durée, possède déjà une architecture de travail pour former de tels triathlonsiens. Témoignant du succès du programme, les personnes interviewées ont indiqué que le programme devrait être étendu et davantage publicisé. Pour encourager les fonctionnaires à y participer, le gouvernement doit éliminer la « sous-évaluation des compétences », qui fait que moins de poids est accordé aux expériences acquises à l'extérieur du secteur public qu'à celles acquises à l'intérieur. Favoriser la mise en place de programmes comme Échanges Canada rapprochera aussi le gouvernement d'un modèle qui valorise activement la diversité des expériences de vie, des compétences et des façons de penser²⁴.



No 4 : abattre les murs

Les bureaux à cloisons □ les fameux cubicules □ sont encore la norme fade et insipide en milieu de travail dans de trop nombreux bureaux à Ottawa et ailleurs au Canada. À l'ère où la technologie permet aux gens de collaborer en temps réel à divers projets partout dans le monde, cet aménagement de l'espace issu des années 1950 isole les employés plus que jamais. Le remplacement des bureaux à cloisons par des lieux de travail dynamiques permettrait non seulement d'attirer et de retenir la génération Y, mais il rehausserait aussi le bien-être de tous les employés, améliorant du coup leur efficacité, au profit des citoyens. Une étude de Deloitte a démontré que la « structure des bureaux traditionnels est presque complètement déséquilibrée avec la manière dont de nombreux jeunes du millénaire sont habitués de travailler. Nous risquons de les léser si nous ne comblons pas le fossé entre les modes de travail qu'ils privilégient et les lieux physiques où ils sont amenés à travailler ». Cette même recherche conclut qu'en adoptant les avantages de l'ère du numérique et en créant des lieux de travail agiles et même des aires de télétravail, il y a une diminution correspondante de l'absentéisme et une augmentation de la productivité²⁵.

Comme il a été dit plus tôt, étant donné son caractère public, la fonction publique a du mal à justifier ce genre d'améliorations du milieu de travail. Mais pourquoi est-ce plus facile de les justifier dans le secteur privé? Parce que les faits parlent d'eux-mêmes : les avantages qui en découlent améliorent autant le bénéfice que la satisfaction des travailleurs. Dans les milieux de travail centrés sur les bureaux à cloisons fixes traditionnels, l'espace n'est pas utilisé efficacement : il y a beaucoup d'espace vacant pendant de longues périodes. Des environnements de travail plus adaptables, avec peu ou pas de sièges désignés, répondent davantage aux besoins quotidiens des employés, sur place ou à distance, en plus de réduire l'empreinte du bureau et les dépenses associées, tout en permettant une meilleure intégration travail-vie personnelle.

La même vision qui inspire un remaniement radical de l'espace physique peut aussi s'appliquer aux structures et aux cultures organisationnelles. Cela veut dire abattre non seulement les cloisons contraignantes des bureaux, mais aussi les cloisons organisationnelles. Les travailleurs branchés □ la génération Y comprise □ n'ont que faire des hiérarchies traditionnelles, des catégories d'emploi étroites, des silos ministériels rigides, des processus d'approbation lourds et des structures de commande et de contrôle ancrées dans des principes de conception organisationnelle d'une époque révolue. Ils veulent un modèle de réseau intégré qui met l'accent sur l'atteinte rapide de résultats. Pour amorcer un changement profond et significatif, il faut donc adopter une approche plus souple à l'égard des catégories d'emploi et des structures hiérarchiques, qui permette aux employés de sortir du lot et d'améliorer leur capacité de s'épanouir professionnellement et de produire des résultats.



No 5 : encourager l'innovation, stimuler la diversité

Le gouvernement n'est pas connu pour être un organisateur novateur. Pourtant, nous lui demandons de moderniser sa prestation de services et de simplifier son travail dans certains ministères, afin de résoudre des problèmes de politiques complexes. Même si la question générale de l'innovation dans la fonction publique dépasse la portée de ce document, il est évident que le gouvernement doit faire mieux pour reconnaître et récompenser les gens créatifs qui travaillent déjà dans ses rangs. Comment?

D'abord, le gouvernement doit tâcher de mieux comprendre les profils de comportement et de personnalité des pionniers du secteur public. Dans le cadre de nos entrevues, nous avons entendu de nombreux innovateurs potentiels déplorer le fait que leur créativité ne soit pas reconnue ou qu'elle soit sous-utilisée. Cette erreur n'est pas propre à la génération Y ni à la fonction publique; elle touche plusieurs générations et types d'organisation. Une partie du travail est déjà commencée pour repérer ces précurseurs, comme le programme pilote d'agents libres facilité par Ressources naturelles Canada. Cependant, il faut faire plus pour diffuser ces idées à la grandeur de la fonction publique.

Ensuite, une fois que le gouvernement arrive à reconnaître les innovateurs dans son système de paye, il doit les apprécier en encourageant et en récompensant leurs efforts. À l'heure actuelle, c'est souvent le contraire qui arrive. Perçus comme une menace aux pratiques existantes, ceux qui pensent autrement sont souvent écartés des promotions au profit d'employés plus respectueux des modèles établis. Ce n'est pas nécessairement méchant : les gestionnaires peuvent inconsciemment chercher à promouvoir ceux avec qui ils sont sur la même longueur d'onde. Mais avec le temps, ce processus involontaire déstabilisera les esprits novateurs, tout en renforçant l'aversion au risque et le statu quo.

Le fait est que les équipes qui adoptent une diversité de points de vue réussissent mieux. Dans les équipes qui pensent et qui se comportent de la même façon, les points de vue minoritaires aident à éviter certains biais cognitifs menant à une « approche en cascade », où l'élan du processus décisionnel est guidé par un processus continu « d'autocensure et de pensée unique²⁶ ». Pour éviter l'approche en cascade, les équipes doivent comprendre les forces distinctes de tous leurs membres et en tirer pleinement parti.

« Il faudra une génération pour renouveler la culture mise en place au cours des 15 dernières années. Les leaders actifs ont évolué dans cette culture, et ils la perpétuent maintenant en engageant des gens qui cadrent bien avec cette culture. »

(Dirigeant canadien du secteur public)



Conclusion

Il est temps de changer la façon dont nous voyons la génération Y dans la fonction publique et la façon dont nous en parlons. Les jeunes veulent travailler au gouvernement, et une fois qu'ils en ont franchi la porte, ils ont tendance à rester. Mais le potentiel transformateur des Y - et celui des esprits novateurs de tous les âges - n'est pas pleinement exploité. Des dirigeants visionnaires du secteur public poussent le gouvernement à franchir les premiers pas importants vers l'adoption de politiques et de pratiques innovantes difficiles à instaurer face à des structures de longue date et à

des procédures d'exploitation standard profondément enracinées. Grâce à ces faiseurs de tendances, une chose est sûre : le nouvel âge d'or du secteur public est en vue.

Toutefois, pour y entrer, nous devons changer de discours. Nous devons parler courageusement des actions audacieuses qui sont nécessaires pour exploiter le véritable potentiel des talents actuels et futurs dans la fonction publique. Et nous devons permettre à la génération Y de mettre à profit ses nouvelles approches et ses diverses forces pour régler les problèmes du 21^e siècle.

Notes

1. DOUG NORRIS. « Millennials: *The Newest, Biggest and Most Diverse Target Market* », Environics Analytics, novembre 2015).
2. « Millennials See Themselves as Greedy, Self-Absorbed and Wasteful, Study Finds », *The Guardian*, 4 septembre 2015; SEBASTIAN REYES. « The Apathy of Our Age », *Harvard Political Review*, 25 avril 2016; JOEL STEIN. « Millennials: The Me Me Me Generation », *Time*, 20 mai 2013; SARAH GREEN CARMICHAEL. « Millennials Are Actually Workaholics, According to Research », *Harvard Business Review*, 17 août 2016; STÉPHANIE THOMSON. « Millennials Aren't Lazy – They're Workaholics », *Forum économique mondial*, 23 avril 2016.
3. Le nombre de pigistes canadiens a été établi en combinant le nombre de travailleurs autonomes sans employés et les employés temporaires. Données tirées de : JARED LINDZON. « Freelance Work Expanding to More Sectors, Report Finds », *The Globe and Mail*, 23 août 2016.
4. DELOITTE. « *Apprehensive Millennials: Seeking Stability and Opportunities in an Uncertain World* », Deloitte, 2017.
5. JENNIFER J. DEAL, DAVID G. ALTMAN et STEVEN G. ROGELBERG. « Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything) », *Journal of Business and Psychology* 25, no 2 (2010): 191-99.
6. THE ECONOMIST. « Myths about Millennials », *The Economist*, 1er août 2015.
7. NIRAJ DAWAR. « Labels Like 'Millennial' and 'Boomer' Are Obsolete », *Harvard Business Review*, 18 novembre 2016.
8. THE ENVIRONICS INSTITUTE. « *Canadian Millennials: Social Values Study* », 2017.
9. JEAN M. TWENGE et al. « Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing », *Journal of Management* 36, no 5, 2010: 1117-42; CHRISTOPHER EINOLF. « Millennials and Public Service Motivation: Findings from a Survey of Master's Degree Students », *Public Administration Quarterly* 40, no 3, 2016: 429-57.
10. KARIE WILLYERD. « Millennials Want to Be Coached at Work », *Harvard Business Review*, 27 février 2015; CHRISTIE SMITH et STEPHANIE TURNER. « The Radical Transformation of Diversity and Inclusion: The Millennial Influence », *Deloitte University Leadership Centre for Inclusion et la Billie Jean King Initiative*, 2015.
11. SCOTT BRISON. « *Public Service and Millennials: Closing the Generational Gap* », assemblée annuelle du Forum économique mondial, Davos-Klosters, Suisse, 21 janvier 2016.
12. EDDY S. NG et CHARLES W. GOSSETT. « *Standing on Guard for Canada: Millennials and Public Service Motivation* », *American Political Science Association*, Toronto: Social Science Research Network, 2009.
13. Commission de la fonction publique du Canada, rapport annuel 2015-2016 (Commission de la fonction publique du Canada, 2016).
14. Ibid.
15. Il semble que le taux d'admission à l'Université Harvard pour la plus récente année scolaire s'est élevé à 5,2 %. Voir : MELISSA KORN. « Ivy League Schools Have Gotten Even More Selective », *MarketWatch*, 1er avril 2017.
16. Pour une analyse de la question, voir : Caucus intersyndical des jeunes dans la fonction publique, « La voix des milléniaux : éclairer l'avenir de la fonction publique fédérale du Canada », 2016.
17. LINDA COLLEY. « *Understanding Ageing Public Sector Effectifs: Demographic Challenge or a Consequence of Public Employment Policy Design?* », *Public Management Review* 16, no 7 (2014): 1036.
18. COLLEY. « *Understanding Ageing Public Sector Effectifs* ».
19. ROBERT BOSTELAAR. « *The Federal Government Pays Minimum Wage to Thousands of Temporary Employees, Often Called the shadow Public Service* », *Ottawa Citizen*, 9 mai 2014. Le gouvernement définit un employé « occasionnel » comme un travailleur engagé pour une période ne dépassant pas 90 jours dans un même calendrier civil. Les employés engagés pour une période déterminée sont engagés pour une période maximale de trois ans, tandis que les employés engagés pour une période indéterminée occupent des postes permanents à temps plein.
20. DONALD J. SAVOIE. « *Breaking the Bargain: Public Servants, Ministers, and Parliament* » University of Toronto Press, 2003.
21. Pour en savoir plus sur l'innovation dans le secteur public : ALAN HOLDEN et al. « *Catalyzing Public Sector Innovation: Defining Your Role in the Innovation Ecosystem* », Presses de l'Université Deloitte, 23 mars 2017.
22. DELOITTE. « *GovCloud: The Future of Government Work* », Deloitte GovLab, 2012.
23. ANNE-MARIE SLAUGHTER. « Situation Vacant: Technology Triathletes Wanted », *Financial Times*, 22 août 2016.
24. Sur la question de la sous-évaluation des compétences, voir : Caucus intersyndical des jeunes dans la fonction publique, « La voix des milléniaux : éclairer l'avenir de la fonction publique fédérale du Canada ».
25. DELOITTE. « Le moment est venu d'apporter des changements au milieu de travail : Immobilier commercial, locaux à bureaux », Deloitte, octobre 2016.
26. SUZANNE M. JOHNSON VICKBERG et KIM CHRISTFORT. « *Pioneers, Drivers, Integrators and Guardians* », *Harvard Business Review*, mars 2017.



Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.
Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 17-4834T