

# NUAGE DE TALENTS

RAPPORT SUR LES RÉSULTATS





C'est un immense privilège d'avoir pu travailler sur un projet tel que Nuage de talents. Grâce à ce rapport sur les résultats, l'équipe est reconnaissante d'avoir l'occasion de partager ses conclusions, ses idées et d'autres idées sur la conception d'un moteur numérique de talent optimisé pour le gouvernement du Canada.

L'équipe tient à remercier les nombreux utilisateurs, partenaires de projets, collectivités et voix qui ont fait de cette recherche ce qu'elle est. Nous espérons qu'il apportera de la valeur aux Canadiens et à ceux du monde entier qui travaillent à rendre le gouvernement plus inclusif, plus efficace et plus réceptif à l'ère numérique.

# Commencez sans plus tarder!

C'est un long rapport. La table des matières de la page suivante présente tout en détail. Mais pour ceux qui savent ce qu'ils veulent, et qui espèrent avancer, nous avons pensé laisser à nos utilisateurs une carte rapide pour savoir où trouver ce que vous cherchez.

## Intéressé par la **vision et les idées du projet pour l'avenir**?

- Vision, mission et mandat (Section 1) ..... 16
- Aperçu de la Section 5 (Section 5) ..... 233
- Dossiers en tant que service : compétences transférables et vérifiables en matière de numérique (Section 5) ..... 249
- Un énorme dépôt de talents interopérable (Section 5) ..... 255
- Mise à l'essai des mesures de la diversité à l'échelle (Section 5) ..... 260
- Portails de talents pour les groupes en quête d'équité (Section 5) ..... 263
- Le Nuage de talents pourrait-il être utilisé à l'échelle du gouvernement? (Section 5) ..... 267

## Intéressé par la **diversité et l'inclusion**?

- Toute la Section 3..... 105
- Mise à l'essai des mesures de la diversité à l'échelle (Section 5) ..... 260
- Portails de talents pour les groupes en quête d'équité (Section 5) ..... 263

## Vous voulez savoir comment **mettre sur pied un tel projet au**

- Toute la Section 1 ..... 10
- Récapitulation : Et maintenant? (Section 5) ..... 269

## Vous souhaitez **simplifier le processus d'embauche**?

- Toute la Section 2 ..... 65
- Principaux points à retenir (Section 3) ..... 109
- Principaux points à retenir (Section 4) ..... 155
- Points d'intervention visant à réduire le temps de dotation (Section 4) ..... 163
- Sommaire de recherche : Optimisation du nombre de critères de sélection (Section 4) ..... 182

# Table des matières

<b>1 : Fonctionnement et aperçu .....</b>	<b>10</b>
Une mise en garde pour commencer : Qui sommes-nous? .....	11
Énoncé du problème .....	14
Vision, mission et mandat .....	16
Produits livrables et objectifs de rendement du projet .....	18
Partenariats, gouvernance et collaboration .....	21
Les normes relatives au numérique en pratique .....	27
Approche philosophique .....	31
Fonctionnement des équipes .....	35
Notre moteur de recherche .....	40
Une plateforme basée sur des portails .....	45
Oui, le Nuage de talents est conforme aux politiques .....	46
Notre processus .....	49
Le chemin vers le Nuage de talents .....	57
Protégé B et la migration vers le nuage .....	62
<b>2 : Résultats de la recherche sur Optimiser l'appariement entre les talents et les équipes .....</b>	<b>65</b>
Section 2 Aperçu .....	66
Section 2 Principaux points à retenir .....	69
Sommaire de recherche : Dotation axée sur les incidences .....	70
Sommaire de recherche : Appariement à cinq facteurs .....	74
Étude de cas : Réponses des gestionnaires et des employés .....	81
Sommaire de recherche : Permettre le travail à distance .....	88
Sommaire de recherche : Importance de la flexibilité et de l'authenticité .....	94
Sommaire de recherche : Autoévaluation des compétences selon le niveau .....	100

## **3 : Résultats de la recherche sur la diversité et l'inclusion .. 105**

Section 3 Aperçu .....	106
Section 3 Principaux points à retenir .....	109
Accessible par choix et par conception .....	111
Sommaire de recherche : Les compétences au lieu de l'expérience, et l'importance de ce choix	116
Portail des talents autochtones .....	123
Étude de cas : Modifier le paramètre par défaut sur Études essentielles .....	134
Histoire du candidat : Franchir la porte .....	142
Renforcer la réalisation de l'action #SoisToiMême .....	144
Pourquoi ne pas utiliser un recrutement anonyme? .....	148

## **4 : Résultats de la recherche sur la réduction du temps de dotation ..**

**151**

Section 4 Aperçu .....	152
Section 4 Principaux points à retenir .....	155
Sommaire de recherche : Incidence globale sur la réduction de la durée du processus de dotation .....	156
Notre meilleure estimation : D'où provient la diminution de 110 jours de la durée du processus ? .....	161
Points d'intervention visant à réduire le temps de dotation .....	163
Sommaire de recherche : Incidence de la rapidité sur la rétention des meilleurs talents .....	167
Sommaire de recherche : Optimiser le nombre de demandes .....	173
Sommaire de recherche : Optimisation du nombre de critères de sélection .....	182
Sommaire de recherche : Présélection prioritaire intégrée .....	188
Sommaire de recherche : Autorisation de sécurité .....	193
En collaboration : Vers un formulaire de filtrage de sécurité en ligne .....	197
Sommaire de recherche : Texte simplifié pour les langues officielles .....	202
Comment le Nuage de talents crée des outils de plateforme .....	206
Un outil servant à rédiger des offres d'emploi optimisées .....	207
Un outil pour la planification de l'évaluation .....	214
Un outil de suivi des candidats .....	221
Un outil pour le compte rendu des décisions .....	227

<b>5 : À l'intersection des défis d'aujourd'hui et du potentiel de demain .....</b>	<b>232</b>
Section 5 Aperçu .....	233
Cinq choses qui nous ont surpris .....	235
Étude de cas : Réserve de talents du GC .....	236
Étude de cas : Essai-pilote sur la chaîne de blocs du Nuage de talents et des Agents libres du Canada .....	240
Dossiers en tant que service : compétences transférables et vérifiables en matière de numérique .....	249
Un énorme dépôt de talents interopérable .....	255
Mise à l'essai des mesures de la diversité à l'échelle .....	260
Portails de talents pour les groupes en quête d'équité .....	263
Le Nuage de talents pourrait-il être utilisé à l'échelle du gouvernement? .....	267
Récapitulation : Et maintenant? .....	269
<b>Annexes .....</b>	<b>272</b>
Nuage de talents dans l'actualité .....	272
Références .....	273

## Sommaire

Le Nuage de talents est une initiative inhabituelle pour le gouvernement du Canada.

L'équipe a adopté une approche particulière pour mettre des idées à l'essai sur l'optimisation de la concordance entre les talents et l'équipe, l'augmentation de l'inclusion et de la diversité lors du recrutement et la réduction des délais de dotation du gouvernement du Canada. Le Nuage de talents est allé jusqu'à créer une plateforme de dotation complète où les nouvelles idées pouvaient être mises à l'essai, du concept au rendement au travail, en passant par l'embauche.

La plateforme est destinée aux processus concurrentiels annoncés à l'externe et est ouverte au public. Le projet lui-même est ouvert par défaut et vise à adopter les normes relatives au numérique du gouvernement du Canada<sup>1</sup> dans tous les aspects du processus décisionnel, de la conception et du développement. L'initiative a été élaborée à la suite d'essais rigoureux par les utilisateurs et grâce à la participation de ministères partenaires, d'experts internationaux et de groupes en quête d'équité, notamment les collectivités autochtones.

Le Nuage de talents a été créé depuis les marges. Chaque hypothèse, chaque valeur et chaque processus ont été inversés et examinés sous d'autres angles... bien d'autres angles. L'objectif consistait à créer pour les cas limites, et de s'étendre, par la suite, vers les emplois et les groupes qui sont déjà bien appuyés par le système gouvernemental, plutôt qu'à créer pour ce qui est facile et connu, puis d'essayer de mettre à l'échelle un modèle standard pour inclure de nouveaux types de travail et des groupes sous-représentés. Le Nuage de talents est une plateforme intentionnellement optimisée pour recruter, par exemple, un développeur noir ou autochtone possédant des compétences de pointe et une formation peu conventionnelle, et offrir des possibilités dans les domaines nouveaux et difficiles à pourvoir. La plateforme a été conçue pour attirer un nouveau groupe de candidats à un nouveau type de rôle au sein du gouvernement du Canada. L'inclusion planifiée, et non aléatoire.

La plateforme a également été conçue pour prendre en charge un modèle de talents optimisé pour l'ère numérique, ainsi que pour faciliter activement le travail axé sur les projets (le Nuage de talents permet le recrutement pour des postes dotés pour une période déterminée, mais la plateforme pourrait théoriquement être utilisée de façon plus générale). D'importants efforts ont été déployés pour les interventions comportementales et la refonte des processus liés aux demandes elles-mêmes. Plus précisément, le Nuage de talents visait à réduire le nombre global de demandes par processus pour économiser temps et énergie, tout en augmentant la diversité et le pourcentage de candidats très performants dans le bassin. Moins de gens, meilleurs résultats. En d'autres termes, il fallait cibler un changement dans les modes de comportement au chapitre des demandes, non pas par des campagnes de recrutement, mais par des interventions sur la plateforme elle-même.

À l'ère numérique, un poste axé sur un projet ne peut pas prendre plus de temps à doter qu'il n'en faut pour exécuter le projet. Un gouvernement réceptif et agile doit être en mesure d'obtenir un accès rapide à des personnes de valeur et très performantes et d'attirer celles qui ont de nouvelles compétences numériques et des compétences numériques recherchées. Pour rivaliser avec l'industrie, le Nuage de talents s'est fixé comme objectif très ambitieux de créer une plateforme qui réduirait la durée du processus de dotation à 30 jours (en plus du temps requis pour l'obtention de l'autorisation de sécurité, qui dépassait la portée du Nuage de talents).

Au cours des trois dernières années et demie, l'équipe du Nuage de talents et ses ministères partenaires ont élaboré de nouveaux processus comportementaux et opérationnels, ont créé et lancé une plateforme de dotation en direct et ont mené plus de 50 processus de dotation pour mettre à l'essai des idées et mesurer les résultats. En fin de compte, les résultats ont été impressionnants.

Bien que les processus de dotation initiaux du Nuage de talents aient duré environ aussi longtemps que la moyenne des processus du gouvernement du Canada, deux ans après le lancement de la plateforme, la durée moyenne d'un processus annoncé à l'externe (de l'offre d'emploi à l'offre verbale) a diminué pour passer à environ 40 jours (non compris les un à deux mois requis pour l'obtention de l'autorisation de sécurité et la finalisation du dossier des RH). Plusieurs processus en 2020 se sont conclus par une offre verbale au bout d'environ 20 jours. Autrement dit, en plus du temps requis pour l'obtention de l'autorisation de sécurité, le délai de dotation sur la plateforme du Nuage de talents est maintenant d'environ trois mois, ce qui représente une économie de près de six mois par rapport au délai moyen de dotation du Canada<sup>2</sup>.

En moyenne, environ 9 % de tous les candidats participant aux processus du Nuage de talents ont été jugés pleinement admissibles (à recevoir une offre) au moment de la clôture d'un processus d'emploi, ce qui est considérablement plus élevé que la moyenne de l'industrie d'environ 2 %<sup>3</sup>. Dans le cadre des processus menés en 2020, ce chiffre a été supérieur à 10 %, alors que la plateforme continue d'optimiser davantage les résultats d'embauche. Les gestionnaires interrogés un à deux ans après leur embauche se sont dits très satisfaits de la qualité du processus d'embauche et de l'adéquation de l'intégration des candidats à l'équipe. Environ 95 % de ces nouveaux employés (selon les gestionnaires interrogés) demeurent au gouvernement, même après que certains ont eu besoin d'un renouvellement d'une nomination pour une période déterminée. De plus, environ 80 % sont toujours dans leur équipe d'origine. La recherche qualitative indique que la plateforme attire un ensemble très diversifié de candidats, et que cette diversité a des répercussions sur le résultat d'embauche final. Les recherches menées auprès des groupes de candidats montrent que les efforts délibérés déployés par le Nuage de talents produisent des résultats. En effet, la plateforme atteint de nouveaux publics, notamment ceux des groupes en quête d'équité et sous-représentés, et la rétroaction des utilisateurs sur l'expérience est positive.

En plus de mener à l'embauche de nouveaux employés, le Nuage de talents a également produit des résultats de recherche. Par exemple, l'équipe a appris que le fait de tenir compte de l'environnement de travail, de la culture d'équipe et du style de leadership et de gestion dans la conception de l'offre d'emploi a considérablement amélioré la concordance entre les talents et l'équipe. L'équipe a également constaté que le fait de rendre les postes accessibles à distance augmentait considérablement les chances d'une embauche réussie. Le Nuage de talents a mis à l'essai 20 domaines d'intervention différents liés à la réduction du délai de dotation, et a déterminé les cinq domaines qui avaient le plus d'influence. L'équipe a mené des expériences sur l'utilité de l'autoévaluation des candidats, en optimisant le nombre de critères de sélection, et les façons de réinitialiser les valeurs par défaut pour promouvoir la diversité et l'inclusion.

Il est important de se rappeler que le Nuage de talents ne fait que terminer l'étape expérimentale, et donc qu'il n'a pas été affecté comme solution à grande échelle. Par conséquent, la majorité de ses caractéristiques ont été publiées comme produits minimaux viables. En d'autres termes, la plateforme a quelques bogues et problèmes, et elle n'a jamais tiré profit de l'appui dont jouit une solution d'entreprise pour être adoptée. Pourtant, bien que l'expérience ait été établie selon une approche de démarrage allégée, avec une influence minimale, elle a fonctionné. Il faudrait,

cependant, adopter une nouvelle approche pour confirmer si le modèle fonctionnerait ou non à plus grande échelle.

La question qui se pose maintenant est de savoir ce que le gouvernement du Canada fera des connaissances acquises et des leçons apprises.



# SECTION 01

Fonctionnement et aperçu



# Une mise en garde pour commencer : Qui sommes-nous?

Le présent rapport décrit les constatations, les idées et les positions de l'Équipe du Nuage de talents associée au secteur du Changement numérique du Bureau du dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada. (Pour les personnes qui ne connaissent pas la hiérarchie au gouvernement du Canada, cela signifie que nos travaux touchent les changements numériques et non les ressources humaines.)

Le contenu du présent rapport ne devrait pas être considéré comme reflétant, de quelque façon que ce soit, la position officielle du gouvernement du Canada. Il présente des travaux ayant été réalisés à l'extérieur du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines et de la Commission de la fonction publique. Bien que ces travaux eux-mêmes aient été élaborés dans le respect des politiques en vigueur, il convient de souligner que les constatations, les recommandations et les idées contenues dans ce rapport ne devraient pas être considérées comme soutenant l'approbation, ou représentant les positions politiques, de ces deux organisations.

Le présent rapport présente tout simplement le récit d'une expérience.

Dans la présentation de ce récit, les membres de notre équipe chargée de la rédaction du présent rapport utilisent le pronom « nous » et le déterminant « notre », pour partager leurs théories et résultats de recherche. Voilà exactement ce que nous cherchons à exprimer. Ne vous laissez pas tromper par la belle mise en page. Ce récit ne vise qu'à présenter les idées et les recherches d'une minuscule équipe isolée dans l'immensité de l'appareil du gouvernement du Canada. Le présent rapport constitue



également un projet émanant de la base qui exerce une influence relativement limitée et qui est totalement dépourvu des pouvoirs et autorités d'un titulaire officiel de mandat de ressources humaines. À l'instar des autres équipes de la fonction publique, l'Équipe du Nuage de talents n'exerce aucun autre pouvoir que celui de présenter ses idées. Elle n'a pas le pouvoir d'établir les orientations du gouvernement du Canada et n'a certainement pas le pouvoir de contraindre les autres équipes gouvernementales à modifier leurs comportements ou à adopter de nouveaux processus, tout particulièrement en ce qui a trait aux ressources humaines.

Nous ne sommes en fin de compte qu'un petit groupe de passionnés de l'innovation et des technologies qui ont développé un intérêt pour la mise à l'essai de nouveaux modèles de talent numériques pour le gouvernement. Nous avons trouvé, d'un bout à l'autre du gouvernement, des leaders partageant notre vision qui appuyaient l'initiative.

Nous avons entrepris ces travaux parce que nous sommes fermement convaincus qu'ils ont

une importante valeur pour les Canadiens d'aujourd'hui et de demain.

**C'est avec plaisir, et dans le cadre de notre engagement à l'égard d'un gouvernement ouvert, que nous partagerons avec vous ces constatations et ces idées.** Les échantillons sont de petite taille. Nos conclusions indiquent dans quels secteurs axer les recherches supplémentaires et n'offrent aucune réponse définitive, mais nous sommes heureux de les partager avec vous.

Merci de votre attention!



**Veuillez communiquer  
avec nous!**

**En ligne :** <https://talent.canada.ca/>

**Par courriel :** [talent.cloud-nuage.de.talents@tbs-sct.gc.ca](mailto:talent.cloud-nuage.de.talents@tbs-sct.gc.ca)

**Sur Github :** <https://github.com/GCTC-NTGC/TalentCloud>

# Énoncé du problème

## Contexte : Retour sur 2017

Lorsque le projet du Nuage de talents a été lancé, la montée de l'ère numérique était un important sujet de discussion et l'incidence économique d'entreprises comme Uber et Airbnb commençait à peine à être compris<sup>1</sup>. En 2017, on a estimé que le « travail à la demande » ou le travail axé sur des projets représentait de 20 à 25 % des possibilités d'emploi au Canada<sup>2</sup> et constituait le type d'emploi dont la croissance était la plus rapide<sup>3</sup>. La « révolution des plateformes » était en cours, mais sa trajectoire était incertaine<sup>4</sup>. En quoi la révolution de la plateforme allait-elle changer la façon de faire des affaires et, par le fait même, la nature du travail? Est-ce que l'économie à la demande continuerait de croître jusqu'à ce que la majorité des emplois soient liés à des projets ou à des microcontrats, ou est-ce qu'elle atteindrait un plafond et se stabiliserait... ou était-ce simplement une mode économique passagère?

Parallèlement à cela, il y avait (et il y a toujours) une dépendance mondiale croissante à l'égard de la technologie pour accomplir un plus large éventail de tâches, y compris celles dans des industries qui n'avaient pas été touchées auparavant<sup>5</sup>. À l'échelle mondiale, cela a donné lieu à une concurrence féroce envers les personnes possédant les compétences nécessaires pour faire progresser les organisations à l'ère numérique. À cela s'ajoutaient des prévisions sur les changements démographiques du marché du travail<sup>6</sup>, et un mouvement social croissant vers une plus grande inclusion et diversité, représentés dans toutes les organisations et dans les postes d'autorité.



## Problèmes sur lesquels miser

Pour de nombreuses organisations, leurs modèles de ressources humaines ont été conçus à une époque antérieure. Le gouvernement du Canada ne fait pas exception<sup>7</sup>.

Bon nombre des lois fondamentales régissant les ressources humaines du gouvernement datent des années 1980 et une grande partie de la politique est fondée sur des décisions prises dans les années 1990. Pour mettre cette période en perspective, de nombreux ministères du gouvernement du Canada étaient encore en train de remplacer les processus papier analogiques et de donner aux employés des ordinateurs et l'accès à Internet. On peut

comprendre qu'une grande partie de cette législation et de cette politique ne prévoyait pas une portée qui englobait l'essor de l'économie à la demande et de l'ère numérique, et l'ensemble de politiques qui l'appuyait n'était donc pas optimisé pour permettre au gouvernement de fonctionner pendant ces développements socioéconomiques et technologiques.

Le grand problème du Nuage de talents était de savoir comment développer un moteur de talents de l'ère numérique pour amener les employés ayant des compétences en matière de numérique au gouvernement.

Plus précisément, le Nuage de talents s'inquiétait de la longueur des délais et des processus de RH à forte intensité de main-d'œuvre qui nuisaient à la capacité du gouvernement du Canada de demeurer concurrentiel sur le marché des compétences en matière de numérique. Le gouvernement a investi massivement dans une main-d'œuvre composée en grande partie d'employés

permanents (nommés pour une période indéterminée) dans un écosystème économique où un nombre croissant de travailleurs ont déclaré vouloir plus de choix de carrière autogérés et une plus grande mobilité d'emploi<sup>8</sup>. Cela dit, l'économie mondiale de la demande n'appuyait pas largement les droits des travailleurs, comme les pensions, les avantages sociaux et la représentation syndicale, ce qui a ouvert la porte à un moteur économique où les personnes vulnérables étaient rendues plus vulnérables<sup>9</sup>.

Le Nuage de talents a cherché à se pencher sur la façon de bâtir un écosystème fonctionnel à la demande ou axé sur des projets pour le gouvernement du Canada, avec les droits des travailleurs — un modèle qui a évolué assez rapidement pour être concurrentiel par rapport au secteur privé et qui était attrayant pour les meilleurs talents numériques et technologiques.



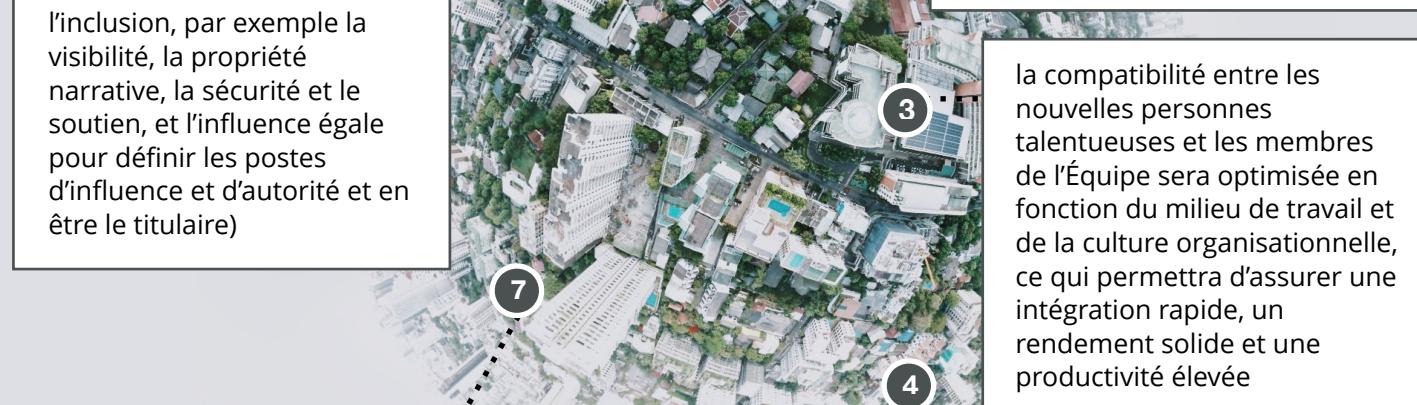
# Vision pour l'avenir

L'Équipe du Nuage des talents imagine un avenir pour le gouvernement du Canada où...

le moteur de talents appuiera non seulement une représentation accrue, mais aussi l'avancement d'une égalité significative pour tous ceux qui, au Canada, sont sous-représentés dans l'écosystème actuel des talents gouvernementaux (notamment en s'attaquant aux priorités liées à lutte contre le racisme et à l'inclusion, par exemple la visibilité, la propriété narrative, la sécurité et le soutien, et l'influence égale pour définir les postes d'influence et d'autorité et en être le titulaire)

le moteur de talents à l'appui du gouvernement numérique sera un système solide et éthique qui appuie les droits et les avantages des travailleurs pour le travail « à la demande » ou axé sur des projets

un plus grand nombre de citoyens auront la chance de travailler au gouvernement du Canada dans le cadre de projets à un moment donné de leur carrière, ce qui favorisera une diversité d'idées plus riche au sein du gouvernement et permettra de sensibiliser davantage les citoyens aux opérations gouvernementales



il sera en mesure d'embaucher autant de personnes très talentueuses qu'il en a besoin pour faire avancer son programme de gouvernement numérique, y compris des personnes qui possèdent des compétences rares, recherchées et nouvelles de l'ère numérique

le moteur de talents sera en mesure de reconnaître et d'appuyer le perfectionnement des compétences de ceux qui ont un potentiel inexploité

la compatibilité entre les nouvelles personnes talentueuses et les membres de l'Équipe sera optimisée en fonction du milieu de travail et de la culture organisationnelle, ce qui permettra d'assurer une intégration rapide, un rendement solide et une productivité élevée

le modèle de talent du gouvernement appuiera pleinement le travail axé sur les projets, notamment la constitution rapide d'équipes afin d'appuyer les nouvelles priorités dans un écosystème qui évolue rapidement

les personnes talentueuses pourront facilement passer du gouvernement à une autre organisation et vice versa, car leurs justificatifs seront reconnus partout et transférables d'une organisation à l'autre

# **Vision du projet**

*(De juillet 2017 à mars 2021)*

La vision du Nuage des talents est de créer un moteur de talents mobiles pouvant être transférés aussi rapidement que nécessaire de sorte que le gouvernement du Canada ait accès à tous les talents numériques dont il a besoin pour le travail axé sur les projets. Le moteur de talents sera conçu de manière à mettre en relief les compétences et les antécédents de ceux qui sont sous-représentés et qui passent inaperçus, et incitera les autorités chargées de l'embauche à accorder de la valeur à ces compétences et antécédents, ce qui se traduira par une plus grande diversité dans les résultats de l'embauche et à une expérience d'embauche valable pour tous. Grâce à des justificatifs numériques transférables, le moteur de talents fournira au gouvernement du Canada un riche jeu de données sur l'écosystème des compétences, ce qui permettra d'optimiser le recrutement et la mobilité et, ainsi, de combler les lacunes existantes et de concrétiser les priorités émergentes.

# **Mission**

*(De juillet 2017 à mars 2021)*

Élaborer de nouvelles approches audacieuses en matière de recrutement et de mobilité des personnes talentueuses dans le domaine numérique au sein du gouvernement du Canada, et les mettre à l'essai, en respectant les principes fondamentaux qui favorisent les droits et les avantages des travailleurs, tiennent compte de la conception axée sur l'expérience utilisateur et des normes numériques, et font progresser l'équité, l'inclusion et la diversité.

# **Mandat**

*(De juillet 2017 à mars 2021)*

En tant que plateforme expérimentale, gérée par le Secteur du changement numérique du Bureau du dirigeant principal de l'information, le Nuage des talents a pour mandat de contribuer à faire en sorte que le gouvernement du Canada dispose des talents numériques dont il a besoin pour réaliser ses priorités et les engagements qu'il a pris envers les Canadiens et les Canadiennes. Par conséquent, il faut aider à faire en sorte que le gouvernement dispose en cas de besoin de personnes très talentueuses qui possèdent les compétences numériques recherchées. En collaboration avec les ministères partenaires, qui peuvent pourvoir des postes en recourant à la plateforme d'embauche de leur choix (en supposant que les liens vers l'offre d'emploi sont également publiés dans le site Emplois GC), le Nuage des talents a pour mandat d'examiner de près les problèmes qui empêchent les ministères partenaires d'obtenir les talents numériques dont ils ont besoin, et de travailler en collaboration avec eux pour trouver d'éventuelles solutions au moyen d'essais et de recherches.

# Produits livrables et objectifs de rendement du projet

## Produits livrables

### Produits livrables

Le Nuage de talents produit trois « produits » distincts



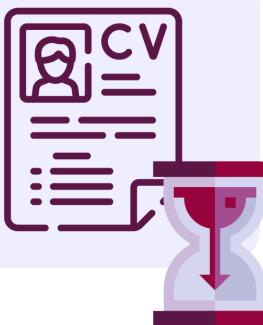
## Objectifs de rendement

Les problèmes complexes sont un environnement riche en cibles pour choisir des objectifs de rendement. Pour réaliser des progrès avec eux, il est important de clairement déterminer des cibles particulières pour aller de l'avant et une façon de mesurer les progrès.

Lorsque la portée du Nuage de talents a été établie au départ, l'équipe a mené une série d'ateliers pour mieux comprendre comment les pratiques de dotation actuelles étaient vues par les employés et le public. On a demandé aux participants d'indiquer les éléments dans un modèle d'embauche du gouvernement à haut rendement. Les participants aux ateliers ont monté une liste de problèmes et d'obstacles qui empêchaient la vision de l'expérience en matière de dotation de devenir une réalité.

L'équipe a alors analysé cette liste pour déterminer s'il y avait ou non des dépendances critiques qui liaient tous les enjeux. Deux thèmes sous-jacents clairs ont fait surface. **D'abord, les longs délais de dotation entraînaient un effet de cascade de problèmes, qui ne pouvait pas être atténué de manière significative à moins que les délais de dotation soient améliorés. Deuxièmement, à moins que le processus d'embauche n'aboutisse à un employé qui travaille bien avec l'équipe, le but complet de l'effort était inutile.** Une fois ces deux problèmes fondamentaux cernés, le Nuage de talents a alors associé les constatations avec les riches données de l'analyse Objectif 2020 du gouvernement du Canada afin de valider ces problèmes et d'en apprendre plus à leur sujet avant de continuer.

## Objectifs de rendement



Réduction du délai de dotation



Optimisation de l'appariement du talent à l'équipe



Renforcement des résultats en matière de diversité et d'inclusion

### Délai de dotation

Afin d'aborder la question du délai de dotation, le Nuage de talents a fixé l'objectif de rendement extrêmement ambitieux d'un délai de dotation de 30 jours, mesuré à partir de la date de clôture de l'annonce de l'emploi au choix du candidat final (ce compte n'inclut pas le temps supplémentaire requis pour mener les vérifications de sécurité, puisque les interventions dans ce domaine de mandat ne faisaient pas partie de la portée du projet Nuage de talents et, par conséquent, ne pouvait pas être touchées par l'expérience). Cela signifie que la solution devait réduire le temps moyen qu'il fallait au gouvernement pour sélectionner le principal candidat et entamer les étapes finales du processus d'embauche de plus de 100 jours. Pour cet objectif de rendement, il ne s'agissait que d'une course contre la montre, mettant à l'essai de nombreux points d'intervention par rapport à un seul but.

### Appariement à l'équipe

L'objectif de rendement pour sélectionner un employé qui avait beaucoup de talents et qui était également un bon choix pour l'équipe s'est

avéré beaucoup plus complexe pour ce qui était de fixer des objectifs de rendement clairs. **Deux sous-éléments pour « l'appariement à l'équipe » ont été cernés : optimiser**

**l'appariement du talent à l'équipe et veiller à ce que le processus fasse progresser de manière significative les résultats de la diversité et de l'inclusion dans l'embauche.**

Puisque les deux sous-éléments étaient critiques pour réussir dans le processus d'appariement du talent à l'équipe, chacun est devenu alors un objectif de recherche pour l'expérience. Dans la mesure du possible, des mesures quantitatives ont été fixées pour analyser les résultats, mais la majorité de la recherche associée à ces objectifs de rendement provenait d'analyses qualitatives.

Pour l'optimisation de l'appariement, les mesures de rendement portaient sur le niveau de satisfaction du gestionnaire et du candidat lors de l'embauche, et bien longtemps après, ainsi que le ratio de candidats de haut calibre comparativement aux normes de l'industrie.

En ce qui a trait à l'objectif de rendement sur la diversité et l'inclusion, le Nuage de talents visait à accroître la diversité du répertoire initial de candidats, ainsi que les résultats de l'embauche

finale, et de le faire d'une manière qui humanisait le processus entier. Sur le plan de l'expérience, la réussite signifiait que les candidats et les gestionnaires se sentaient vus, valorisés et validés dans un processus qu'ils estimaienat juste, respectueux et compassionnel. Comme l'on peut s'y attendre, il s'agit moins d'une cible où il faut traverser une ligne d'arrivée, et plus d'une migration continue vers la vision du gouvernement du Canada pour l'égalité.

# Partenariats, gouvernance et collaboration

## Un chez-soi au Bureau du dirigeant principal de l'information

À ses débuts, le Nuage des talents a été quelque peu perçu comme un projet hors-la-loi; il a été considéré comme une théorie expérimentale sur la dotation axée sur le talent numérique. Il n'a pas été facile d'intégrer le projet à la structure organisationnelle actuelle du gouvernement. Les gens ne savaient pas non plus où le placer (ou s'il devait appartenir à un secteur donné).

Ce n'est pas une exagération de dire que le Nuage des Talents n'aurait pas existé si le dirigeant principal de l'information du Canada en 2017, Alex Benay, n'avait pas décidé de trouver une place pour le projet et de lui donner une orientation. Lorsque le Nuage de talents est arrivé au Bureau du dirigeant principal de l'information, c'était plus qu'une proposition et c'est plus qu'un démarrage minime et communautaire. On ne savait même pas si le projet appartiendrait (ou devrait) à l'organisation à long terme.

Toutefois, pour quiconque qui avait travaillé au démarrage de projets, vous savez à quel point les premiers champions sont indispensables.

Nous avons eu la chance d'avoir plusieurs personnes qui ont cru au potentiel de notre expérience, dont le dirigeant principal de l'information, le greffier adjoint du Conseil privé et un directeur exécutif.

Au fil des ans, un certain nombre de changements ont eu lieu parmi les dirigeants, mais le Nuage de talents a été soutenu par une succession de champions qui continuent de promouvoir la recherche. Le Bureau du dirigeant principal de l'information (Secrétariat du Conseil du Trésor) a également été le plus important soutien financier du projet au cours de chacune de ses années de fonctionnement.

## Structure de partenariat

Le Nuage de talents a été financé par les contributions des ministères partenaires qui voulaient appuyer l'orientation de l'expérience vers la recherche et utiliser la plateforme elle-même pour des nominations pour une période déterminée.

### Les ministères partenaires du Nuage de talents

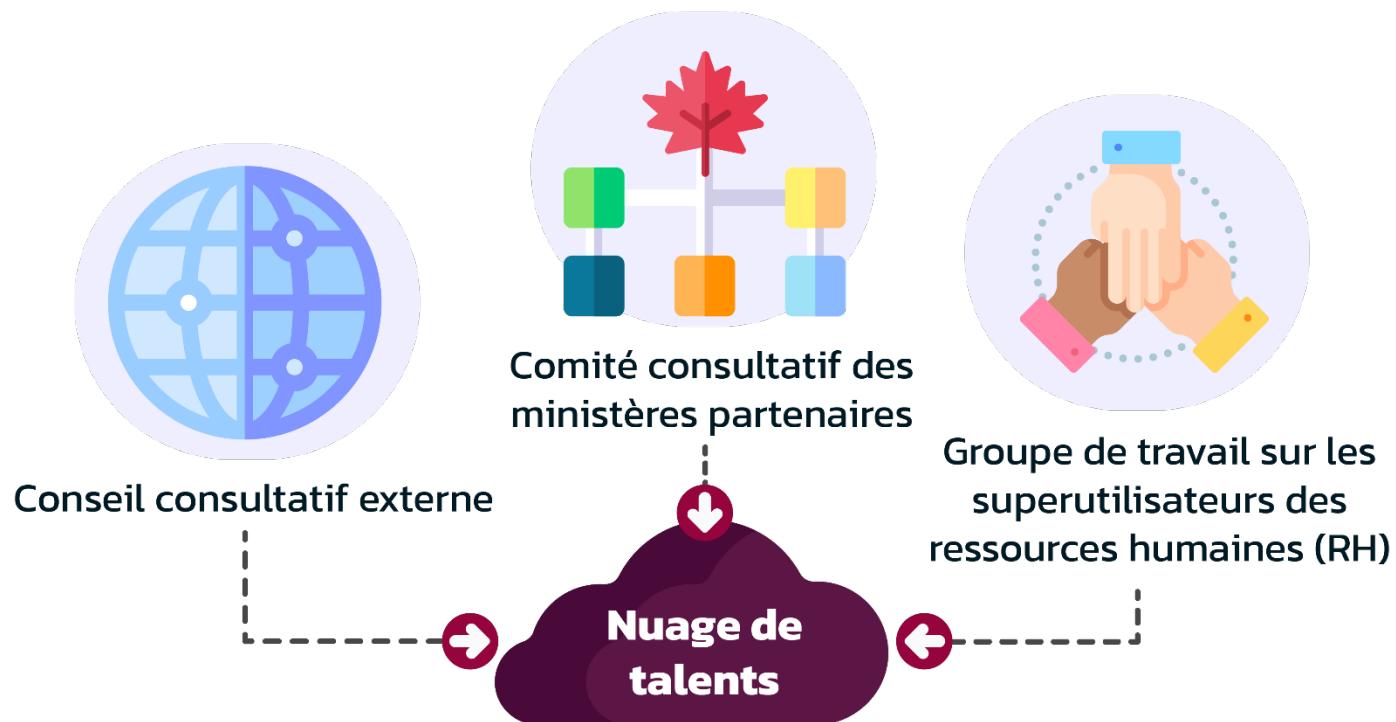
- Agence des services frontaliers du Canada
- Ministère de la Justice Canada
- Ministère de la Défense nationale
- Emploi et Développement social Canada
- Environnement et Changement climatique Canada
- Pêches et Océans Canada
- Affaires mondiales Canada
- Santé Canada
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada
- Conseil national de recherches du Canada
- Ressources naturelles Canada
- Services publics et Approvisionnement Canada
- Gendarmerie royale du Canada
- Services partagés Canada
- Transports Canada
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- Femmes et Égalité des genres Canada

Ces ententes ont été conclues chaque année sous la forme de protocoles d'entente.

La réalisation d'un projet comme Nuage de talents s'est avérée difficile en raison de la nature variable du financement qui accompagne ce type de structure de partenariat, mais le projet n'aurait pas du tout existé sans l'aide de ces ministères partenaires. Même si tous les ministères partenaires n'ont pas financé toutes les années du projet, il est impossible de surestimer l'importance de leur participation. Sans le soutien, la curiosité intellectuelle, la passion et la persévérance des partenaires de notre projet, le Nuage de talents n'aurait jamais survécu aux premières étapes de la planification.

Le modèle de partenariat a également permis de couvrir seulement environ la moitié des coûts de fonctionnement dans les années subséquentes, lorsque le projet est devenu une plateforme complète. Le Bureau du dirigeant principal de l'information a absorbé environ la moitié des coûts de fonctionnement du projet au cours des dernières années. (C'est un facteur important pour ceux qui cherchent à réaliser des expériences similaires. L'instabilité du financement a été un défi de taille pour les activités de notre projet. Même si notre expérience peut ne pas représenter celle d'autres personnes, nous avons eu des difficultés à mobiliser des ressources pour une expérience de taille moyenne, avec un besoin de financement trop petit pour exiger un mémoire au Cabinet, mais trop important pour être financé par une seule organisation.)

## Structure de gouvernance



## Structure de gouvernance

Le Nuage de talents a mis en place trois niveaux de gouvernance, en plus de ses rapports hiérarchiques habituels avec le dirigeant principal de l'information du Canada.

## **Conseil consultatif externe**

Le but du Comité consultatif externe était de fournir des renseignements et des conseils sur l'orientation de l'initiative Nuage de talents du gouvernement au Canada (GC), y compris l'élaboration de ses objectifs de rendement, la promotion de la mobilisation intersectorielle et la prestation de conseils sur son modèle opérationnel à long terme. Les membres du conseil ont également donné des idées sur la façon de relier le Nuage de talents aux tendances plus générales concernant l'avenir du travail, et un thème central a été sélectionné pour examen à chaque réunion. Les sujets de discussion comprenaient des concepts comme l'autonomie des données, l'avenir des droits des travailleurs, les avantages portables, l'inclusion des Autochtones, l'équité en matière d'emploi pour la prochaine génération, la réduction des préjugés dans la dotation, la reconnaissance des titres de compétence, l'intelligence artificielle, la chaîne de blocs et l'identité numérique.

Les membres du Conseil représentaient un large éventail de points de vue, de groupes d'utilisateurs et de domaines d'expertise liés à l'avenir du travail, à la transformation du secteur public, à l'équité en matière d'emploi et aux droits de la personne. Ils étaient considérés comme des chefs de file dans leur domaine et provenaient du secteur privé, des secteurs sans but lucratif, du secteur public et des milieux universitaires.

Le Conseil consultatif externe s'est réuni plusieurs fois par année au cours des deux premières années des activités du Nuage de talents, mais il a été difficile de maintenir la cadence en raison tous les autres volets du projet en cours. Par conséquent, le Conseil est inactif depuis la fin de 2019.

## **Comité consultatif des ministères partenaires**

Dans le cadre de leur protocole d'entente avec le Nuage de talents, chaque ministère partenaire a nommé un directeur général pour siéger à un comité consultatif. Cet organisme de gouvernance a pris des décisions importantes sur l'ordre de priorité des fonctionnalités, a reçu des rapports sur les premiers résultats de recherche et a examiné à l'avance les versions et les produits à venir de la plateforme.

Les membres du Comité consultatif ont apporté au projet une expertise diversifiée et approfondie dans les opérations gouvernementales. Ils ont exprimé des points de vue qui ont remis en question, façonné et amélioré l'initiative Nuage de talents du GC afin que ses responsables puissent continuellement s'efforcer d'obtenir les meilleurs résultats possibles pour les Canadiens et les Canadiennes.

## **Groupe de travail sur les superutilisateurs des ressources humaines (RH)**

Dans le cadre de leur protocole d'entente avec le Nuage de talents, chaque ministère partenaire a nommé un (ou plusieurs) conseiller(e) en RH pour faire partie d'un groupe de travail. Les superutilisateurs ont reçu une formation sur les opérations et les objectifs expérimentaux de la plateforme Nuage de talents et ont été appelés à observer le fonctionnement des outils et des fonctionnalités dans les processus de dotation réels et à présenter des rapports à ce sujet.

En tant qu'experts sur le terrain, le groupe des superutilisateurs des RH a été une source d'information inestimable pour le projet Nuage de talents. Les réunions étaient généralement ouvertes avec la question « D'après les fonctionnalités du Nuage de talents que votre ministère a testées depuis la dernière réunion, qu'est-ce qui ne vous convient pas? Qu'est-ce qui doit être amélioré? » Les conseillers en RH racontaient ensuite leurs expériences et présentaient des idées sur moyens à utiliser pour corriger ce qui ne fonctionnait pas et pour ajouter ce qui manquait. Ces constatations étaient ensuite résumées et communiquées à chaque réunion suivante du Comité consultatif des directeurs généraux, ce qui a contribué à éclairer les discussions.

Les superutilisateurs des RH ont également agi à titre d'utilisateurs-testeurs dans la conception des fonctionnalités du portail des conseillers en RH et ont fourni une expertise stratégique concernant les règles, les politiques et les pratiques exemplaires pour l'ensemble du projet. Ils ont été une source incroyable d'orientation, de perspicacité et de soutien.

## **Orientation stratégique et surveillance**

Au fil des ans, l'équipe responsable du projet Nuage de talents a bénéficié de l'orientation stratégique et de l'expertise de nombreux titulaires de mandat et de nombreuses autorités au gouvernement. Sans ce type de collaboration, nous n'aurions pas pu faire avancer le projet.

En particulier, nous tenons à souligner l'aide que la Commission de la fonction publique a fournie pour l'examen de notre travail afin d'assurer la conformité aux politiques et son soutien pour la mise à l'essai d'une autre approche de recharge pour le processus de présélection prioritaire. Nous aimeraisons également reconnaître le rôle stratégique et de surveillance joué par le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada et le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines.

La Division des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor, médias sociaux et affaires ministérielles et la Division de la technologie de l'information ont joué un rôle déterminant dans l'avancement du projet. L'équipe n'aurait jamais été formée, elle n'aurait jamais lancé une plateforme de technologie de l'information du gouvernement ou n'aurait jamais trouvé un moyen de raconter ses expériences sans leur soutien énorme et continu.

## **Le soutien de Deloitte**

Bon nombre des idées sur les dépôts de talents à l'ère numérique pour le gouvernement ont d'abord été proposées par un exposé théorique révolutionnaire de Deloitte, intitulé GovCloud. L'équipe responsable du Nuage de talents et Deloitte ont collaboré à de nombreuses discussions sur ce thème et ont participé à des conversations plus larges sur l'avenir du travail. Le leadership éclairé de Deloitte dans ce domaine a été inspirant.

Lorsque le Nuage de talents a été lancé, il y avait très peu de ressources, et l'équipe ne disposait pas de fonds suffisants pour financer une équipe de codage complète au cours de la première année. Deloitte, désireuse de voir quelqu'un passer à l'essai pratique du concept GovCloud, a mis à la disposition de l'équipe Nuage de talents certains de ses experts en code et un expert en méthodologies agile pour aider l'équipe à passer à l'étape de validation de principe au début du projet. La collaboration s'est faite entièrement en mode source ouverte – les deux équipes ont contribué à un projet commun sur GitHub. Il n'y a eu aucune relation financière (explicite ou

implicite), et tout le code développé dans le cadre de cette collaboration était accessible au public. Afin d'assurer la transparence, l'équipe responsable du Nuage de talents et Deloitte ont également publié une déclaration de collaboration sur GCcollab.

Bien qu'une petite partie de ce code initial reste dans la plateforme aujourd'hui, deux contributions importantes de Deloitte subsistent. Tout d'abord, l'organisation a cru dans le projet à un moment où peu l'ont fait. De plus, son leadership éclairé et son enthousiasme continuent de nous inspirer. Deuxièmement, les connaissances que Deloitte a communiquées sur la façon de mettre en place une équipe de produits agiles au gouvernement sont utilisées quotidiennement par notre équipe. Nous ne sommes pas certains que nous aurions éliminé tous les obstacles que nous devions éliminer au début sans cette démonstration de soutien.

## **Collaboration externe et intérêt international**

Le Nuage de talents a énormément tiré parti des idées échangées avec des organismes du secteur privé, les organismes sans but lucratif, les universitaires et organisations gouvernementales, tant au Canada qu'à l'étranger. Bien que ces collaborateurs dans le domaine du savoir soient trop nombreux pour être mentionnés ici, il est important de reconnaître qu'un projet comme le Nuage de talents ne peut pas être réalisé en vase clos (sauf si l'on a l'intention de passer le reste de sa vie à fonctionner dans le vide). L'avenir du travail est activement façonné par des leaders de la pensée partout dans le monde, et nous sommes reconnaissants des idées et des recherches partagées.

An aerial photograph capturing a large pod of dolphins swimming in crystal-clear turquoise-blue ocean water. The dolphins are scattered across the frame, some in small groups and others alone, creating a sense of movement and social interaction. The sunlight reflects off the water's surface, creating bright highlights and a textured appearance.

« Il faut les idées et les efforts de toute une collectivité pour apporter des changements. »

# Les normes relatives au numérique en pratique

Les normes relatives au numérique ont été publiées officiellement par le Bureau du dirigeant principal de l'information en 2018. Cependant, ceux qui travaillent sur les initiatives gouvernementales en matière d'innovation et numériques ont depuis longtemps considéré ces normes comme des pratiques exemplaires pour obtenir des résultats significatifs. L'adoption de processus opérationnels différents est nécessaire pour obtenir des résultats différents. Pour obtenir des résultats axés sur les citoyens à l'ère numérique, il faut adopter les normes relatives au numérique dans tous les aspects du travail.

Les normes relatives au numérique servent de base pour l'Équipe du nuage de talents. Toutefois, contrairement à une base matérielle, notre capacité à travailler conformément aux normes relatives au numérique est dynamique. Cela signifie que notre équipe peut être plus forte si nous préservons activement ce que nous faisons bien et si nous nous surpassons dans les domaines où nous pouvons faire mieux. Voici un aperçu de la façon dont les normes relatives au numérique ont contribué à façonner le projet et ses résultats.

## Effectuer régulièrement des itérations et des améliorations

Notre équipe utilise la méthode agile, avec des pointes aux deux semaines. À la fin de chaque sprint, les équipes (arrière-plan, politiques et conception) présentent leurs progrès et demandent de la rétroaction. Les nouveaux commentaires qui se dégagent des essais en direct et les changements découlant des nouvelles priorités sont intégrés au plan prospectif le lendemain. Cela crée des boucles de rétroaction étroites qui nous aident à rester à l'écoute des commentaires des utilisateurs et à poursuivre la lancée à mesure que nous développons et améliorons les fonctions.

## Travailler ouvertement par défaut

Le Nuage de talents est un projet ouvert par défaut, dont l'information est affichée publiquement sur notre site Web et sous le groupe « Nuage de talents » dans GCcollab.ca. Cela comprend des modèles fil de fer, des prototypes, des histoires d'utilisateurs et des entrées de blogue. Le code et le flux de travail de l'équipe sont accessibles à partir du site à source ouverte [GitHub](#).

## Utiliser des normes et des solutions ouvertes

Le Nuage de talents est un projet à source ouverte pionnier au SCT pour son utilisation d'un ensemble de logiciels libres (p. ex., PHP, Apache, Linux, React, Postgres, Docker, Storybook, Redux, SASS, Formik, Snyk) pour héberger des sites dans un environnement protégé.

Le Nuage de talents suit une approche « mobile avant tout » pour la conception et le développement afin de veiller à ce qu'il puisse être facilement utilisé sur diverses plateformes. Il utilise des normes Web communes pour permettre une plus grande interopérabilité.



## Gérer les risques en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels

Le Nuage de talents a été l'une des premières applications protégées au sein du gouvernement du Canada à entrer dans le nuage. Pour ce faire, nous avons dû mettre au point une nouvelle approche de la protection de la vie privée qui a permis d'apporter des améliorations itératives à la plateforme.

Nous travaillons toujours à mettre à jour notre évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (le document final du gouvernement sur la protection des renseignements personnels pour les applications). La documentation à ce sujet est également mise à jour alors que nous définissons les nouvelles fonctions qui nécessiteront la collecte de nouvelles données ou le traitement différent des mêmes données. Nous travaillons actuellement à notre troisième évaluation des facteurs relatifs à la vie privée, et nous avons l'intention de la maintenir à jour.



## Être de bons utilisateurs de données

Les gens en ont assez qu'on leur demande toujours la même information. Cette rétroaction constante des utilisateurs a motivé notre engagement à placer les compétences réutilisables au cœur de notre plateforme. En divisant les exigences d'emploi en compétences individuelles, nous permettons aux candidats de décrire ces compétences une seule fois et de réutiliser les mêmes descriptions pour de futures demandes d'emploi.

Toutefois, cela ne fait qu'effleurer la surface de ce qu'on demande aux candidats pendant le processus d'embauche. Pour pousser cette idée plus à fond, le Nuage de talents cherche à mettre à l'essai l'utilisation de justificatifs d'identité vérifiables. Ce travail servirait à générer des dossiers fiables qui remplaceraient la nécessité d'évaluer de façon répétée les mêmes exigences.



## Concevoir des services éthiques

La conception d'une plateforme de dotation éthique est la philosophie de base de l'équipe. Nous résumons cette philosophie comme « faire du bon chemin la voie facile » pour nos utilisateurs, et prendre la bonne direction pour y arriver en équipe, peu importe la durée ou la difficulté de la phase de construction. Cela signifie qu'il faut examiner en profondeur la façon dont les politiques, les produits et la nature humaine se recoupent. Il faut s'attaquer aux complexités de la réduction des préjugés, de la psychologie comportementale et des résultats escomptés et inattendus, et surveiller attentivement les résultats pour les utilisateurs.



## Permettre au personnel d'offrir de meilleurs services

L'équipe travaille dans un milieu où règne une grande confiance qui est propice à un dialogue ouvert, où les idées sont remises en question de façon productive. Les membres de l'équipe sont responsables les uns envers les autres des progrès réalisés, qui sont signalés ouvertement au moyen de la planification du cycle de sprint et des discussions sur les résultats.

La haute direction appuie le principe de l'expérimentation, ce qui donne lieu à un écosystème dans lequel l'équipe peut obtenir des résultats fondés sur des données et remettre en question le statu quo.



## Concevoir avec les utilisateurs

La conception du Nuage de talents de concert avec trois principaux groupes d'utilisateurs : candidats/employés, gestionnaires d'embauche et conseillers en RH. Notre cycle de développement de produits comprend des ateliers et des essais théoriques préliminaires, suivis de séances de mise à l'essai de modèles avec des utilisateurs potentiels. Une fois le produit mis en service, nous le testons de nouveau avec de vrais utilisateurs et nous observons les résultats au fil du temps (pas seulement lors de la première publication).



## Intégrer l'accessibilité dès le départ

Le Nuage de talents a pris un certain nombre de mesures pour promouvoir l'accessibilité au-delà des normes WCAG AA. L'une des premières recrues de l'équipe de développement était une personne ayant de l'expertise en matière d'accessibilité. Cela a permis de veiller à ce que les considérations d'accessibilité soient prises en compte dans toutes les caractéristiques que nous avons proposées au début de la conception, et non comme une mise à niveau d'une caractéristique prédéterminée. Nous travaillons également avec [Fable Tech Labs](#), qui aide à coordonner la mise à l'essai de nos produits et met en vedette de vraies personnes qui ont besoin de technologies d'assistance pour accéder au Web le plus tôt possible pendant le développement. Bien que WCAG AA fournit une base de référence, les vérifications effectuées par de vrais utilisateurs nous permettent d'offrir une qualité supérieure aux exigences minimales, car nous voulons veiller à ce que tout le monde ait une expérience agréable sur notre plateforme.



## Collaborer largement

Le Nuage de talents est une expérience financée par des partenaires, ce qui fait de la collaboration un élément central de notre modèle de gouvernance et de notre modèle opérationnel. Au cours de l'expérience, quinze ministères et organismes de l'ensemble du GC, y compris ceux qui ne sont pas assujettis à la *Loi sur l'emploi dans le secteur public*, ont fait de la plateforme une initiative réellement horizontale.

En plus de travailler avec nos partenaires et les utilisateurs, l'équipe collabore aussi largement à l'échelle nationale et internationale, de manière à partager les pratiques exemplaires et à apprendre des experts du monde entier qui travaillent dans des domaines liés à la prestation de services à l'ère numérique, à la modernisation de la dotation, à l'avenir du travail et à la conception qui inclut les citoyens. L'équipe collabore avec d'autres gouvernements au niveau opérationnel, le milieu universitaire, les organismes sans but lucratif, les communautés autochtones et les mordus des politiques désireux de parler de la réinvention des moteurs de talents du gouvernement.



« Concevoir avec les utilisateurs » est essentiel à la prestation de services modernes, mais il ne s'agit pas simplement de participer à la conception. Il est également essentiel que les équipes gouvernementales se forcent à réfléchir de façon critique à la diversité de la base d'utilisateurs de leurs produits et à savoir si les utilisateurs qui se présentent pour aider à tester les produits reflètent cette diversité. Si ce n'est pas le cas, le produit ne fonctionnera peut-être pas aussi bien que prévu en situation réelle, ou pire encore, il pourrait avantager certains groupes d'utilisateurs au détriment des autres. « Concevoir avec les utilisateurs » s'accompagne d'une responsabilité. Après tout, il s'agit de vraies personnes.

Les testeurs du Nuage de talents proviennent d'une collectivité qui comprend (entre autres) des personnes provenant de différents parcours de vie et de différentes régions, des utilisateurs autochtones et des personnes ayant d'autres considérations en matière d'accessibilité. Notre équipe reflète également cette diversité.

Le Canada est une collectivité de collectivités. Une conception responsable axée sur l'utilisateur doit incarner cette diversité de façon significative tout au long du développement du produit, et non comme une réflexion après coup ou un ajout. Bien que ce ne soit pas toujours facile, il s'agit d'un impératif moral et de la seule façon d'obtenir un produit vraiment de grande qualité.

# Approche philosophique du Nuage de talents



## Résultats et d'exécution

De nombreuses expériences de dotation au sein du gouvernement commencent par des objectifs généraux, comme réduire la durée du processus de dotation ou améliorer la diversité, mais peu d'entre eux établissent des objectifs concrets au début du projet à partir desquels les interventions et caractéristiques sont mesurées. Par conséquent, peu de ces expériences et initiatives obtiennent les résultats escomptés.

Mettre en évidence la valeur des cibles et des mesures est l'une des nombreuses choses précieuses que le Bureau du Conseil privé préconise dans le cadre de ses travaux sur les résultats et l'exécution. Nous les avons entendus. Nous avons intégré les résultats et l'exécution non seulement à la façon dont nous mesurons le rendement de notre projet, mais aussi à la conception du processus de dotation en soi. (Pour en apprendre davantage, veuillez consulter la conception de Dotation axée sur les incidences que notre équipe a mise à l'essai avec les gestionnaires.)

Au début, le Nuage de talents a fixé des objectifs ambitieux pour réduire la durée du processus de dotation, et améliorer la diversité et l'adéquation culturelles. Le premier a été mesuré en fonction du temps et le deuxième, au moyen d'une analyse qualitative. Le premier était destiné à fournir un nouveau processus et le deuxième, une nouvelle méthodologie qui produirait un résultat différent.

Une fois établis, ces objectifs de rendement ont concrètement été liés directement à la configuration et aux opérations de la plateforme en soi. Ils n'ont pas été considérés

comme une responsabilité ministérielle distincte. En revanche, chaque champ de formulaire et chaque opération sur la plateforme a été remis en question, mis à l'essai et mesuré par rapport à sa capacité à faire progresser les deux objectifs, tout en respectant les politiques et exigences applicables du gouvernement.

Des douzaines d'expériences ont été menées en fonction des objectifs de rendement sur tous les éléments du processus de dotation qui pourraient être influencés par le Nuage de talents. Cela comprend des éléments, comme la conception d'affiches, la relation de communication entre les ressources humaines (RH) et les gestionnaires, l'expérience des candidats, et les outils en ligne qui facilitent l'accomplissement des tâches clés. (Cela ne comprend pas, entre autres, les éléments qui appartiennent exclusivement à des autorités qui ne sont pas influencées par les deux ministères partenaires et le Nuage de talents, comme le test linguistique et le filtrage de sécurité.) Notamment, ces expériences n'ont jamais satisfait à la norme pour un essai de contrôle randomisé : nous n'avons jamais eu un nombre de demandeurs suffisant pour le faire. Les résultats de ce rapport doivent donc être considérés comme des signaux plutôt que comme des solutions. Néanmoins, les résultats sont encourageants et conformes aux conclusions de la recherche du secteur privé et du milieu universitaire.

## Tout le monde veut quelque chose de différent

Dès le début, il est devenu rapidement évident qu'aucun atelier de RH au gouvernement n'agit

exactement de la même façon. Certains laissent les gestionnaires se débrouiller essentiellement seuls, tandis que d'autres ont mis en œuvre un modèle de dotation à service complet. Certains ont exercé des pressions pour l'adoption de bassins de talents comme solution, tandis que d'autres s'attendaient à ce que les gestionnaires dotent chaque poste en utilisant des critères de mérite très précis. Certains partenaires sont assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), tandis que d'autres sont dotés d'une souplesse accrue et de processus entièrement différents en ce qui a trait à des domaines clés. Certains ministères ont même des « critères universels » pour chaque poste annoncé au sein de leur ministère, peu importe la classification, et nous avons soigneusement intégré ces exigences dans les paramètres par défaut pour des utilisateurs ministériels précis afin d'assurer un processus sans heurts et axé sur le service.

En raison de cette variété (qui ne disparaîtra jamais), le Nuage de talents a été conçu comme processus qui fonctionne pour une grande variété de cultures des RH au sein des petits et grands ministères, qui sont visés ou non par la LEFP. C'est la barre qui a été fixée pour toutes les caractéristiques, et quelque chose qui a fait l'objet d'essais rigoureux. De plus, tous les outils ne sont pas parfaits à cet égard : de nombreux outils sont toujours en train d'être mis à niveau vers le modèle découlant des essais en direct où nous avons effectué des essais secondaires sur les choses qui ont fonctionné pour certains, mais pas pour d'autres. Toutefois, dans tous les cas, nous avons constaté qu'il y a une voie à suivre : il n'a fallu que du temps, une attention méticuleuse aux besoins ministériels et de la persévérance pour trouver une solution.

## Approche écosystémique

Lorsque les ministères s'occupent de leur propre mandat, ils fournissent aux citoyens des services qui sont adéquats. Lorsque les ministères collaborent, ils fournissent des services aux citoyens qui sont meilleurs

qu'adéquats. Toutefois, lorsque les ministères investissent dans l'excellence d'autres ministères, cela améliore la qualité de l'écosystème dans son ensemble. C'est à ce moment qu'ils fournissent des services particulièrement exceptionnels aux Canadiens et aux Canadiennes, car, ce faisant, chaque équipe et chaque ministère collabore pour atteindre plus qu'il ne pourrait le faire seul, ce qui leur permet de travailler plus rapidement au moyen des connaissances et de la croissance d'autres équipes et ministères.

Les éléments de service deviennent complets au fur et à mesure que des liens sont établis entre les équipes. Lorsque chaque ministère considère la santé et la force de l'écosystème total comme son objectif principal, c'est l'écosystème qui devient un outil à rendement élevé et un outil capable d'excellence. Quant aux citoyens, rien de moins qu'un écosystème à rendement élevé au sein du gouvernement ne leur sera utile dans l'ère numérique.

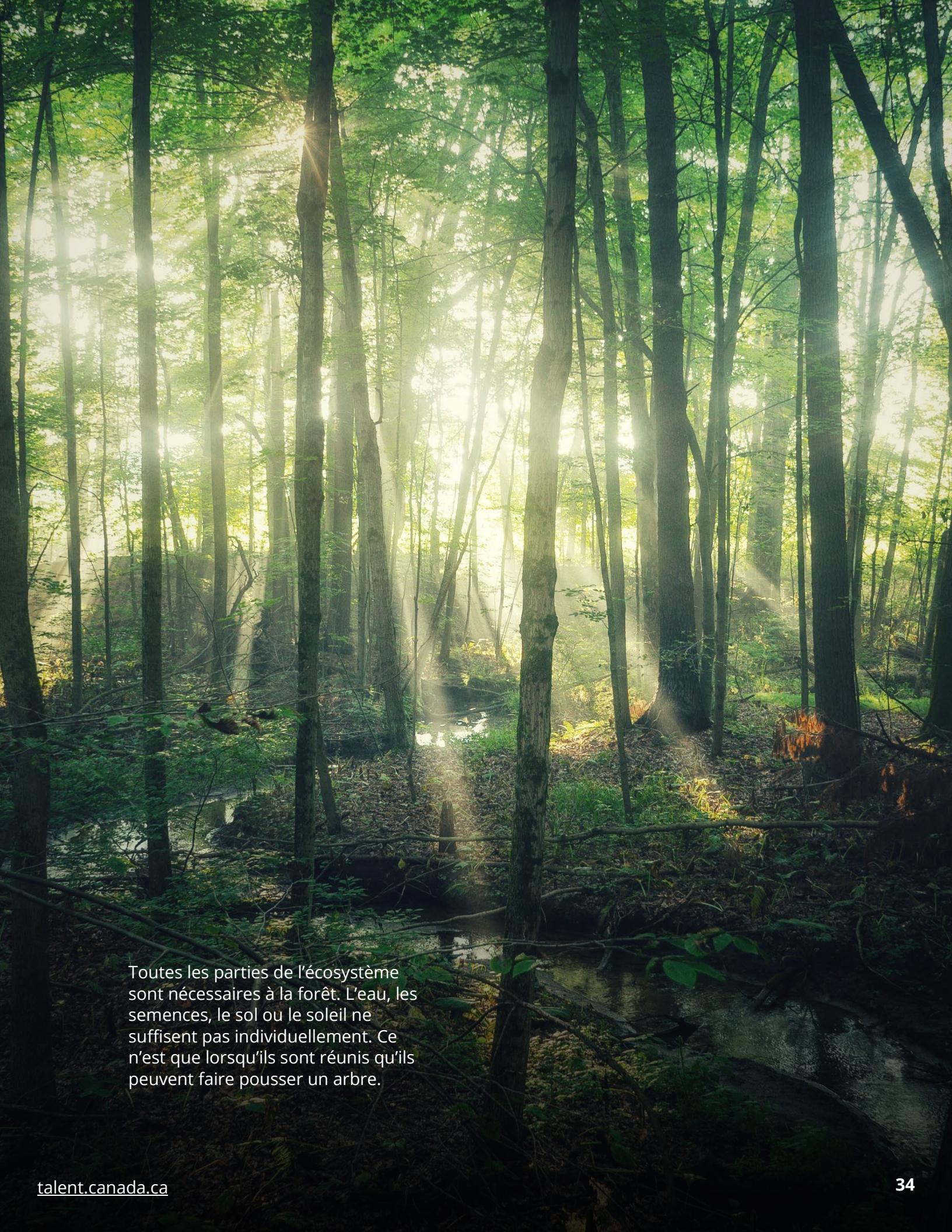
Quel est le lien entre tout cela et le Nuage de talents? Pour répondre aux problèmes liés à la dotation qui touchent plus d'équipes dans l'ensemble du gouvernement que vous ne pouvez l'imaginer, le Nuage de talents a été conçu comme une expérience visant à accélérer le moteur de recrutement de talents du gouvernement en abordant les problèmes au cœur de l'écosystème en tant que parties interdépendantes de l'ensemble. Nous avons examiné l'ensemble des répercussions, du temps investi dans la création d'une affiche et du stress connexe au rendement de l'employé après un an de travail. Nous avons examiné les comportements de procrastination des gestionnaires et les considérations en matière de sécurité informatique dans le cadre de la configuration des conceptions. Nous avons réfléchi aux causes de perte de temps d'une mère célibataire un vendredi soir et aux causes de perte de sommeil d'un sous-ministre un samedi soir en pensant aux lacunes non comblées en matière de compétence de l'organisation. Nous avons longuement réfléchi à la question de savoir qui est embauché et

pourquoi, et si certaines de ces raisons doivent être réexaminées si les ministères s'engagent réellement en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Les progrès du Nuage de talents en matière de réduction de la durée du processus de dotation et d'amélioration de la diversité et de l'adéquation culturelles dans le cadre de l'embauche sont le résultat direct de l'intégration de la technologie, des personnes, des opérations et des politiques dans un écosystème homogène. Tous les résultats escomptés doivent relever les obstacles et les éléments avec succès. **L'équipe croit**, selon nos recherches et les données externes provenant d'autres modèles, tant nationaux qu'internationaux, **qu'aucun progrès significatif ne peut être réalisé par rapport aux objectifs de rendement précis si l'exercice de dotation est considéré comme une course de relais où le bâton est transmis d'autorité en autorité plutôt que comme un écosystème.** Si les actions et les processus individuels ne respectent pas l'objectif de rendement concret qui a été convenu, le processus dans son ensemble ne l'atteindra pas.

Il est à noter qu'il n'est pas question de modifier les pouvoirs définis par la politique et la législation, mais plutôt de régler le problème de conception. **Les autorités gouvernementales doivent faire plus que satisfaire aux exigences de politique de leur mandat.** Chacun doit examiner les conséquences en aval de chaque choix, de chaque action, de chaque champ de formulaire ajouté à une demande ou de chaque étape de processus créée. Chaque élément de la conception doit s'imbriquer de façon homogène pour contribuer au résultat visé. Il doit être mis à l'essai avec de vrais humains et ne pas être considéré comme complet tant que le résultat des essais ne satisfait pas aux exigences. **Les essais d'utilisateur effectués sans modifier le produit en fonction des résultats ne constituent pas des essais d'utilisateur : il s'agit de la formation préalable d'un petit**

**nombre de personnes avant le lancement du produit.**



Toutes les parties de l'écosystème sont nécessaires à la forêt. L'eau, les semences, le sol ou le soleil ne suffisent pas individuellement. Ce n'est que lorsqu'ils sont réunis qu'ils peuvent faire pousser un arbre.

# Fonctionnement des équipes



**La pipeline des caractéristiques du Nuage de talents :** En équipe, nous avons utilisé une boucle de rétroaction de renforcement en cinq étapes afin de développer et d'adapter les différentes caractéristiques de la plateforme.

## Résultats de recherche et analyse



## Pourquoi une équipe multidisciplinaire est-elle essentielle à la mission?

Pour construire un produit numérique moderne, vous avez besoin de l'appui de personnes avec de nombreux et différents ensembles de compétences, qui, au gouvernement, sont classés comme appartenant à différents groupes professionnels. En même temps, vous n'avez pas le temps de trouver des personnes à l'externe et de les encadrer dans le contexte spécifique de votre produit. Trop de choses dépendent des détails de ce que vous construisez pour que des experts externes qui ne disposent pas d'une connaissance intime du produit puissent y contribuer de manière significative. (À ne pas confondre avec la mobilisation des utilisateurs, qui est un effort constant de sensibilisation et de mobilisation.) Cela signifie que pour construire un produit de haute qualité et dans les délais impartis, votre équipe doit être dotée de cette expertise.

Dans la pratique, notre équipe jongle constamment avec les idées et le travail entre politique, fonctionnement du projet, conception, développement et services à la clientèle. Les concepteurs se concertent périodiquement avec l'équipe stratégique afin de veiller à ce que ce qu'ils proposent fonctionne du point de vue des politiques. Les opérations liées aux projets doivent se concerter périodiquement avec les développeurs pour obtenir des détails sur les nouvelles fonctionnalités qui seront disponibles. Notre cycle de développement du produit est une boucle constante qui passe entre les mains de plusieurs groupes professionnels. Il s'agit d'une collaboration quotidienne, qui nécessite les ressources spécialisées de différents groupes professionnels travaillant ensemble dans un cycle continu de rétroaction de création et d'itération.

Cette collaboration multidisciplinaire entre les membres de l'équipe est au cœur de ce que nous faisons et nous en bénéficiions constamment. Pour que les choses continuent à évoluer à un rythme suffisamment rapide pour qu'un produit conserve sa pertinence dans un monde en constante évolution, nous pensons que c'est la seule façon de fonctionner (du moins pour ces types de produits basés sur les services où conception, développement et tests utilisateur entrent en jeu). Essentiellement, la structure de l'équipe permet à la fois au responsable du produit (qui décide de ce qui doit être construit) et à l'équipe du produit (qui réalise le construit à proprement dit) de fonctionner dans le cadre de la même équipe, améliorant ainsi le flux pour une itération rapide et novatrice du produit.

Bien que le gouvernement du Canada ait publié un bulletin à l'intention des responsables des ressources humaines confirmant que les politiques ne constituent pas un empêchement à des équipes multidisciplinaires, dans la pratique, il demeure difficile de regrouper ce genre d'équipes, surtout dans le cas d'unités plus petites. Cela est particulièrement vrai dans les cas où un modèle d'équipe hautement efficace exigerait une supervision à classification croisée. Dans une structure hiérarchisée comme celle d'un gouvernemental traditionnel, cela serait rarement nécessaire. Mais cette structure n'a rien d'exceptionnel dans les équipes agiles multifonctionnelles du secteur privé en raison de la nature du travail, ce qui exige que les concepteurs, les développeurs, les anthropologues et les services clients travaillent ensemble pour livrer un produit. Quand les gouvernements veulent construire ainsi, en appliquant des méthodes agiles, cela signifie que des équipes comme celle-ci seront de plus en plus nécessaires. Grâce à un travail minutieux de classification et au recours souple à des conventions à caractère provisoire « à durée déterminée », Nuage de talents a permis de mettre cela en place, mais il n'est pas garanti que d'autres équipes pourront faire de même.

## Ce que nous voulons dire par « agile »

Affirmer qu'une équipe utilise « agile » dans le gouvernement ajoute à la controverse en raison de la multitude des interprétations que donnent les équipes et les dirigeants à ce mot. Alors que sa soudaine popularité est évidente (à la limite de l'omniprésence), peu s'entendent sur une définition concrète, ou minimalement commune, qui légitimerait son usage dans la pratique. Néanmoins, nous partageons certains des concepts d'« agile » que nous employons au cours de notre cycle de sprints de deux semaines.

(Pour une vue réelle de cela, veuillez consulter notre [code et contenu sur GitHub](#).)

### Points de récit

Comme c'est souvent le cas dans les construits agiles, nous utilisons des points de récit pour parler de la difficulté ou de la complexité de quelque chose pour l'équipe de développement. Avant de décider de travailler sur une tâche précise, les développeurs estiment le nombre des points de récits qu'il faudra pour terminer; peu importe qu'un point de récit prenne habituellement une heure du temps d'un développeur ou toute une journée. Ce qui est important, c'est que le point de récit devienne un moyen utile de communiquer au reste de l'équipe à quel point quelque chose sera complexe (et peut-être long) à implémenter.

Par exemple, nous avons examiné une fonctionnalité qui interrompt une personne qui remplit une demande d'emploi lorsque la date limite pour la soumettre est échue. Sans cette interruption, vous risquez de perdre du temps à remplir une demande, mais lorsque vous cliquez sur le bouton Envoyer, un message d'erreur indiquant que la date limite de soumission est échue s'affiche. Il s'agit d'une caractéristique souhaitable, même si ce n'est

qu'une infime fraction des utilisateurs qui en bénéficierait. Les développeurs ont estimé cela à 8 points de récit. Dans un sprint intense, nous ne pouvons accomplir que trois tâches de cette complexité. Et étant donné que si peu d'utilisateurs bénéficiaient de cette fonctionnalité, l'équipe a pu argumenter que ce n'était pas la peine de la construire. Le temps des développeurs a plutôt été consacré à l'implémentation de fonctionnalités de plus grande valeur qui bénéficieraient à un plus grand nombre d'utilisateurs. Mais si le « coût » de cela avait été d'un ou de deux points de récit, nous aurions pu faire un autre choix.

### Réunion informelle quotidienne

Pour notre équipe virtuelle, la réunion informelle quotidienne est devenue centrale dans notre façon de travailler. Chaque jour à 11 h, l'équipe de développement et les concepteurs se joignent dans le cadre d'un appel sur Zoom et décrivent succinctement :

- Ce sur quoi ils ont travaillé depuis la veille (nommant le problème ou le prototype sur lequel ils travaillent est généralement suffisant).
- Ce sur quoi ils travailleront ce jour-là.
- Les blocages qui pourraient survenir.

Nous avons réussi à tenir ces réunions informelles en moins de 15 minutes, même avec plus de neuf personnes. Lorsqu'une réunion informelle donne lieu à des discussions, nous pouvons généralement demander aux gens de rester en ligne après la réunion, de sorte de conclure leurs échanges et de passer à autre chose. L'idée de tenir des réunions informelles est géniale, car elles permettent de veiller à ce que tout le monde travaille sur les bonnes choses. La présence des concepteurs permet aussi d'augmenter l'interaction entre eux et les développeurs; voilà un aspect que nous avons tenté d'améliorer.

Alors que de nombreuses personnes travaillent de la maison, une réunion informelle est parfois

la seule interaction directe que vous aurez avec d'autres êtres humains au cours de la journée de travail. Le format de la réunion informelle est simple : chacun raconte brièvement ce sur quoi il a travaillé depuis la réunion précédente, ce sur quoi il compte travailler jusqu'à la réunion suivante et sur les blocages (s'il y en a) qui l'empêcherait de progresser. Cela contribue également à augmenter les interactions humaines en permettant à l'équipe de signaler quand deux personnes devraient discuter de leur travail. Il faut toujours trouver le juste milieu entre la participation de tous à ce qui se fait et le temps nécessaire pour que chacun se concentre sur son propre travail.

## Revue de sprint

À la fin de chaque sprint de 2 semaines, l'équipe de développement dirige une séance de démonstration où elle montre ce qu'elle a accompli. Cependant, comme nous ne construisons pas vraiment pour un client en particulier, au début d'un sprint, nous n'insistons pas trop sur ce que nous engageons à faire. Au lieu de cela, les développeurs travaillent d'arrache-pied à faire avancer les choses autant qu'ils le peuvent. Si quelque chose n'est pas terminé, il est possible de la tenir en réserve pour la prochaine revue de sprint. Sauf circonstances particulières, les développeurs n'ont pas à faire des heures supplémentaires pour terminer des tâches.

Pour que tous soient sur un pied d'égalité, ce n'était donc pas toujours aux développeurs de présenter leur travail et ils pouvaient ainsi se mettre au parfum de ce que le reste de l'équipe faisait; nous avons commencé en faisant une revue de sprint de l'« équipe stratégique » toutes les deux semaines en alternance avec la revue de sprint des développeurs. (À des fins d'information, l'« équipe stratégique » est le volet recherche, politique et interaction avec la clientèle de Nuage de talents, qui utilise un tableau Trello pour suivre le travail, et a tendance à avoir des échéanciers et des pressions différents de ceux de l'équipe du

développement.) Nous sommes encore en train d'itérer le format exact de la revue de sprint de l'équipe stratégique, mais l'objectif est de donner à chacun une idée des questions épineuses auxquelles l'équipe stratégique a dû faire face récemment et de rappeler à tout le monde que nous nous dirigeons vers une vision à plus long terme. Habituellement, nous tentons de choisir un ou deux artefacts que l'équipe a achevés ou sur lesquels elle a accompli d'importants progrès et de faire en sorte que la personne qui a travaillé dessus les présente à tout le monde. Par exemple, des prototypes de conception, des présentations (dossiers), des recherches, des rapports ou d'autres travaux théoriques compliqués comme notre dixième version du cadre des compétences au cœur du modèle de recrutement.

## Direction d'une équipe virtuelle

L'équipe Nuage de talents est une équipe virtuelle depuis 2017, dont les membres sont répartis dans différentes villes canadiennes, dont Halifax, Toronto, Montréal et Edmonton. Cela signifie également que les membres de l'équipe du bureau principal à Ottawa ont toujours pu travailler à domicile à leur discrétion, y compris notre Liaison avec les communautés autochtones, qui travaille à mi-temps depuis sa communauté plus au nord.

En mars 2020, alors que les bureaux ont été fermés et que les gouvernements du monde entier se dépêchaient de s'adapter à la nouvelle réalité avec la COVID-19, les membres de notre équipe ont emporté leur ordinateur chez eux un vendredi et travaillent depuis ce temps à domicile. Chacun a pu continuer son travail sans interruption (à l'exception peut-être de ceux avec des enfants qui ne pouvaient pas aller à l'école, faisant du grabuge en arrière-plan).

C'est intéressant, car dans les faits, le travail des équipes virtuelles est devenu plus facile,

puisque l'on n'avait plus à rassembler autant de gens dans un même endroit. Avec seulement une ou deux personnes en dehors du bureau, il est facile de maintenir le cap sur les pratiques centrées sur le bureau comme option par défaut, tandis que les gens dans les régions travaillent aux marges et s'ajustent comme ils le peuvent (une habitude que notre équipe a passé beaucoup de temps à tenter consciencieusement de casser). Mais quand plus de la moitié des membres de l'équipe travaillent à distance, on n'a tout simplement pas le choix.

Les outils numériques deviennent hyperimportants quand on travaille au sein d'une équipe dispersée géographiquement. Dans le cas de nos développeurs, c'est GitHub qui leur a permis de collaborer sur des sprints de développement de codes et de plans. Quant à nos concepteurs, ils ont utilisé Adobe Creative Cloud pour construire et partager des conceptions, tandis que tout le monde a collaboré sur des documents à l'aide de Google Drive.

Mais le plus important, c'est une application de messagerie fiable, parce qu'elle devient le principal mode de communication et pôle d'échanges culturels pour l'ensemble de l'équipe. Le partage de photos, d'hyperliens et des pensées au petit bonheur la chance remplace les conversations devant la machine à café. Un emoji remplace l'esquisse d'un sourire aux lèvres de vos collègues.

Several people reacted in #general

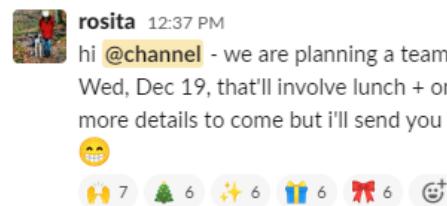
 Gray Oct 1st at 3:15 PM

98% of the time Spider Graphs are just bar graphs that are harder to read.

 2  1  2 

Les plateformes de messagerie permettent également d'améliorer la productivité, car les membres de l'équipe peuvent « s'absenter » pour effectuer un travail exigeant de la concentration, puis revenir à la conversation dont l'historique a été conservé dans son intégralité, permettant ainsi de s'y replonger

rapidement sans avoir perdu le fil. Elles permettent également de faire un suivi des décisions prises et des motifs invoqués, en particulier dans le cas d'éléments clés de la conception où plusieurs options ont été prises en compte, notamment lorsque les applications de messagerie sont jumelées à des outils comme Trello pour suivre les tâches et les progrès.



# Notre moteur de recherche



Cette section décrit nos méthodes de collecte de données les plus couramment utilisées, les types de données que nous avons recueillies, la façon dont nous les avons utilisées et certaines contraintes importantes dont il faut tenir compte, en particulier dans l'interprétation de nos questions de recherche. Elle porte également sur la façon dont nous formulons nos questions de recherche pour commencer nos travaux et sur l'utilisation des résultats de nos recherches.

Il est souvent question d'éliminer le cloisonnement dans le secteur public. Souvent, au gouvernement, la recherche est effectuée par une équipe distincte de celles qui dirigent l'expérimentation, qui sont toutes deux distinctes du cycle de développement de la prestation réelle du produit.

Tout en éliminant le cloisonnement entre ces secteurs si le travail est important, au Nuage de talents, nous avons pris une orientation différente, en regroupant chacune des composantes de notre cycle de développement en un seul endroit (voir la section sur les activités de l'équipe). Cela nous aide à travailler efficacement, nous maintient sur la même voie et favorise la responsabilisation dans l'ensemble de l'équipe de produit.

Comment le cycle de recherche s'inscrit-il dans le cycle de développement de l'équipe? Voici comment fonctionne notre cycle de recherche, en commençant par examiner ce qui existe au-delà du gouvernement et en terminant par la transmission des conclusions à la collectivité plus vaste.

## Mesures prises par le Nuage de talents pour produire de la recherche



## Méthodologies de recherche

La plateforme et les fonctions qui composent le Nuage de talents peuvent être divisées en une série d'expériences. Chacune de ces expériences a commencé par des recherches externes. Il existait parfois des pratiques ou des normes largement adoptées que nous pouvions utiliser, mais parfois les réponses n'étaient pas aussi faciles à trouver.

Avec nos premières recherches documentaires en main, nous sommes passés à des projets pilotes avec de vraies personnes et de véritables processus d'emploi pour tester nos hypothèses, tout en effectuant des vérifications de conformité par rapport aux politiques gouvernementales. Bien que nous n'ayons pas une taille d'échantillon nécessaire pour mener des essais contrôlés randomisés, il existe de nombreuses autres méthodes de recherche, quoique moins puissantes, pour ce type de travail. Nous ne nous sommes pas appuyés non plus sur une seule approche, mais nous nous sommes plutôt adaptés afin de trouver le meilleur outil pour le travail que nous devions réaliser. Nos méthodologies s'inspirent de la psychologie comportementale, de la refonte de processus allégée, de la conception centrée sur la personne et des méthodes de recherche qualitative et quantitative traditionnelles.

Une fois les résultats du projet pilote connus, nous les avons comparés à des données externes pour valider nos conclusions. Il est toujours important de comparer les résultats à d'autres ou à des données de référence, mais c'est particulièrement essentiel lorsqu'il s'agit de très petits échantillons, comme c'était le cas pour les emplois affichés sur le site. Cela nous a également aidés à mieux comprendre les processus et les comportements qui façonnent la dotation et le recrutement de talents.

## Données qualitatives

Au cours du projet, nous avons recueilli une importante quantité de données qualitatives. Nous avons organisé des ateliers avec chaque groupe d'utilisateurs avant de commencer l'étape de la conception. Une fois que la conception a débuté, nous avons testé des prototypes de maquette conceptuelle, rapidement et souvent, en observant si les personnes utilisaient les fonctions comme nous le pensions, puis en leur demandant ce qu'elles aimaient ou non. Elles nous ont également accompagnés à des présentations, destinées à nos ministères partenaires ou au grand public, et nous leur avons demandé ce qu'elles en pensaient.

Nous avons continué de recueillir des données qualitatives sur les fonctions après leur lancement. Notre coordonnateur de projet a observé la façon dont la plateforme était utilisée et a signalé de nombreux problèmes que nous avons pu régler rapidement, grâce à notre surveillance. L'équipe compilait aussi régulièrement des courriels d'utilisateurs dans lesquels des tendances étaient ciblées et les envoyait à nos concepteurs d'expérience utilisateur.

Nous avons également déployé des efforts considérables pour communiquer avec tous ceux qui ont utilisé la plateforme, en vue de connaître leur opinion. Il s'agissait en grande majorité d'entrevues semi-structurées. Assez rapidement, nous avons élaboré un guide d'entrevue pour orienter la conversation sur certaines de nos questions clés, mais nous avons fait preuve d'une grande souplesse pour permettre les digressions et suivre le fil de la pensée de nos participants.

Nous avons également envoyé des sondages aux gestionnaires qui affichaient des emplois sur le site et aux candidats à ces emplois. Bien que plusieurs questions du formulaire étaient de nature quantitative, nous avons obtenu

certains des renseignements les plus riches des boîtes de texte ouvertes.

## Données quantitatives

Les autorités des RH du GC recueillent une quantité importante de données sur le processus d'embauche, ce qui contribue aux connaissances du GC en matière de tendances et de priorités. Cela étant, lorsque nous avons examiné nos deux principaux objectifs de recherche (le temps nécessaire pour doter le poste et l'adéquation en matière de diversité/culture), bon nombre de nos questions portait sur des problèmes au sujet desquels les données n'étaient pas recueillies ou pour lesquels nous n'étions pas en mesure d'accéder facilement aux constatations (p. ex., au moyen du Portail du gouvernement ouvert).

Les données sur les processus de dotation réels exécutés dans le Nuage de talents constituaient une source de données importante que nous avons utilisée pour mettre à l'essai nos questions de recherche. Pour ce faire, nous avons recueilli des données sur la dotation qui n'étaient pas facilement accessibles à ce niveau de détail ailleurs au GC. Nous avons consigné la durée de chaque étape du processus d'embauche, ainsi que du nombre de candidats

qui ont réussi chaque phase du processus d'évaluation. Par exemple, nous avons examiné minutieusement des éléments comme le nombre de fois qu'une ébauche d'offre d'emploi va et vient entre les conseillers en RH et les gestionnaires, le nombre de candidats qui ont présenté une candidature le dernier jour d'une offre d'emploi, et la façon dont les étapes du processus, comme la traduction et la saisie des données, influent sur l'ordre et le calendrier des approbations.

## Détails à l'entrée, détails à la sortie

Toutes ces données ont été saisies manuellement dans une base de données

Nous ne souhaitons pas surestimer la fiabilité de nos conclusions. Nous avons réalisé une expérience à petite échelle et nous n'avons pas un échantillon de taille statistiquement suffisante pour mener des essais contrôlés randomisés. Bien que nous comparions les résultats des recherches externes avec nos conclusions quantitatives et qualitatives, nos résultats de recherche devraient être considérés comme ayant une faible puissance, et non comme des

Ministère	Affichage du poste			Élaboration du plan de présélection			Développement de l'outil d'évaluation			Évaluation								
	Priorité + Poste	Nombre de jours	Fin de l'affichage	Gestionnaire	Nombre de jours	RH	Nombre de jours	Gestionnaire	Nombre de jours	RH	Nombre de jours	Présélection dans le cadre du processus d'embauche	Nombre de jours	Examen	Nombre de jours	Entrevue	Nombre de jours	Microréférence
Ministère CS-01	oct. 16	6	oct. 22								nov. 8	13	déc. 6	11	déc. 18	1		
Ministère CS-02	oct. 16	9	oct. 25								nov. 8	13			déc. 11	3		
Ministère CS-02	oct. 25	14	nov. 8	déc. 5	2			janv. 8	28	févr. 5	15	déc. 7	27			févr. 20	51	
Ministère AS-04	nov. 14	15	nov. 29	déc. 11	37			janv. 29	3	févr. 1	38	févr. 14	20			avr. 16	0	
Ministère EC-05	nov. 16	15	déc. 1					janv. 28	3			janv. 11	4	févr. 5	22	févr. 27	12	mars 4
Ministère CS-04	nov. 21	14	déc. 5					févr. 7	22			déc. 18	36			mars 21	35	mars 4
Ministère CS-02	déc. 5	8	déc. 13	janv. 23	34			févr. 21	27			janv. 11	39	avr. 18	43	mai 31	26	
Ministère AS-07	févr. 6	22	févr. 28	mars 8	26			avr. 10	5			mars 5	18			avr. 16	10	
Ministère CS-03	févr. 19	15	mars 6					avr. 3	26	avr. 29	1	avr. 1	2			mai 2	12	
Ministère IS-04	févr. 25	17	mars 14	mars 7	12			avr. 10	16	avr. 10	16	mars 18	23	avr. 26	27	mai 23	21	
Ministère AS-05	mars 4	8	mars 12					mars 13	8			mars 13	12	avr. 1	14	avr. 12	18	
Ministère AS-06	juin 5	15	juin 20	mai 17	19			mai 17	19			juin 21	20	juill. 15	10	juill. 18	7	
Ministère CS-01	août 14	14	août 28								août 29	5	sept. 4	47	oct. 24	27		

Image 1 : Feuille de suivi des données du projet pilote utilisée pour recueillir des données tout au long de chaque processus de dotation de postes. (La feuille de suivi complète comprend 135 colonnes de données et de calculs.)

distincte par l'administrateur système. (Image 1) (Nous avions prévu qu'une fois que la plateforme couvrirait le processus de dotation du début à la fin, ce processus serait automatisé au moyen de fichiers journaux.) Le fait d'avoir accès à cette information détaillée nous a aidés à déterminer les moments les processus s'enlisent et les points qui nécessitent des améliorations aux processus ou plutôt des interventions comportementales.

## Faible puissance

En raison des contraintes liées à la taille de l'échantillon (53 emplois ont été affichés depuis la mise en service de la plateforme, dans de nombreux ministères, classifications et niveaux), il n'est pas encore possible d'effectuer une analyse statistique des données. Par conséquent, lorsque nous parlons de nos résultats sur les processus de travail, il ne faut pas oublier que leur puissance est faible. Nous essayons d'atténuer ce point en examinant de multiples sources de données et en comparant nos données lorsque cela est possible.

Cependant, du côté des candidats, nous avons dépassé le seuil de 1 000, ce qui commence à constituer le volume dont nous avons besoin pour obtenir des résultats statistiquement significatifs. Sur ce point également, notre capacité de mettre à l'essai certaines de nos questions de recherche a été limitée par les renseignements que nous pouvons recueillir. Sans serveur « Protégé B », certaines actions nous sont impossibles, comme recueillir des données sur l'équité en matière d'emploi sur le site ou pousser notre recherche sur la diversité dans le domaine des données qualitatives.

## La valeur des intuitions

On ne peut pas créer une politique fondée sur des données probantes sans données probantes. C'était l'objectif du Nuage de talents.

Lorsque nous présentons nos résultats, notre public approuve souvent. Qu'il s'agisse de gestionnaires ou de conseillers en RH, nous constatons que nous confirmons beaucoup de

## L'effet paralysant de la COVID-19 sur la recherche

Comme pour le reste du monde, la COVID-19 a eu une incidence importante sur les activités du Nuage de talents. Lorsque les employés ont été renvoyés chez eux pour une période indéterminée à la mi-mars, la dotation en personnel s'est pratiquement arrêtée. Dix offres d'emploi ont été affichées d'avril à juin 2019, mais aucun emploi n'a été affiché pendant la même période en 2020. Nous avons également observé que les processus d'évaluation des emplois ont considérablement ralenti, et une plus grande proportion d'emplois ont été annulés en raison de contraintes financières par le ministère. (Remarque : Les quelques nouveaux emplois qui ont été lancés au cours de l'été 2020 ont été en mesure de profiter des mises à niveau de la plateforme et, par conséquent, nous avons vu le temps de dotation diminuer considérablement avec ces processus.)

L'année 2020 était l'année où nous avions prévu d'augmenter considérablement l'envergure de notre projet et d'obtenir les tailles d'échantillon dont nous avions besoin pour que nos résultats soient appuyés par une certaine puissance statistique. Au lieu de cela, nous avons rapidement pivoté pour essayer de faciliter la mobilité des talents internes à l'échelle du GC, le gouvernement s'étant organisé pour appuyer les personnes, les entreprises et les besoins internes changeants (pour en savoir plus sur la réserve de talents du GC, voir la section 5 du présent rapport).

choses qu'ils savent depuis des années, mais pour lesquelles ils n'ont pas nécessairement de chiffres ou d'histoires à l'appui. Voici un commentaire que nous entendons souvent : « Nous le savions déjà. Quelle est donc la prochaine étape? »

Étant donné que le hochement de tête d'une foule ne constitue pas un point de données quantitatif valide pour confirmer les résultats, nous effectuons un suivi au moyen d'entrevues, de groupes de discussion et de tests en direct de nouvelles fonctions, ce qui nous aide à valider les intuitions difficiles à valider – reconnues depuis longtemps, mais non statistiquement prouvées – en jeu dans l'espace de dotation du GC.

Après tout, les « intuitions » ne sont souvent que la reconnaissance d'une tendance pluriannuelle par des experts sur le terrain, comme les conseillers en RH et les

gestionnaires chevronnés. Et nous prenons le temps d'écouter ces intuitions et d'explorer la psychologie comportementale et la conception des systèmes sous-jacents au problème, ce qui, nous l'espérons, mène à des solutions potentielles.



# Une plateforme basée sur des portails



## Portail des candidats

**Qui :** Grand public et employés du gouvernement du Canada à la recherche de possibilités d'emploi.

**Que peuvent-ils faire?** Afficher les emplois, postuler et gérer leur profil.

**Fonctionnalités :** Annonces d'emploi centrées sur l'utilisateur, affichage en temps réel pour un certain nombre de candidats, critères de mérite fondés sur les compétences, engagement d'honnêteté, compétences réutilisables et expérience, orientation étape par étape pour la demande d'emploi.

Lancé en février 2018

## Portail des talents autochtones

**Qui :** Demandeurs autochtones.

**Que peuvent-ils faire?** Visualiser les emplois désignés pour les talents autochtones, Postuler à des emplois, Gérer le profil (y compris les renseignements sur l'identité autochtone), Se connecter à la communauté autochtone au sein du gouvernement du Canada.

**Fonctionnalités :** Offres d'emploi adaptées à la communauté autochtone, outil d'autodéclaration de l'appartenance à la communauté, conseils supplémentaires pour les gestionnaires.

Pas encore lancé

## Plateforme du Nuage de talents

### Portail d'administration

**Qui :** L'équipe du Nuage de talents.

**Que peuvent-ils faire?** Publier les offres d'emploi approuvées, gérer la taxonomie des compétences, approuver les nouveaux gestionnaires et conseillers en RH.

**Fonctionnalités :** Contrôle et ajout de questions de présélection pour les demandes, page Ressources pour partager l'information avec les gestionnaires et les RH.

Lancé en mars 2019

## Portail des RH

**Qui :** Conseillers en RH des ministères partenaires.

**Que peuvent-ils faire?** S'approprier des processus d'emploi, examiner les offres d'emploi et les plans d'évaluation, faire le suivi des candidats.

**Fonctionnalités :** Point de vue du ministère sur les processus d'emploi, système d'approbation des offres d'emploi, processus d'accès et numéros d'autorisation de priorité, système de commentaires pour la communication avec les gestionnaires.

Lancé en janvier 2020

## Portail des gestionnaires

**Qui :** Gestionnaires des ministères partenaires.

**De quoi s'agit-il :** Créer des offres d'emploi, gérer les profils, créer des plans d'évaluation, visualiser les demandes, suivre les candidats.

**Fonctionnalités :** Outil de création d'offres d'emploi, taxonomie des compétences, outil de description du milieu de travail, liste de candidats présélectionnés, demandes d'emploi disponibles dès leur réception.

Lancé en janvier 2019

# Oui, le Nuage de talents est conforme aux politiques

Des rumeurs se propagent parfois au sujet du Nuage de talents selon lesquelles il était possible de faire ce que vous vouliez en utilisant notre plateforme pour embaucher... ou qu'en raison de la nature expérimentale du Nuage de talents, nous n'avons pas suivi les mêmes règles qui s'appliquaient aux autres équipes du gouvernement.

Le fait qu'il s'agissait d'un projet expérimental ne voulait pas dire qu'on ait ignoré les règles. Au contraire, pour que le projet soit considéré comme étant légitime, nous avons accordé une grande importance à la conformité, même lorsque nous mettions de nouvelles idées à l'essai. Nous avons consulté des experts en matière de politiques sur tous les aspects théoriques et conceptuels du Nuage de talents et porté une attention particulière afin de veiller à ce que les processus et la plateforme respectent les politiques. Nous avons suivi tous les processus pour faire en sorte d'obtenir toutes les autorisations nécessaires pour la plateforme.

## Tout le contenu de la plateforme est bilingue et accessible

Tout le contenu du site, allant des descriptions de poste jusqu'aux diverses fonctions, a été traduit par des professionnels et révisé par un traducteur professionnel. L'accessibilité a été incorporée dans toute la phase de développement pour veiller à ce que tous les éléments de la plateforme soient conçus de manière à être accessibles. (Vous trouverez de plus amples détails à cet égard à la section 3 Accessible par choix et dès la conception du présent rapport.)

## Tous les postes ont été classifiés et approuvés par des conseillers en ressources humaines

Nous avons confirmé auprès d'un conseiller en ressources humaines que la classification de poste appropriée était utilisée avant d'afficher une offre d'emploi sur la plateforme du Nuage de talents. Le Nuage de talents exigeait également une approbation définitive du gestionnaire et du conseiller en ressources humaines du ministère avant l'affichage de l'annonce d'emploi.

## Toutes les exigences essentielles en matière d'études étaient conformes aux politiques

Le Nuage de talents a sollicité les autorités compétentes en ressources humaines pour l'examen et l'approbation du texte de remplacement sur les exigences essentielles en matière d'études utilisé dans la plateforme. Elles ont confirmé que, même si le langage utilisé dans les descriptions des exigences essentielles en matière d'études aurait pu être plus convivial pour l'utilisateur, la norme



minimale d'études pour chaque classification doit demeurer inchangée, puisqu'il s'agit d'une exigence de la politique et d'un des facteurs utilisés pour déterminer la classification pour chaque poste.

### **Tous les postes ont également été publiés dans le site Emplois GC**

Comme tous les postes publiés dans le Nuage de talents étaient annoncés à l'externe, ils ont également été publiés par l'entremise du site emplois.gc.ca en tant qu'annonces de recrutement complémentaires.

### **Tous les emplois ont obtenu un numéro d'autorisation en matière de priorité**

Nous avons mis à l'essai une autre méthode de sélection prioritaire avec l'appui de la Commission de la fonction publique. (Vous trouverez des détails sur cette approche à la section 4 Présélection prioritaire intégrée du présent rapport.)

### **Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée approuvée**

Avant le lancement de la plateforme, une évaluation complète des facteurs relatifs à la vie privée a été effectuée, approuvée puis soumise au Commissariat à la protection de la vie privée du Canada (CPVP). Nous avons ensuite continué d'être en lien avec le CPVP afin de tenir compte de manière proactive de tout facteur lié à la protection des renseignements personnels durant l'évolution de la plateforme, en soumettant notamment des mises à jour de notre évaluation des facteurs relatifs à la vie privée à la suite de chaque modification importante apportée à la plateforme.

### **Protocoles de sécurité de la TI approuvés**

Nous avons travaillé en étroite collaboration avec les équipes de sécurité et de cybersécurité de la TI du Secrétariat du Conseil du Trésor tout au long du développement de la plateforme pour veiller à mettre place des protocoles

adéquats garantissant la sécurité de la plateforme.

### **Autorisation d'exploitation approuvée**

Le Nuage de talents a pris toutes les mesures nécessaires pour obtenir l'autorisation d'exploitation avant le lancement de la plateforme, y compris l'approbation du projet-pilote par le Conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada. Lorsque l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée a été mise à jour, l'autorisation d'exploitation a été renouvelée.



## **Contenu en ligne approuvé par le Secrétariat du Conseil**

Avant d'être publié en ligne, le contenu de la plateforme a été approuvé par les voies appropriées au Secrétariat du Conseil du Trésor. Bien que l'apparence de la plateforme du Nuage de talents n'ait pas reçu d'approbation officielle, elle s'inscrivait dans le cadre d'une expérience visant à mettre à l'essai des couleurs, des polices et des caractéristiques plus inclusives. Le Nuage de talents a partagé son système de conception avec les autorités du Secrétariat du Conseil du Trésor dans le cadre d'une discussion pluriministérielle plus vaste sur les systèmes de conception pour les communications.

## **Médias sociaux approuvés par le Bureau du Conseil privé**

Bien qu'une licorne noire serve d'avatar pour le compte Twitter du Nuage de talents (@GC\_Talent), ce dernier a été approuvé par toutes les autorités compétentes comme compte officiel du gouvernement du Canada. Nous avons également collaboré avec les experts en communication du Secrétariat du Conseil du Trésor afin de veiller à ce que le contenu soit conforme aux politiques.

## Notre processus



### Processus de dotation type du GC

La présente section compare un processus de dotation type du GC à un processus de dotation type utilisant le Nuage de talents. Il est important de noter qu'il existe toujours des variations dans chaque processus de dotation du GC, et la description ci-après n'a pas pour but de présenter, comme un absolu, ce qui se produit dans tous les cas. Cela dit, la description d'un processus de dotation type du GC est conforme à ce que nous avons entendu à maintes reprises pendant les essais auprès des candidats, des gestionnaires d'embauche et des conseillers en RH. Elle est également conforme aux constatations des ministères présentées dans le cadre d'Objectif 2020, ainsi qu'aux travaux de schématisation et de recherche approfondis de l'équipe de réduction de la paperasse, qui a examiné la question de la durée du processus de dotation de 2014 à 2016.

On nous a dit que, lors d'un processus de dotation type du GC, les gestionnaires commencent habituellement en utilisant un énoncé des critères de mérite (ÉCM) existant pour la même classification et le même niveau, fourni par leur équipe des RH, comme référence pour la rédaction de leur propre ÉCM. Souvent, la liste des critères de l'ÉCM précédent était utilisée dans le nouvel ÉCM, même dans les cas où les particularités du poste étaient différentes. La plupart des critères précisait un certain nombre d'années d'expérience comme exigence. Les autres renseignements sur le poste (p. ex., culture d'équipe, tâches clés, etc.) étaient habituellement minimes ou inexistantes.

Au cours du processus d'embauche, nous avons constaté qu'on demandait souvent aux

candidats de fournir des exemples détaillés de la façon dont ils répondent à chacun des critères. Les candidats fournissaient habituellement de longues réponses et utilisaient des mots-clés de l'offre d'emploi pour maximiser la probabilité d'être présélectionnés. De nombreux processus exigeaient également que les candidats soumettent leur curriculum vitæ.

On nous a dit qu'il est tout à fait habituel qu'on reçoive des centaines, voire des milliers de candidatures dans le cadre d'un processus de dotation, ce que de nombreux conseillers en RH et gestionnaires ont qualifié d'accablant. Certains ministères ont utilisé diverses méthodes, comme des sélections aléatoires, pour réduire le volume de candidatures avant de les évaluer. Les demandes d'emploi étaient téléchargées en un seul fichier PDF par le conseiller en RH et communiquées aux gestionnaires. (Dans les processus où le nombre de demandes d'emploi était très élevé, plusieurs douzaines de demandes d'emploi étaient incluses dans chaque fichier, et les gestionnaires en recevaient plusieurs.) Les gestionnaires devaient utiliser leur propre méthode pour faire le suivi des candidats.

De nombreux ministères exigeaient que les gestionnaires élaborent un plan d'évaluation et des documents d'évaluation avant d'avoir accès aux demandes d'emploi. Au cours du processus d'évaluation, la question de savoir si les candidats recevaient des communications sur leur statut dépendait de chacun des gestionnaires et des conseillers en RH. L'appui que recevaient les gestionnaires variait considérablement d'un ministère à l'autre pour ce qui est de l'élaboration des documents d'évaluation, de l'évaluation des candidats et de la communication des résultats aux candidats à différentes étapes.

Une fois qu'un candidat était sélectionné, selon le poste, il pouvait devoir subir des évaluations des langues officielles. Tous les candidats sélectionnés devaient obtenir la cote de sécurité appropriée. Les évaluations de langue seconde ne pouvaient être planifiées que par les conseillers en RH, alors que le processus d'obtention de la cote de sécurité différait selon les ministères.

Pourachever le processus de dotation, le conseiller en RH recueillait tous les documents requis auprès du candidat et du gestionnaire afin d'obtenir l'approbation interne. La liste des documents requis variait légèrement d'un ministère à l'autre, tout comme le processus d'approbation interne. Ces documents étaient habituellement présentés ensemble pendant que le candidat subissait une évaluation de langue seconde et obtenait sa cote de sécurité. La lettre d'offre était envoyée une fois que l'approbation interne avait été obtenue, que l'évaluation de la langue seconde avait été effectuée et que la cote de sécurité avait été accordée.

## Qu'est-ce qui distingue le Nuage de talents?

### Réfléchir à chaque élément et les mettre à l'essai

Tous les aspects du site du Nuage de talents sont rigoureusement mis à l'essai auprès des utilisateurs. Collectivement, ces éléments indépendants ont une incidence sur la durée du processus de dotation et sur les résultats d'embauche.

Nous avons mis l'accent sur les éléments auxquels répondent les candidats externes. Pour bon nombre d'entre eux, il s'agit de leur première expérience d'embauche au GC, et la présentation d'un site a une énorme influence sur la décision des meilleurs talents de postuler ou non. De nombreux utilisateurs laissent entendre que l'organisation ressemblera



beaucoup à la plateforme elle-même, surtout lorsqu'il s'agit de recruter des talents dans les domaines numériques et technologiques.

Nous avons travaillé avec les utilisateurs pour remettre en question tous les éléments, vraiment tous les éléments, qui se retrouvaient sur le site. Nous avons examiné toutes sortes de choses, de la palette de couleurs au niveau de lecture, en passant par l'examen du langage génré et la facilité d'utilisation pour les personnes qui ont d'autres considérations en matière d'accessibilité. Les communautés autochtones et les groupes sous-représentés ont participé au processus de conception et ont fourni des renseignements remarquables sur des éléments du langage, du processus et de la configuration de la plateforme qui leur ont permis de se sentir inclus et de postuler à des emplois ou qui les en ont empêchés.

De plus, nous avons mis à l'essai les simples exigences de courtoisie liées à l'embauche, c'est-à-dire la question de savoir si les candidats estiment que le processus est équitable, compréhensible, inclusif, réceptif et opportun.

Le Nuage de talents a également repensé de façon importante le processus par lequel les gestionnaires arrivent à l'énoncé des critères de mérite (ÉCM), en instaurant une conception de la dotation axée sur les incidences et une nouvelle méthodologie de réduction des

préjugés qui met l'accent sur les compétences plutôt que sur un nombre prédéterminé d'années d'expérience. Les théories et les mises en œuvre consistaient à examiner chaque étape du processus d'élaboration des offres d'emploi.

## **Modifier les renseignements qui sont communiqués et la façon dont ils sont communiqués**

Lorsque le Nuage de talents a été mis en service en octobre 2018, il a normalisé l'inclusion des éléments suivants dans une offre d'emploi : les énoncés des incidences, les tâches clés, les exigences professionnelles, les renseignements sur la culture d'équipe, les profils des gestionnaires et la question de savoir si le travail à distance, les horaires flexibles et le télétravail étaient autorisés pour ce poste. À l'époque, il s'agissait de nouveaux éléments pour une offre d'emploi du gouvernement du Canada. Le Nuage de talents a également conçu sa plateforme pour afficher publiquement le nombre de candidatures reçues en temps réel pour chaque offre d'emploi.

La plateforme comprend des outils pour la préparation d'une offre d'emploi qui serait optimisée afin de donner les meilleurs résultats d'embauche et un outil de planification de l'évaluation (mais pas les évaluations elles-mêmes). En liant la liste des critères au plan d'évaluation, les gestionnaires et les conseillers en RH peuvent avoir des discussions éclairées sur la façon dont les choix faits dans l'offre d'emploi pourraient avoir une incidence sur la durée de l'évaluation. Tous les outils ont été élaborés pour mettre l'accent sur la réduction de la durée du processus de dotation, l'augmentation de la diversité des candidatures et le fait de trouver le meilleur candidat pour le poste, en tenant compte à la fois des compétences spécialisées et de l'adaptation à la culture.

## **Porter attention aux comportements humains**

Bon nombre de nos interventions visent à encourager les comportements souhaitables ou à éliminer les sources d'irritation pour nos utilisateurs. Le processus de demande d'emploi est divisé en différentes sections afin qu'il soit plus facile pour les candidats, surtout ceux qui n'ont jamais postulé à un emploi au gouvernement, de s'y retrouver. Tout au long du processus, des instructions axées sur le comportement encouragent les candidats à se demander attentivement s'ils sont des candidats appropriés pour le poste, et des directives leur expliquent la façon de présenter une demande d'emploi de bonne qualité. Nous avons également conçu une promesse d'intégrité pour inciter les candidats à fournir des renseignements véridiques.

Lors de la conception, nous avons porté une attention particulière à la façon de faciliter le processus de dotation pour les gestionnaires (tout en respectant les exigences en matière de RH), notamment en examinant les rôles que jouent la procrastination et la communication dans la détermination de la durée moyenne du processus de dotation. Les interventions vont de l'autoremplissage de certains champs d'offres d'emploi en fonction de la sélection du gestionnaire au tri préalable des demandes par statut prioritaire, niveau d'expérience et statut de citoyen.

De même, lorsque des comportements souhaitables de la part des gestionnaires et des conseillers en RH pourraient contribuer à réduire le temps de dotation ou à améliorer la qualité de l'embauche, nous avons prévu des incitations tout au long du processus pour encourager ces comportements. Par exemple, les gestionnaires sont encouragés à appuyer le travail à distance et les horaires flexibles. On leur rappelle également d'optimiser les critères de sélection pour obtenir les meilleurs résultats. De plus, le Nuage de talents a créé des portails distincts pour les RH et les gestionnaires avec des fonctions de suivi du temps, ce qui permet

à tous ceux qui participent à un processus de savoir exactement qui était responsable de l'étape suivante du processus, et quelles pourraient être les raisons des retards.

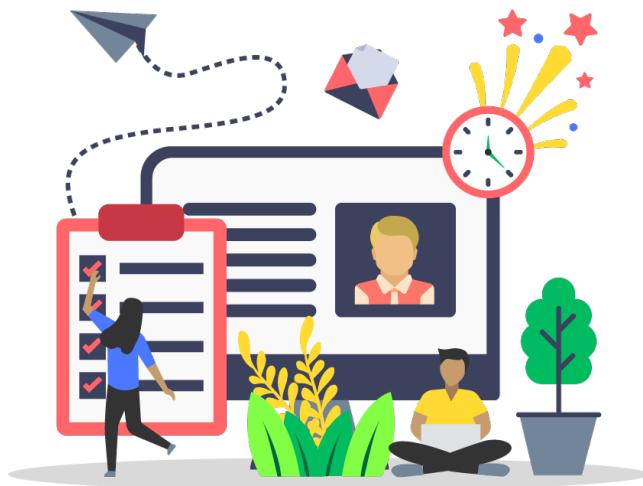
## **Qu'est-ce qui ne change pas avec le Nuage de talents?**

Parmi toutes les étapes du processus d'embauche, l'achèvement de l'embauche est le domaine dans lequel le Nuage de talents a le moins d'influence. Les interventions à cet égard ont été minimes. Il s'agit notamment de l'élément du processus de dotation sur lequel le Nuage de talents n'a presque pas pu exercer d'influence pour ce qui est de réduire la durée du processus de dotation (voir la section sur les expériences liées à la réduction de la durée du processus de dotation).

Cela dit, nous avons essayé de fournir tous les renseignements pertinents aux candidats afin qu'ils puissent se préparer. Nous avons également travaillé avec les gestionnaires et les conseillers en RH pour repenser la façon dont certaines des étapes (p. ex., l'évaluation de la langue seconde et d'autres évaluations) pourraient se dérouler en parallèle. Nous avons beaucoup travaillé sur la mise au propre du dossier des RH. Nous ne publions notamment que les fonctionnalités associées par étapes, avec des versions alpha et bêta. Toutes les fonctions (comme le suivi du temps et les outils de compte rendu des décisions) n'ont pas encore été entièrement diffusées.

Pour ce qui est de l'obtention de la cote de sécurité, nous avons travaillé avec le bureau de la sécurité pour concevoir et créer un formulaire de cote de fiabilité en ligne en tant que prototype.

# Publier une offre d'emploi



## Étape 01

### Offre d'emploi optimisée

#### INTERVENTIONS LIÉES AU PROCESSUS

- ✓ Conception de la dotation axée sur les incidences
- ✓ Exigences professionnelles
- ✓ Études et expérience équivalente
- ✓ Optimisation des critères de sélection pour obtenir de meilleurs résultats
- ✓ Incitation des gestionnaires à appuyer le travail à distance et les horaires flexibles
- ✓ Tenir compte de la culture d'équipe, du contexte opérationnel et du style de leadership

## Étape 02

### Plan d'évaluation

#### INTERVENTIONS LIÉES AU PROCESSUS

- ✓ Schématisation des critères de sélection en fonction du processus d'évaluation
- ✓ Accélération de la conversation gestionnaire-RH
- ✓ Prévision du délai minimal d'embauche et de réévaluation
- ✓ Base de données de compétences évolutives avec possibilité d'ajouter des spécifications liées au poste

## Étape 03

### Approbations et publication

#### INTERVENTIONS LIÉES AU PROCESSUS

- ✓ Toutes les approbations sont en place
- ✓ Lien publié dans Emplois GC
- ✓ Autorisation en matière de priorité et respect des politiques
- ✓ Suivi du statut de l'offre d'emploi et responsable
- ✓ Interaction par l'entremise des plateformes des gestionnaires et des RH pour réduire l'achalandage de courriels
- ✓ Surveillance continue du taux de demandes d'emploi

# Postuler à un emploi



## Étape 04

### Parcourir les offres d'emploi

#### INTERVENTIONS LIÉES AU PROCESSUS

- ✓ Les annonces affichent de l'information sur les incidences, les tâches clés, la culture d'équipe, le contexte opérationnel et le style de leadership.
- ✓ Sensibilisation ciblée des candidats.
- ✓ Affichage clair du nombre de candidats et du compte à rebours jusqu'à la date de clôture.
- ✓ Clarté quant à savoir si le travail à distance, le télétravail et les horaires flexibles sont autorisés.

## Étape 05

### Préparer une demande d'emploi

#### INTERVENTIONS LIÉES AU PROCESSUS

- ✓ Accessibles et inclusives par définition
- ✓ Instructions et navigation axées sur le comportement
- ✓ Données probantes sur les exigences professionnelles
- ✓ Évaluation de l'efficacité de l'autoévaluation
- ✓ Promesse d'intégrité

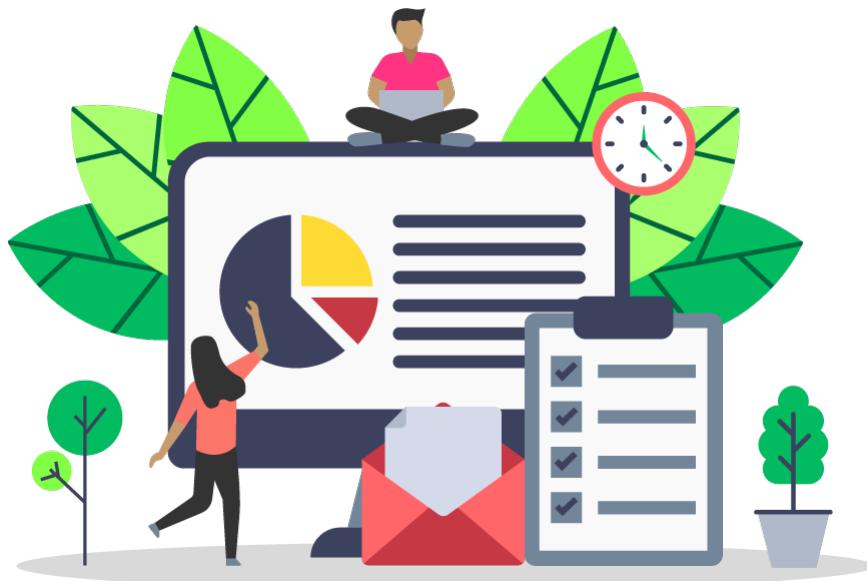
## Étape 06

### Profils et compétences

#### INTERVENTIONS LIÉES AU PROCESSUS

- ✓ Récits et applications de compétences réutilisables
- ✓ La façon dont les profils ont été (et n'ont pas été) utilisés
- ✓ Champs de profil

# Évaluation des candidats



## Étape 07

### Volume de demandes d'emploi

#### INTERVENTIONS LIÉES AU PROCESSUS

- ✓ Langage des demandes d'emploi conçu pour modifier les taux d'application
- ✓ Examen des demandes d'emploi en temps réel (dès leur soumission)
- ✓ Interventions pour gérer le volume de demandes d'emploi

## Étape 08

### Filtrage des demandes d'emploi

#### INTERVENTIONS LIÉES AU PROCESSUS

- ✓ Mise en page, texte et flux pour réduire la procrastination.
- ✓ Présélection prioritaire intégrée.
- ✓ Présélection des candidats par statut prioritaire, niveau d'expérience et statut de citoyen.
- ✓ Tri automatique à mesure que les gestionnaires prennent des décisions en matière de filtrage.

## Étape 09

### Évaluations

#### INTERVENTIONS LIÉES AU PROCESSUS

- ✓ Modèle de courriel
- ✓ Rappel au sujet des prochaines étapes
- ✓ Modèle de compte rendu de la décision
- ✓ Exportations dans Excel à l'usage des RH

# Achever l'embauche



## Étape 10 Évaluation linguistique

### INTERVENTIONS LIÈES AU PROCESSUS

- ✓ Utilisation d'un langage que les candidats comprennent
- ✓ Recommandations pour la première évaluation de langue seconde (ELS)

## Étape 11 Autorisation de sécurité

### INTERVENTIONS LIÈES AU PROCESSUS

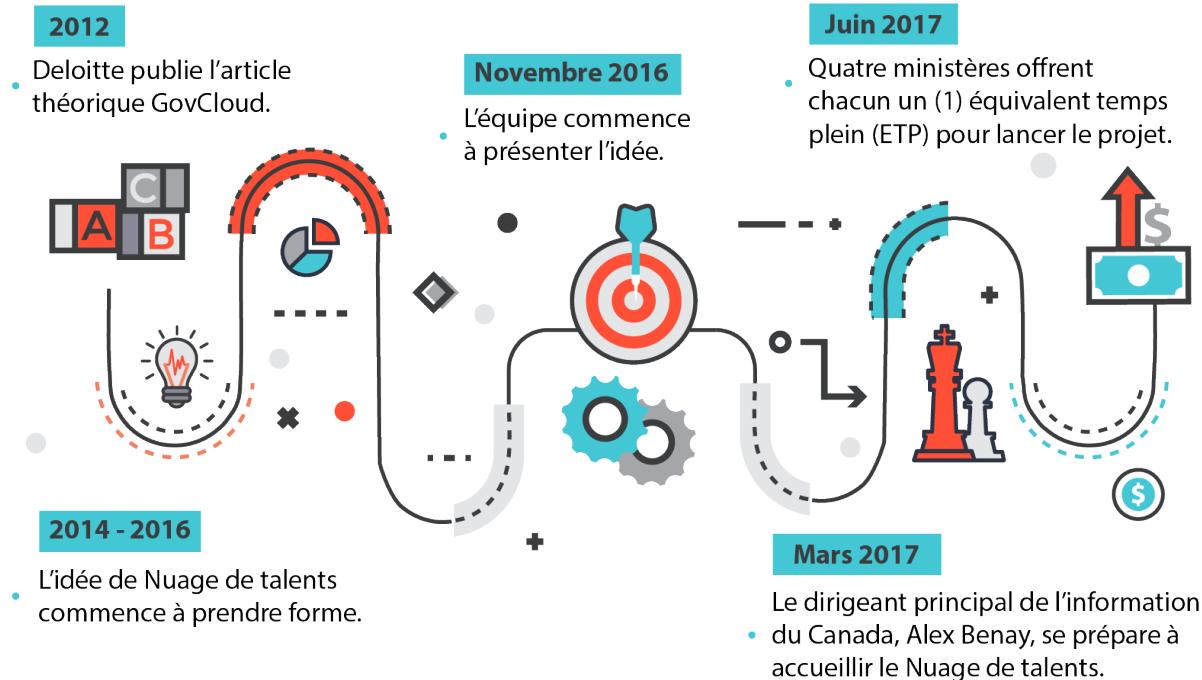
- ✓ Vérification du casier judiciaire à l'étranger
- ✓ Formulaire de sécurité en ligne pour l'obtention d'une cote de fiabilité (mise à l'essai seulement)

## Étape 12 Dossier de dotation définitif

### INTERVENTIONS LIÈES AU PROCESSUS

- ✓ Numéro d'autorisation en matière de priorité mis en place
- ✓ Documents à l'appui
- ✓ Outil de compte rendu des décisions (conçu et mis à l'essai, mais non diffusé.)

## Le chemin vers le Nuage de talents

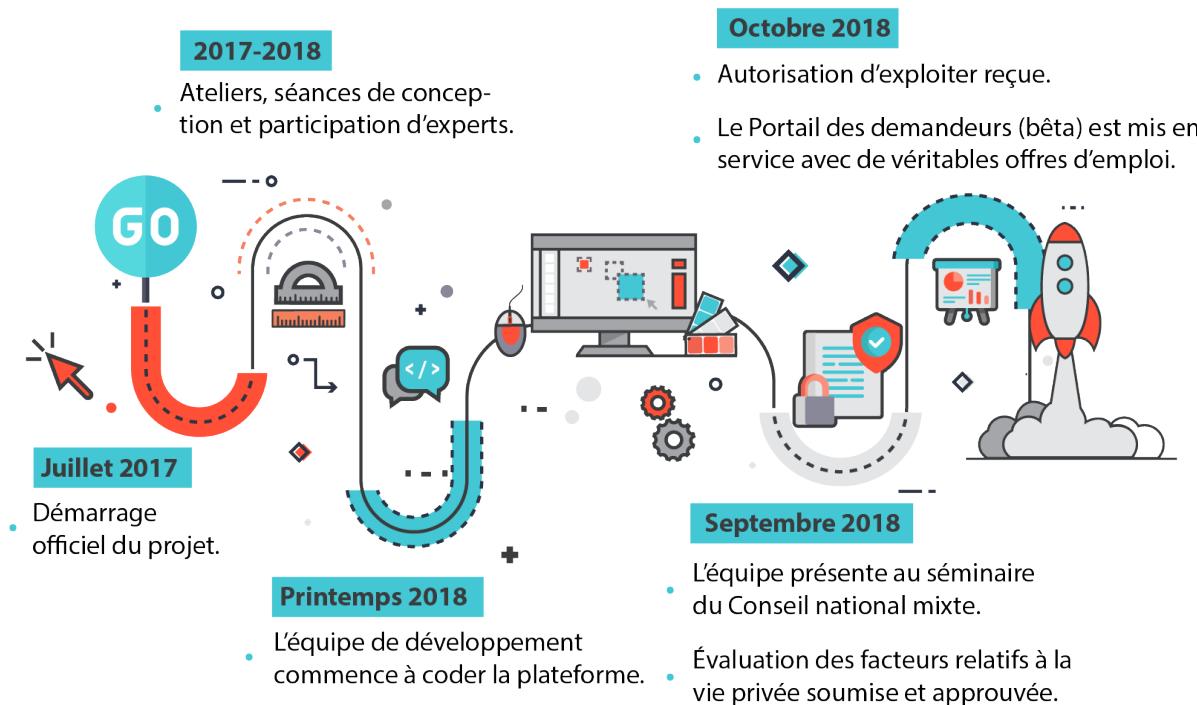


L'équipe initiale qui a lancé le Nuage de talents a déjà travaillé ensemble au IN.spire Carrefour d'innovation à Ressources naturelles Canada de 2014 à 2017, où nous avons mené un certain nombre d'expériences sur la mobilité des talents, y compris certains des premiers travaux du gouvernement du Canada sur les micromissions et les titres portatifs de compétences en matière de numérique (insignes ouverts).

L'équipe a également conçu et lancé le programme original des agents libres, ainsi qu'un cinquième membre de l'équipe qui est devenu le premier gestionnaire de programme. Les agents libres sont devenus une initiative à part entière, mais elle a été conçue stratégiquement comme un test précoce de plusieurs des concepts que le Nuage de talents espérait développer à plus grande échelle, y compris la recherche sur l'incidence psychologique qu'a le travail axé sur les projets sur les employés. Comme engagement de ne pas faire de mal, l'équipe du Nuage de talents voulait veiller à ce qu'elle ne soit pas sur le point de construire quelque chose qui permettrait de gagner du temps et de générer des économies au détriment de la santé mentale des employés. Avant de pouvoir déterminer si le Nuage de talents *pourrait* fonctionner, nous devions d'abord nous demander s'il *devrait* être construit ou non. Lorsque les résultats des agents libres étaient positifs, l'équipe qui est devenue le Nuage de talents a commencé à lever des fonds et à présenter le nouveau projet aux cadres supérieurs.

Une fois que l'idée du Nuage de talents a commencé à prendre en compte des paramètres concrets et des objectifs de rendement, l'équipe a décidé d'essayer de mobiliser les ressources pour quelque chose d'inhabituel : une entreprise en démarrage populaire pluriannuelle au sein du gouvernement, visant à construire quelque chose d'expérimental à la fine pointe de la théorie sur l'avenir du travail.

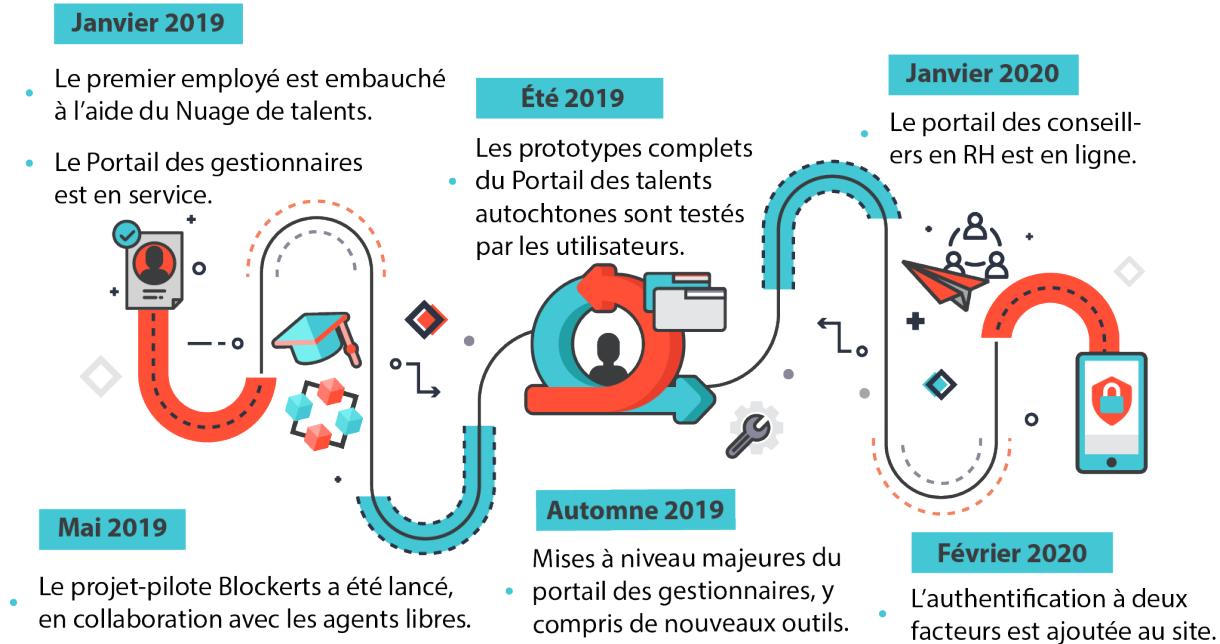
## Du démarrage au lancement de la plateforme



Le Nuage en talents a d'abord lancé son projet en juillet 2017, mais il a fallu encore 15 mois avant qu'il n'y ait une plateforme viable minimale. Au départ, l'équipe n'a pu recueillir que quatre ETP — et seulement pour des mandats. L'équipe était tellement dévouée à la vision que les quatre premiers membres ont abandonné leur statut d'employé nommé pour une période indéterminée et ont occupé des postes de durée déterminée dans un nouveau ministère. Ensuite, nous avons commencé le processus de recherche sur ce à quoi la plateforme devrait ressembler et comment tester les points d'intervention au service des trois objectifs de rendement du projet.

Le nouvel exercice financier 2018-2019 a apporté plus de financement et a donné une chance à un designer UX et à notre Liaison avec les communautés autochtones. Nous avons également embauché trois développeurs – un développeur frontal, un expert en accessibilité et un développeur dorsal. La plateforme a été lancée six mois plus tard, en octobre 2018. Il va sans dire qu'avec notre peu de personnel, notre produit viable minimal était très léger. Mais il a suffi de lancer de vrais processus et de commencer à tester de nombreuses interventions sur la conception de la publicité d'emploi et le volume de demandes.

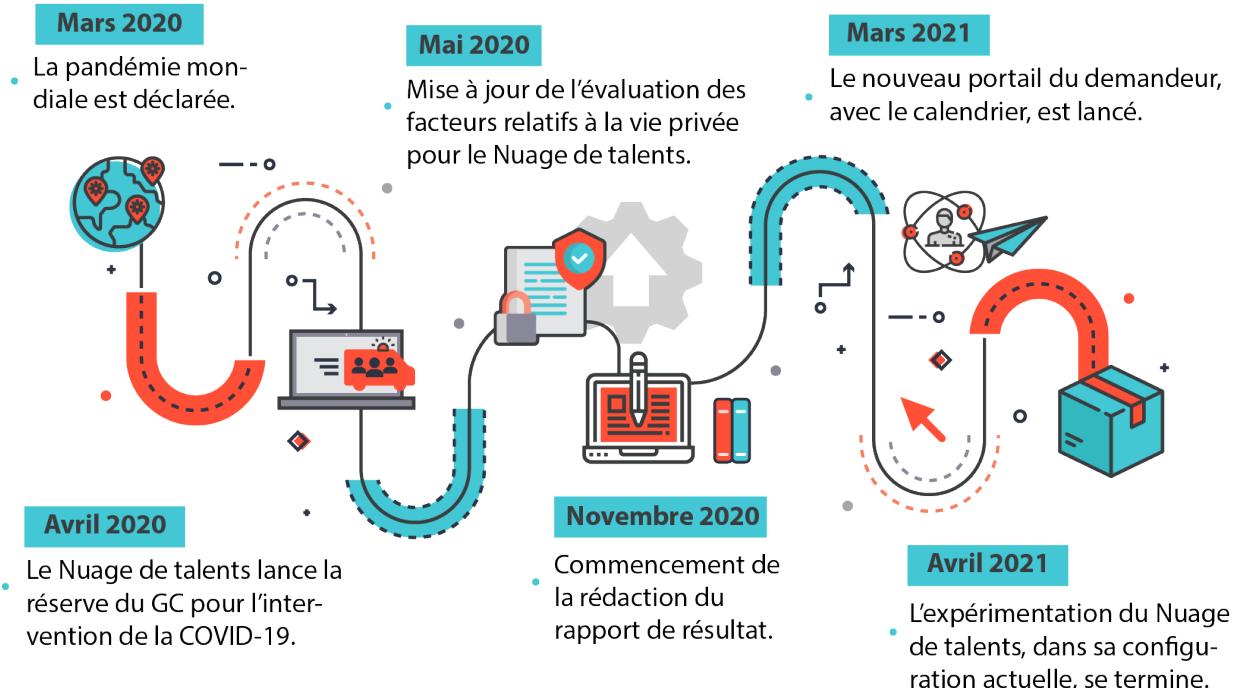
# Les hauts et les bas de l'expérimentation au gouvernement



Après la mise en service de la plateforme en octobre 2018, l'équipe du Nuage de talents a connu une période de croissance. Plus de gens ont été embauchés, y compris un scientifique comportemental, un psychologue industriel et plus de développeurs. Les quatre premiers membres de l'équipe ont été reconvertis d'employés nommés pour une période déterminée en employés nommés pour une période indéterminée. De nouveaux ministères partenaires se sont joints à l'entreprise. Les emplois étaient en activité sur la plateforme, et le temps de travail du personnel diminuait lentement, mais régulièrement, alors que nous testions et affinions nos interventions. Les gestionnaires recruteurs trouvaient un talent unique (lorsqu'ils s'en tenaient au processus tel qu'il a été conçu), et les demandeurs nous envoyoyaient des courriels sur la grandeur de leur expérience, même lorsqu'ils n'étaient pas la personne qui avait obtenu le poste.

Mais il y avait aussi des défis. Les gestionnaires d'embauche et les conseillers en RH n'étaient pas toujours habitués à travailler avec des produits et des expériences viables minimes. Peu importe la façon dont nous avons tenté de cadrer cela, les utilisateurs gouvernementaux étaient souvent déçus que la plateforme n'ait pas encore été entièrement développée. Les partenaires voulaient financer le produit final, pas la phase de développement. Nous voulions aussi accélérer le calendrier de développement, mais c'est difficile à faire avec seulement une poignée de développeurs. Le Nuage de talents a trouvé difficile d'obtenir des ressources pour un projet expérimental qui coûtait plus cher que ce qu'un ministère pourrait financer seul, mais qui n'était pas d'une valeur raisonnable pour demander un mémorandum au Cabinet. Essentiellement, nous avions besoin d'une somme d'argent moyenne provenant d'une source stable, et de deux années de délai d'expérimentation, et ce n'est pas quelque chose que l'écosystème d'innovation du gouvernement du Canada est mis en place pour fournir facilement.

# Perturbation et évolution : De la COVID-19 à maintenant



Au moment où le Nuage de talents trouvait sa cadence – avec le nouveau calendrier du demandeur prêt à être lancé, de multiples embauches provenant d'un seul processus et le temps nécessaire pour embaucher le personnel de loin – la COVID-19 frappa. C'était comme si soudainement, quelqu'un avait fermé l'interrupteur. Le Nuage de talents a vu un arrêt presque total du recrutement pour la dotation externe pour une période déterminée annoncée sur notre plateforme. Les expériences sont devenues une bonne chose à faire lorsque l'ensemble du gouvernement est passé au mode d'intervention pour répondre aux besoins essentiels. L'importance du moment historique n'a pas été perdue dans l'équipe du Nuage de talents. À la mi-mars 2020, le gouvernement du Canada a envoyé à la maison ses travailleurs de la région de la capitale nationale pour une période sans précédent de télétravail de masse prolongé. Le même jour, le Nuage de talents s'est lancé dans la réattribution de son site pour livrer une plateforme de mobilité interne, qui est devenue opérationnelle trois semaines plus tard. Le projet s'appelait Réserve de talents du GC et a duré quatre mois (voir la rédaction à la section 5).

Le Nuage de talents a dû faire face à des problèmes de financement en 2020-2021, et l'équipe a été forcée de rétrécir. En novembre, l'équipe a commencé à rédiger ce rapport et à se préparer à la transition. Puis, au moment où le rapport était presque terminé, une poignée de ministères ont demandé de poster des emplois pour une période déterminée sur le site. Nuage de talents a donc dû rapidement reprendre le travail de développement qui a été mis de côté pendant la pandémie, et a lancé un tout nouveau processus de demande, avec une conception améliorée pour promouvoir la diversité dans les résultats d'embauche et créer une meilleure expérience de présélection pour les gestionnaires et les conseillers en RH. Même si nous n'aurons probablement pas la chance de

recueillir un échantillon de grande taille avant que le financement de notre projet ne soit épuisé à la fin de mars 2021, nous avons quatre offres d'emploi en direct sur la plateforme à l'aide du nouveau modèle. Et nous sommes heureux d'annoncer que, jusqu'à maintenant, il opère comme nous l'espérions.

# Protégé B et la migration vers le nuage



## Du démarrage à un quelconque point à mi-chemin.

Au moment de planifier la diffusion publique du produit minimum viable (PMV) du Nuage des talents en 2018, le gouvernement du Canada (GC) venait de mettre en place les premiers mécanismes d'approvisionnement en nuage pour les sites et les informations non classifiés. Les sites non classifiés comprenaient les sites Web publics sans ouverture de session, ou les autres sites de collecte d'informations. Dès que vous avez besoin de recueillir quoi que ce soit – même des noms et des adresses de courriel – vous devez être dans un environnement protégé. En tant que plateforme expérimentale de dotation, nous avions donc besoin de recueillir bien plus que des noms.

En 2018, le processus était en cours pour reproduire le mécanisme d'approvisionnement en nuage non classifié pour les sites et les informations protégés (jusqu'au niveau Protégé B). Bien que ce soit vraiment ce dont nous avions besoin, nous n'avions pas un échéancier précis. Nous avons donc cherché d'autres solutions. Heureusement, les équipes de projets gouvernementaux ont pu, entre-temps, bénéficier d'un moyen d'obtenir l'autorisation de recueillir certaines des données protégées les moins sensibles (niveau Protégé A) dans l'environnement en nuage non classifié.

Nous avons pu obtenir l'approbation pour la mise en service de notre site en octobre 2018 au niveau « Protégé A ».

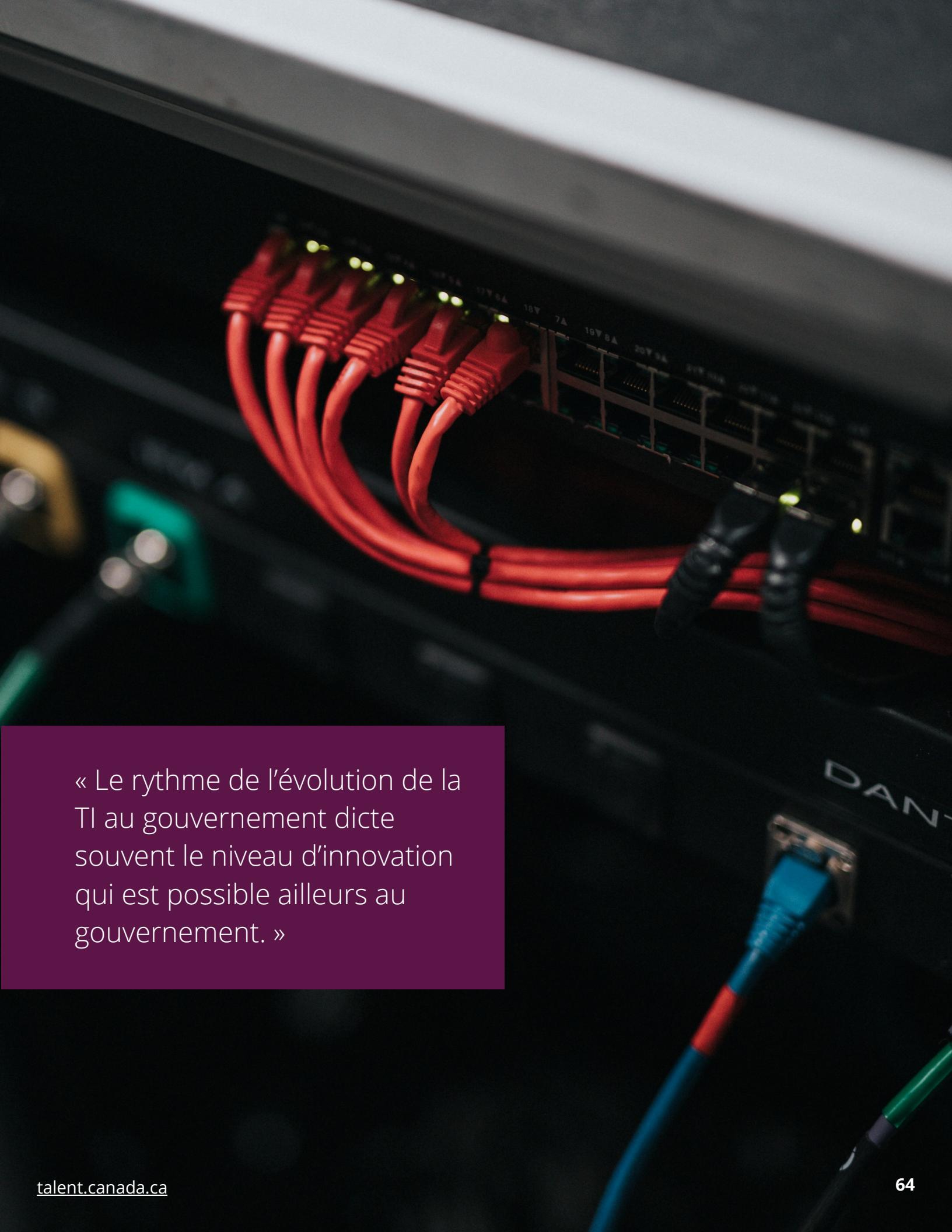
La solution pour le niveau Protégé A nous a certes permis de faire fonctionner notre

plateforme et de mener plusieurs expériences, mais nous n'avons pas pu lancer quelques composants importants du projet sans avoir accès à une solution de serveur de niveau Protégé B. L'équipe du Nuage des talents travaille avec les autorités compétentes depuis 2018 pour obtenir l'accès à un environnement de serveur en nuage Protégé B au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada qui prendrait en charge sa pile de codes sources ouverts. Cet accès est désormais disponible, et l'équipe du Nuage des talents en est aux dernières étapes des approbations et de la migration vers ce nouvel environnement en nuage Protégé B.

## Quelques éléments que l'équipe du Nuage des talents avait prévus, mais qu'elle n'a pas pu faire sans un environnement de serveur Protégé B

1. **Recueillir les informations sur l'équité en matière d'emploi (EE) fournies volontairement par les utilisateurs**, ce qui nous aurait aidés à déterminer plus objectivement si nos interventions de réduction des préjugés avaient l'incidence prévue.
  - a. Cela a eu une incidence sur l'orientation de nos efforts pour réduire les préjugés et a limité notre capacité à recueillir des données quantitatives pour compléter notre analyse qualitative.
2. **Saisir les résultats d'évaluation** des personnes qui participent à un processus d'embauche et leur fournir un document sur les évaluations qu'elles ont réussies.

- a. Cela a eu une incidence sur notre capacité à lancer et à utiliser des compétences transférables vérifiables dans le cadre d'un répertoire de talents consultable et interopérable.
- 3. **Lancer le Portail des talents autochtones**, qui a été conçu par les employés autochtones pour les employés autochtones et qui offre aux employés la possibilité de s'identifier comme appartenant à un groupe visé par l'EE.
  - a. Cela a eu une incidence sur notre capacité à afficher des emplois adaptés aux besoins des candidats autochtones sur le portail, et à travailler avec la communauté pour élaborer des approches visant à réduire les préjugés, et les mettre à l'essai.



« Le rythme de l'évolution de la TI au gouvernement dicte souvent le niveau d'innovation qui est possible ailleurs au gouvernement. »

## **SECTION 02**

Optimiser l'appariement entre les talents et les équipes



# Optimiser l'appariement entre les talents et les équipes



## Objet de la présente section de la recherche

La présente section résume les résultats de recherche obtenus dans le cadre d'expériences liées à l'objectif de rendement du Nuage de talents qui consiste à améliorer la compatibilité des candidats avec l'équipe. (En raison des liens étroits qui existent entre « la compatibilité avec la culture d'équipe » et la diversité et l'inclusion, il est conseillé de lire la présente section en parallèle avec la section 3 de la recherche sur l'amélioration des expériences et des résultats d'embauche pour les groupes en quête d'équité.)

Cette section présente nos expériences de recherche, nos théories et les résultats obtenus sur la façon d'embaucher des employés de premier plan qui cadrent bien avec l'équipe. La présente recherche considère l'embauche comme un continuum, c'est-à-dire que nous examinons les influences et les résultats depuis le recrutement jusqu'à un ou deux ans après l'embauche initiale.

Pour qu'un processus d'embauche soit considéré comme réussi, l'employé doit faire plus que simplement cadrer avec l'équipe. Un processus réussi signifie que l'équipe a recruté un solide candidat compatible et très performant à long terme, qui justifie les efforts investis dans le processus d'embauche et, en fin de compte, les coûts pour les Canadiens et les Canadiennes.

La présente recherche qui porte sur le principe de « compatibilité avec l'équipe » aborde les questions de la redéfinition de l'annonce d'emploi comme outil de recrutement, l'optimisation du nombre de candidats dans le bassin initial et les phases finales d'embauche, la qualité et un nombre accru de candidats hautement qualifiés par processus d'embauche, l'amélioration de l'adaptation à la culture d'équipe en ce qui concerne la rapidité d'intégration, et l'examen de la façon dont les facteurs de recrutement influent sur le maintien en poste des personnes talentueuses au sein de l'équipe.

### Liste des expériences et des interventions

- Dotation axée sur les incidences
- Appariement à cinq facteurs
- Étude de cas : réponses des gestionnaires et des employés
- Permettre le travail à distance
- Importance de la flexibilité et de l'authenticité
- Autoévaluation des compétences selon le niveau

## **Concept clé : La compatibilité avec la culture est importante parce que les humains sont humains**

L'une des plus importantes différences entre le Nuage de talents et les processus de dotation standard du gouvernement du Canada, lorsque nous avons commencé cette expérience, est la mesure dans laquelle le Nuage de talents met l'accent sur la compatibilité des candidats avec l'équipe. Et cela exige que nous tenions compte de beaucoup plus de facteurs que la simple mesure dans laquelle le candidat satisfait à une liste d'exigences relatives à l'expérience, qui est le facteur d'appariement standard à 2 facteurs : candidat avec les tâches). **Pour obtenir de meilleurs résultats en matière d'embauche, il faut tenir compte de l'aspect humain des personnes, même au travail, et adapter nos pratiques de dotation en conséquence.**

Le Nuage de talents adopte une approche qui accorde à la mesure dans laquelle une personne (avec sa personnalité, ses points de vue et ses styles de travail) peut travailler avec succès au sein d'une équipe (composée de plusieurs personnes avec des personnalités, des points de vue et des styles de travail différents) une certaine importance sinon plus qu'à la mesure dans laquelle la personne peut exécuter les tâches en soi. Par conséquent, le fonctionnement du Nuage de talents repose sur un principe d'appariement à cinq facteurs : le candidat, l'emploi, la culture d'équipe, le contexte opérationnel et le style de leadership des gestionnaires.

## **Concept clé : Ne gaspillez pas le temps d'une mère célibataire un vendredi soir**

Les demandes d'emploi prennent du temps et de l'énergie, et pour certaines personnes, ce temps et cette énergie sont rares. Nous voulons respecter cette réalité pour nos candidats en nous assurant qu'ils disposent de toute l'information nécessaire pour décider si le fait de postuler un emploi sur notre plateforme constitue une bonne utilisation de leurs ressources personnelles limitées. (À l'interne, l'équipe appelle cela le « test du vendredi soir » pour l'élaboration des caractéristiques.)



Le Nuage de talents vise à offrir un maximum de transparence aux candidats en leur donnant des détails comme le nombre d'autres demandes déjà reçues, si les horaires flexibles et le travail à distance sont permis, et le style de leadership du gestionnaire. Si une personne doit récupérer ses enfants à 15 h tous les jours, il n'y a aucune raison pour qu'elle doive passer par un processus d'embauche de plusieurs mois et attendre qu'on lui offre un emploi avant d'obtenir une réponse aux questions les plus fondamentales et les plus utiles comme « pourrais-je travailler selon un horaire flexible en après-midi? » C'est une perte de temps pour tout le monde, et cela témoigne d'un mépris envers les candidats (qui seront bientôt des employés).

Dans la mesure du possible, le Nuage de talents tente de concevoir des processus de dotation adaptés aux humains... des humains qui doivent préparer les repas, s'occuper des autres, faire la lessive, et quelque part là-dedans, trouver un peu de temps pour réfléchir à ce qu'ils veulent faire de leur vie professionnelle. Nous voulons que l'expérience avec le Nuage de talents soit agréable, facile et stimulante sur le plan émotionnel pour les personnes qui investissent leur temps et leur énergie sur notre plateforme.

# Optimiser l'appariement entre les talents et les équipes

## Principaux points à retenir

1

Pour optimiser l'appariement entre un candidat et une possibilité d'emploi fondée sur un projet, les gestionnaires devraient examiner les caractéristiques du rôle comme l'incidence et les tâches principales, plutôt que le texte générique associé de façon plus générale à la classification du poste. Une possibilité d'emploi fondée sur un projet vise moins à pourvoir les postes vacants au sein de l'organisation qu'à combler les lacunes pour l'exécution de tâches ponctuelles précises, souvent dans des domaines hautement prioritaires. Le passage d'annonces d'emplois générales à des annonces d'emplois adaptées aux postes aidera à optimiser les résultats des processus d'embauche pour les occasions d'emplois axées sur des projets, et à réduire du même coup le temps de dotation.

2

Le fait de tenir compte de l'environnement de travail, de la culture d'équipe et du style de leadership des gestionnaires dans l'annonce d'emploi et des exigences du poste fait une différence importante dans la création d'un lien solide entre le ou les candidats choisis et leur nouvelle équipe.

3

L'authenticité et la conscience de soi sont des atouts importants pour les gestionnaires dans le processus d'embauche. Les gestionnaires ont plus de facilité à attirer des candidats très performants qui cadrent bien avec leur équipe s'ils sont précis dans leur autoévaluation du milieu de travail et de la culture d'équipe. Selon les données que nous avons recueillies, les gestionnaires qui sont conscients de soi et authentiques dans leur représentation de ces éléments lorsqu'ils préparent l'annonce d'emploi sont plus susceptibles d'attirer des candidats ayant les compétences générales nécessaires pour réussir dans l'emploi et le milieu de travail. Les candidats sont également plus enclins à postuler à des offres d'emploi lorsqu'ils ont le sentiment que les profils des gestionnaires reflètent l'authenticité plutôt que la perfection ou des énoncés gouvernementaux génériques sur les valeurs et les priorités.

# Dotation axée sur les incidences

Sommaire de recherche

## Le problème

À l'heure actuelle, le système de RH du gouvernement du Canada repose sur un modèle de dotation basé sur la classification. Ce modèle se fonde sur le raisonnement suivant : les ministères et organismes ont des mandats et ils établissent une hiérarchie pour permettre l'obtention des résultats associés à leur mandat. Les emplois sont classifiés et intégrés dans la hiérarchie à l'aide de descriptions de travail génériques (ou, dans de rares cas, de descriptions de travail spécialisées). Les gestionnaires remplissent des « cases » ou pourvoient des postes vacants dans l'organigramme de leur unité en utilisant la classification du poste et la description de travail connexe pour énoncer l'expérience nécessaire.

Cette approche, qui constitue la norme au GC, est optimale pour un effectif qui est principalement formé d'employés nommés pour une période indéterminée. Elle ne l'est pas lorsqu'il est question de recruter des personnes talentueuses pour des postes axés sur un projet en particulier où des ensembles de compétences sont exigés et où le résultat visé du poste est circonscrit dans le temps.

Au moment du lancement de la plateforme du Nuage de talents, en 2018, les énoncés des incidences et les tâches principales ne figuraient que rarement dans les offres d'emploi du GC – les deux sollicitaient des candidats à la recherche d'un nouvel emploi. (Bien qu'en 2019 et en 2020, nous ayons remarqué quelques offres d'emploi sur le site Emplois GC qui contenaient cette information.) Les conclusions préliminaires de nos ateliers indiquaient que l'inclusion des énoncés des incidences et des tâches principales serait avantageuse pour attirer des personnes talentueuses à rendement élevé. Mais comment les gestionnaires seraient-ils formés pour rédiger un type d'offre d'emploi complètement différent? Et est-ce que les conseillers en RH seraient favorables à cette nouvelle orientation?

## Les hypothèses

- L'inclusion d'un énoncé des incidences et des tâches principales dans une offre d'emploi aiderait à attirer des personnes talentueuses à rendement élevé.
- Les gestionnaires étaient habitués à produire des offres d'emploi d'une façon en particulier. Pour que les gestionnaires rédigent efficacement un nouveau type d'offre d'emploi, il faudrait élaborer un nouveau type de flux de travaux pour la création de telles offres d'emploi.
- Afin que les gestionnaires adoptent un nouveau comportement, les outils devraient être associés à un flux logique et être faciles à utiliser.

# Dotation axée sur les incidences

## Sommaire de recherche

---

- La méthode que le gouvernement du Canada utilisait pour promouvoir les résultats et l'exécution pourrait être utilisée pour concevoir le nouveau flux logique et optimiser les offres d'emploi.

## L'expérience

Le Nuage de talents explorait l'idée que le même modèle logique sous-tendant les structures ministérielles pourrait être utilisé, en microcosme, pour aider les gestionnaires à déterminer les retombées que des candidats produiraient pour les Canadiens et les Canadiennes. À grande échelle, les ministères ont un mandat, et de ce mandat découlent des résultats visés. La hiérarchie et la structure de la classification des emplois sont ensuite organisées dans l'objectif d'obtenir ces résultats. **Afin de mettre au point un système de recrutement optimisé pour le travail axé sur les projets, le Nuage de talents utilisait le même modèle logique en cascade observé dans la structure générale du gouvernement du Canada, mais nous l'avons diminué pour qu'il soit axé exclusivement sur le contexte local du poste visé par une offre d'emploi.**

Pour comprendre comment les gestionnaires et les candidats utiliseraient le modèle proposé, le Nuage de talents a tenu une série d'ateliers au cours de l'été et de l'automne de 2017 où les gestionnaires ont réalisé un exercice sur papier concernant un processus pour un poste fictif et un processus pour un poste réel qu'ils avaient planifiés en vue de tester un nouveau modèle d'élaboration des offres d'emploi.

Les gestionnaires devaient tout d'abord déterminer quelles étaient les retombées pour les Canadiens et les Canadiennes associées au recrutement qu'ils comptaient effectuer. Nous les avons ensuite soumis à un exercice visant à énoncer et à classer par ordre de priorité les tâches principales qui seraient nécessaires à l'obtention de ces retombées. Une fois que les tâches principales avaient été établies, nous avons demandé aux gestionnaires d'énoncer quelles compétences seraient nécessaires de la part d'un employé pour exécuter chacune de ces tâches. Ces compétences étaient ensuite résumées et classées par ordre de priorité et elles formaient la base d'une nouvelle manière d'en arriver à des critères essentiels et à des critères constituant un atout pour une offre d'emploi du gouvernement du Canada.

### Associer la dotation aux résultats et à l'exécution

L'un des moments les plus marquants du projet est survenu lors de l'exercice visant à recentrer le recrutement sur l'incidence visée. Lors de l'un des ateliers, une gestionnaire a dit qu'elle n'était pas en mesure d'énoncer l'incidence associée à l'embauche qu'elle avait planifiée – pourvoir un poste vacant courant dont elle n'avait jamais remis en question la nécessité. Elle a dit qu'elle allait consulter son équipe de direction pour discuter de l'idée de revoir les besoins en dotation à venir en mettant l'accent dorénavant sur l'harmonisation du plan de recrutement aux résultats et à l'exécution.

## Dotation axée sur les incidences

Sommaire de recherche

---

Lors des ateliers, nous avons vérifié si les gestionnaires étaient en mesure d'effectuer la tâche avec peu d'instructions et nous avons vérifié si ce qu'ils produisaient était sensé aux yeux des conseillers en RH.

Après la mise à l'essai réussie du nouveau flux logique lors des ateliers, notre équipe a créé un document Word qui a été utilisé par des gestionnaires en vue de produire des offres d'emploi pour des processus de travail actifs diffusés sur la plateforme au cours de l'automne et de l'hiver de 2018. Des améliorations ont été apportées, et le nouveau processus a été programmé, puis intégré à l'outil d'élaboration d'offres d'emploi dans le portail des gestionnaires (voir le compte rendu à ce sujet dans la section 4 du rapport). Les gestionnaires ont participé à des entrevues pour faire part de leurs impressions concernant le flux logique et les outils, et leurs commentaires sur l'approche étaient positifs.

Le Nuage de talents a également testé le flux des offres d'emploi avec des candidats, et des entrevues ont été réalisées avec des personnes concernant leurs impressions sur l'utilité et le flux des renseignements fournis.

## Interventions sur la plateforme

Jetez un coup d'œil aux modèles dans l'outil d'élaboration d'offres d'emploi dans la section 4 de la recherche, Réduction du temps de dotation, pour en apprendre davantage sur ce à quoi ressemblait le flux des incidences, des tâches principales et des compétences sur la plateforme.

## Les résultats

**Du point de vue de la gestion des changements, ce volet du projet de Nuage de talents a connu un énorme succès.** Les gestionnaires ont dit que la nouvelle approche était facile à utiliser. Cette refonte des offres d'emploi a permis aux gestionnaires de produire une offre d'emploi de qualité élevée en une à deux heures. En particulier, cela était vrai pour les gestionnaires expérimentés qui avaient appris l'approche courante au GC pour la création d'offres d'emplois et les nouveaux gestionnaires qui n'avaient jamais eu à pourvoir un poste au gouvernement. Cela a prouvé que le nouveau modèle logique pouvait non seulement être utilisé pour changer l'approche des gestionnaires expérimentés, mais aussi être adopté par de nouveaux utilisateurs.

En plus de pouvoir être effectué rapidement et facilement par les gestionnaires, ce nouveau processus a obtenu l'approbation des conseillers en RH. Les offres d'emploi dans le Nuage de talents étaient habituellement approuvées avec très peu d'interventions de la part des conseillers en RH.

Les candidats ont indiqué que l'inclusion des énoncés d'incidences et des tâches principales avait influé de manière positive sur leur décision de soumettre leur candidature lorsqu'ils croyaient être une bonne personne pour le poste.

# Dotation axée sur les incidences

Sommaire de recherche

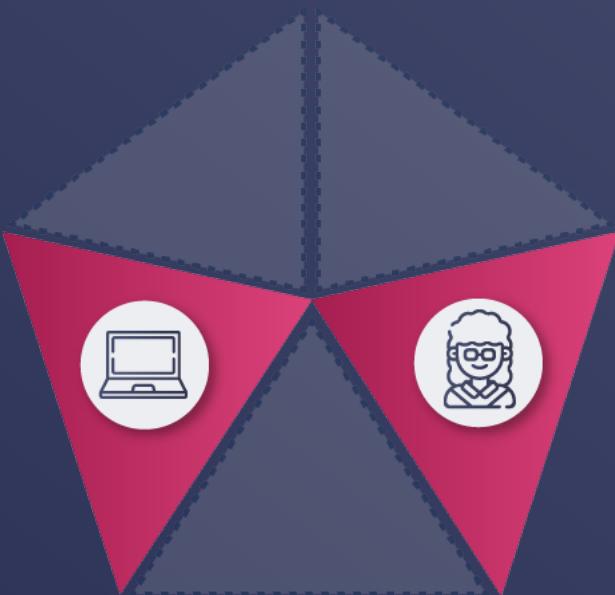
---

## Perspectives

L'une des constatations les plus intéressantes par rapport à cette intervention avec la plateforme était la manière dont les gestionnaires étaient en mesure de considérablement changer leurs comportements, s'adaptant facilement à un nouveau flux de travaux pour créer une offre d'emploi.

Le Nuage de talents a mis au point ce nouveau processus afin d'optimiser les offres d'emploi pour le travail axé sur les projets, mais il n'y a pas de raison pour qu'il ne soit pas utilisé pour n'importe quelle offre d'emploi au gouvernement du Canada. Bien que la plateforme du Nuage de talents automatise les mesures liées à l'optimisation du nombre de tâches principales et de compétences pour une offre d'emploi, rien n'empêche que ces leçons soient adaptées manuellement par un gestionnaire sur une quelconque plateforme qui cherche à créer un nouveau type d'offre d'emploi. (Ceci étant dit, pour favoriser un changement soutenu dans les comportements des gestionnaires et le contenu des offres d'emploi, le Nuage de talents a conclu que des solutions de plateformes uniformisées et automatisées constituaient un élément important pour ce qui est de l'obtention de résultats.)

**La plupart des travaux ne se font pas de façon isolée.  
Pourquoi, dans ce cas, les modèles d'embauche ressemblent-ils à ceci?**



**Processus normalisé :  
Correspondance à**

Candidat  
Emploi

**Le recrutement moderne se penche sur les facteurs humains.**



**Processus du Nuage de talents :**

Candidat  
Emploi  
Gestionnaire  
Culture de l'équipe  
Environnement de travail

# Appariement à cinq facteurs

Sommaire de recherche

## Le problème

Parmi les gestionnaires qui ont participé aux premiers ateliers du Nuage de talents en 2017, beaucoup ont déclaré qu'avec le temps, les candidats recrutés à partir de bassins lors des années précédentes se sont avérés de mauvais choix. Ces résultats ont entraîné de la frustration, d'autres lacunes en matière de dotation et un gaspillage de temps et d'efforts.

Dans ces mêmes ateliers, plusieurs gestionnaires ont affirmé qu'en matière de dotation, leur processus préféré était le « réseautage interne » (essentiellement, le débauchage de talents d'autres ministères au moyen de réseaux personnels). Les gestionnaires ont révélé que cette pratique était courante entre pairs. Ce qui est important, c'est que leur préférence ne s'expliquait pas seulement par la rapidité de cette méthode de dotation. Elle leur donne également accès, avant de s'engager à embaucher, à des renseignements sur les compétences générales et la conformité à la culture qu'il était difficile d'obtenir autrement. Cependant, les gestionnaires d'embauche et la haute direction du GC qui participaient aux entrevues ont allégué que la pratique du débauchage interne était insoutenable et nuisible dans beaucoup de cas, qu'elle créait une instabilité au sein des équipes ayant besoin de compétences en forte demande et ne permettait pas de rafraîchir le bassin de talents du GC. Ce problème est particulièrement aigu dans le cas des talents numériques et, ironiquement, pour les postes liés aux RH.

Les candidats externes qui participaient aux ateliers en 2017 ont exprimé leur dépit de ne rien savoir du milieu de travail ni de l'équipe où ils pourraient se retrouver, et cette lacune a dissuadé certains candidats hautement qualifiés auxquels étaient offerts de multiples choix d'emploi. Les participants à l'atelier des employés du GC qui avaient été recrutés dans une équipe où la concordance s'est révélée médiocre ont déclaré être passés rapidement à un autre poste (ou avoir l'intention de le faire dans un proche avenir).

## Les hypothèses

- Ce sont des humains qui embauchent les humains. Cela signifie que chaque gestionnaire ou candidat participe à un processus qui compte à la fois pour la décision initiale d'embauche et pour la réussite à long terme de l'intégration du candidat retenu. Il ne s'agit pas d'une

représentation exacte du processus d'embauche d'un modèle de dotation fondé sur l'hypothèse qu'un gadget neutre embauche un autre gadget pour combler une lacune organisationnelle selon un ensemble précis de critères, sans tenir compte de considérations comportementales, culturelles, historiques ou écosystémiques.

# Appariement à cinq facteurs

## Sommaire de recherche

---

- En modifiant l'affiche d'embauche pour y intégrer des facteurs humains, il est possible d'améliorer l'appariement talent-équipe au stade initial de l'embauche ainsi que les résultats à long terme, comme le taux de maintien en poste et le rendement au travail.
- En démocratisant l'accès à l'information (permettre aux candidats de mieux connaître qu'en temps normal la face interne de l'organisation), un plus grand nombre de candidats qui ne cadrent pas avec la réalité choisiront eux-mêmes de s'écartier du processus, ce qui améliorera la qualité globale du bassin dans lequel les gestionnaires pourront choisir leurs candidats.
- Si les gestionnaires tiennent compte des aspects humains dans les exigences essentielles et les atouts du poste lui-même, la sélection finale pour l'embauche sera plus susceptible de pourvoir le poste avec succès (non seulement pour accomplir les tâches, mais aussi travailler en harmonie avec les membres de l'équipe dans un contexte organisationnel plus large.)
- La prise en compte des éléments liés à la culture organisationnelle dans le processus d'embauche constituera une forme de « préintégration » qui accélérera l'intégration des nouveaux employés bien avant le début de leurs fonctions.

**Remarque : L'hypothèse générale selon laquelle il faut tenir compte de la culture comporte un risque** - Un risque dont il faut non seulement être conscients, mais qu'il faut aussi prévenir activement. Lorsque les processus de dotation favorisent l'adaptation à la culture, il est aussi possible que se développe un modèle facilitant le scénario des « embauches entre semblables », qui exacerbe

les lacunes en matière d'inclusion et de diversité, au détriment des groupes en quête d'équité. La prise de conscience de ce risque a incité l'équipe à élaborer des éléments de réduction des préjugés, en parallèle avec des éléments conçus pour optimiser l'appariement talent-équipe. (Voir la section 3 sur la théorie et la conception de l'équipe en matière de diversité et d'inclusion.)

## L'expérience

Pour commencer, le Nuage de talents devait d'abord déterminer les « éléments humains » à mettre à l'essai dans un nouveau type d'annonce d'emploi du GC. L'équipe a tenu une série d'ateliers en 2017 pour cerner les éléments prometteurs.

En retenant les 10 principales composantes d'une annonce d'emploi qui revenaient le plus souvent dans les ateliers, le Nuage de talents a ensuite mené un sondage (comme sous-ensemble d'autres ateliers) auprès de candidats internes et externes en 2017-2018. Il s'agissait d'un formulaire simple qui demandait aux répondants de classer les renseignements sur l'annonce d'emploi en ordre d'importance. Les trois principaux facteurs de notre recherche étaient les tâches principales du poste, la culture d'équipe et l'incidence.

Comme le Nuage de talents procédait déjà séparément à une mise à l'essai de l'intersection des tâches clés, de l'incidence et des compétences requises (voir Dotation axée sur les incidences dans cette section de recherche), nous avons élargi le concept de culture d'équipe. En fin de compte, **le Nuage de talents a choisi d'ajouter à l'annonce d'emploi le profil du gestionnaire, la culture d'équipe et le milieu de travail**.

# Appariement à cinq facteurs

## Sommaire de recherche

---

Le Nuage de talents a mis ces éléments à l'essai dans les processus d'emploi en direct et a interrogé les candidats au sujet de l'influence de ces facteurs sur leur décision de postuler.

Le Nuage de talents a constaté que si les renseignements sur les « éléments humains » devaient influencer le résultat de l'embauche, il fallait également en tenir compte dans les critères de sélection au cœur du processus d'embauche. Autrement, les nouveaux renseignements communiqués pourraient influencer la décision d'un candidat de présenter ou non sa candidature, mais sans apporter aucune contribution à l'autre moitié de l'équation, c'est-à-dire la façon dont les gestionnaires décident de leur embauche finale.

Afin de relier les trois facteurs humains (culture d'équipe, style de leadership des gestionnaires et milieu de travail) aux critères de sélection, le Nuage de talents a testé la corrélation entre différents milieux de travail et comportements qui ont connu du succès dans divers contextes. En 2018, le Nuage de talents a organisé une série d'ateliers à l'intention des gestionnaires pour leur demander d'identifier « les bons, les brutes et les truands » dans les milieux de travail du GC, puis de travailler ensemble à distinguer les personnes qui ont réussi dans chacun de ces milieux. Les résultats ont produit une sorte de « carte » que le Nuage de talents a ensuite utilisée pour concevoir un outil semi-automatisé à l'intention des gestionnaires pour la sélection des critères et atouts essentiels pour l'annonce d'emploi.

Par exemple, si dans la liste de contrôle de l'outil d'annonce d'emploi les gestionnaires ont indiqué qu'un milieu de travail est très stressant, il leur sera proposé d'ajouter la résilience dans les compétences générales de l'annonce d'emploi. Il ne s'agissait pas tant de psychologie comportementale que d'un exercice visant à donner aux gestionnaires

individuels le bénéfice des conseils collectifs de leurs pairs. Ce sont les gestionnaires qui ont pris la décision finale d'inclure ou non les compétences générales proposées. L'outil a également procuré aux gestionnaires une ébauche de texte (en fonction des éléments du milieu de travail qu'ils ont choisis) servant à leur faciliter la rédaction d'un énoncé sur le milieu de travail pour l'annonce d'emploi. (Nous avons constaté que les gestionnaires avaient une forte tendance à remettre cette tâche à plus tard – les zones de texte vides sur la culture étaient décourageantes – jusqu'à ce que nous leur donnions une ébauche de texte pour commencer. Les gestionnaires adorent faire des modifications – c'est le but de leur formation. Cette solution a réglé le problème de la procrastination et automatisé la progression vers des ébauches d'offres d'emploi mieux conçues et soumises plus rapidement aux conseillers en RH.)

À la suite de l'exercice de cartographie en 2018 et de la mise à l'essai en direct en 2018-2019, le Nuage de talents a revalidé et affiné les connaissances en 2019, par une reprise de l'exercice dans le cadre de l'amélioration de sa taxonomie des compétences transférables. Ce



# Appariement à cinq facteurs

## Sommaire de recherche

---

travail a fait l'objet d'une automatisation plus complète qui en est aux premières étapes de mise à l'essai.

## Les résultats

Malgré la taille réduite de l'échantillon, le Nuage de talents a trouvé que le modèle d'appariement à cinq facteurs était extrêmement efficace. Le Nuage de talents affiche un taux impressionnant de 8 % de candidats « prêts à recevoir une offre ». Autrement dit, ils sont considérés comme étant pleinement qualifiés pour le poste. En comparaison, la moyenne du secteur privé est de 2 à 3 %. (Aucune statistique du GC n'était disponible aux fins de comparaison.)

Nous avons également mené des entrevues de suivi auprès des gestionnaires un ou deux ans après leur embauche initiale pour connaître les résultats du jumelage et l'incidence à long terme du procédé d'embauche sur la prestation de travail et l'intégration au gouvernement. Les résultats ont été impressionnantes. Nous avons été en mesure de mener une entrevue avec 55 % des gestionnaires d'embauche, dont beaucoup avaient fait plusieurs embauches sur la plateforme. Les taux de rétention des talents recrutés étaient extrêmement élevés, à 94 % au sein du gouvernement du Canada 1 à 2 ans après l'embauche initiale pour une période déterminée (compte tenu du fait que les postes initiaux étaient pour une période déterminée de 6 mois à 1 an). De ces embauches, 77 % des candidats faisaient toujours partie de la même équipe, et bon nombre d'entre eux avaient déjà obtenu une prolongation ou une conversion à un poste de durée indéterminée. Dans tous les cas sauf un, les gestionnaires ont déclaré être satisfaits de l'embauche et déterminés à répéter le procédé.

Ce qui est peut-être encore plus important, c'est que les gestionnaires ont exprimé leur conviction que l'adaptation à la culture était réussie et qu'ils aimeraient travailler avec les nouveaux employés. Les candidats embauchés que nous avons pu rencontrer en entrevue ont abondé dans le même sens, exprimant leur affection et leur loyauté envers l'équipe, et une solide appartenance culturelle. Le procédé d'embauche a été à la fois un facteur de productivité et de bonheur, soit des résultats qui en valent la peine en milieu de travail. (Voir aussi Étude de cas : Réponses des gestionnaires et des employés à la section 2 du présent rapport.)

## Recherches externes

Dans les études universitaires sur le recrutement et le maintien en poste du personnel, il se dégage un fort consensus sur l'extrême importance de la culture organisationnelle. Que le candidat envisage de se joindre à Google<sup>1</sup>, à un employeur à la demande<sup>2</sup>, à l'armée<sup>3</sup> ou à une entreprise qui existe depuis 100 ans<sup>4</sup>, les valeurs culturelles déclarées de l'organisation (et leur réputation bien établie de les respecter) représentent des facteurs décisifs pour la capacité d'une organisation d'attirer et de maintenir en poste les talents dont son succès dépend. De façon constante, les aspects suivants revêtent une importance tant pour les candidats que les employés : le milieu de travail, la personnalité de leur gestionnaire, leur équipe et la culture générale de l'organisation.

Un des points qui ressort est que, même si certaines valeurs de leadership revêtent une importance constante (voir Importance de la flexibilité et de l'authenticité dans le présent rapport), il existe une grande diversité de cultures organisationnelles florissantes. Leur

# Appariement à cinq facteurs

## Sommaire de recherche

---

succès dépend souvent de la taille de l'organisation, de son mandat, de ses produits, et de ce qu'elle offre en termes de proposition de valeur aux clients et aux employés. Dans ce contexte, **il ne s'agit pas de promouvoir un seul modèle approprié de culture organisationnelle, mais bien d'optimiser la correspondance entre un éventail diversifié d'organisations et les employés qu'elles attirent.**<sup>5</sup> Tout le monde n'apprend et ne fonctionne pas selon une méthode unique, et les organisations non plus. Les organisations qui réussissent en matière de recrutement et de maintien en poste tendent à avoir une bonne prise de conscience organisationnelle et à concevoir leurs stratégies de recrutement de façon à attirer les talents qui correspondent bien à leur culture particulière.<sup>6</sup>

Les milieux de travail qui souhaitent attirer des innovateurs et des penseurs créatifs doivent veiller attentivement lors du recrutement à ce que les candidats puissent se sentir intégrés à l'organisation et que celle-ci est en mesure d'offrir un environnement où ce type de talent pourra s'épanouir.<sup>7</sup>

## Perspectives

Les efforts déployés pour optimiser l'adéquation entre les candidats retenus et les équipes ont inspiré de nombreux éléments, grands et petits, de la plateforme du Nuage de talents. **Comme c'est le cas pour de nombreuses « solutions », il ne s'agit pas d'une seule caractéristique; il s'agit d'adopter une approche qui sera prise en compte dans chaque caractéristique.** Selon notre approche, une bonne correspondance entre un nouvel arrivant et son équipe est essentielle à la réussite du travail. Pour en tenir compte, la conception des systèmes et processus devrait aborder les acteurs du

système comme des êtres humains, avec leurs émotions, leur style de travail, leurs préférences et leur vie en dehors du travail... et le degré d'intégration entre ces humains sera aussi important que leurs compétences individuelles respectives. Cette hypothèse de base a mené à une plateforme dont la conception des caractéristiques et l'exploitation diffèrent radicalement de la méthode d'embauche normalisée du GC.

Même s'il existe d'autres façons d'obtenir un tel succès avec une variété de caractéristiques et de choix de conception, les systèmes qui visent à optimiser l'appariement entre les talents et les équipes devront soumettre leurs choix à des tests intensifs auprès des utilisateurs, et fortement envisager de porter une attention particulière à l'environnement de travail, à la culture d'équipe et au style de leadership des gestionnaires.



### **Qui utilise les profils et dans quels cas?**

Le Nuage de talents a présenté des profils tant pour les gestionnaires que pour les candidats. Ces profils étaient volontaires. Nous voulions connaître leur mode d'utilisation et savoir s'ils ajoutaient une valeur à la plateforme.

Fait intéressant, les candidats ont déclaré que la présence d'un profil de gestionnaire authentique, même relativement bref, avait pour eux une extrême importance dans le processus de demande. Dans les deux seuls cas où un gestionnaire d'embauche du Nuage de talents a refusé de fournir un profil, une fois passée l'étape de l'entrevue, les candidats qualifiés ont accepté d'autres postes et aucune embauche n'a été effectuée. Bien qu'il puisse aussi s'agir d'une coïncidence, nous pensons que ce n'est pas le cas. Nous avons aussi vu deux gestionnaire, un avec un profil et l'autre sans profil, qui affichaient des emplois presque identiques à la même période. Le gestionnaire avec profil a reçu presque deux fois plus de demandes, comptait deux fois plus de candidats qualifiés après l'entrevue et a procédé à plusieurs embauches.

Par ailleurs, en ce qui concerne les profils des candidats, les gestionnaires ont déclaré ne presque jamais les consulter. Ils concentrent plutôt leurs efforts de sélection sur la demande elle-même. Cette particularité a fait ressortir l'importance pour les candidats de fournir dans la demande elle-même des précisions sur la façon dont ils ont acquis leurs compétences. Elle a été prise en compte de façon marquée dans la conception du calendrier du Nuage de talents publié au début de 2021. (Pour obtenir de plus amples renseignements, voir la section 3 de la recherche Les compétences au lieu de l'expérience.)

# ÉTUDE DE CAS

Réponses des gestionnaires et des employés

# Réponses des gestionnaires et des employés

## Étude de cas

L'équipe du Nuage de talents a pu demander à environ 55 % des gestionnaires où étaient rendues leurs recrues un an ou deux plus tard. Voici ce que nous avons appris :

- environ 95 % des recrues travaillaient toujours au sein du gouvernement du Canada;
- environ 80 % des recrues travaillaient toujours au sein de la même équipe;
- la période de nomination de 50 % des recrues qui travaillaient toujours au sein de la même équipe avait été prolongée :
  - la nomination pour une période déterminée d'environ 30 % des recrues avait été prolongée;
  - environ 20 % des recrues avaient accédé à un poste doté pour une période indéterminée.

## Point de vue des employés

Nous avons interviewé environ 33 % des employés embauchés par l'entremise du Nuage de talents. Certains d'entre eux occupaient encore le poste pour lequel ils avaient été embauchés, tandis que d'autres occupaient de nouveaux postes au sein du gouvernement.

Les répondants ont postulé un emploi en utilisant le Nuage de talents pour diverses raisons. Certains d'entre eux cherchaient simplement un emploi en général, tandis que d'autres cherchaient

[TRADUCTION] « Le fait de voir la composition de l'équipe m'a aidé à savoir dans quoi je m'embarquais. Ce n'était pas une décision prise à la légère. La plateforme me donne vraiment beaucoup d'information afin de prendre une décision. »

— Employé

[TRADUCTION] « La description du gestionnaire était très importante, et l'information sur le style de travail de l'équipe était importante. Je n'étais pas un candidat motivé (je ne m'attendais pas à quitter mon emploi précédent). Ces renseignements m'ont certainement convaincu de présenter une demande. »

— Employé

# Réponses des gestionnaires et des employés

## Étude de cas

intentionnellement des occasions de se joindre à la fonction publique. Il y avait également des employés qui naviguaient passivement, mais certains renseignements dans l'annonce d'emploi les ont incités à postuler. En particulier, l'énoncé des incidences, l'information sur l'équipe et le profil du gestionnaire ont été cités comme étant des facteurs de motivation qui ont influencé leur décision de postuler.

Bon nombre des répondants ont réfléchi à la façon dont le fait de lire sur la culture de l'équipe les a aidés à prendre une décision éclairée.

Les profils des gestionnaires ont également contribué à créer un contact entre ces employés et leurs gestionnaires potentiels avant même leur première rencontre à l'entrevue. Le fait d'être en mesure d'apprendre à connaître la personne avec qui ils allaient travailler constitue l'une des expériences positives les plus mentionnées vécues lors de l'utilisation du Nuage de talents.

Tous les répondants (à l'exception d'un répondant possédant un si vaste lot de compétences qu'il a été embauché par une autre équipe avec laquelle il a interagi pendant le processus d'évaluation, de

### [TRADUCTION]

« Je n'étais pas activement à la recherche d'un emploi lorsque j'ai trouvé l'annonce d'emploi dans le Nuage de talents. J'étais curieux de connaître les types d'emplois offerts aux gens possédant des compétences similaires aux miennes, alors j'ai fouillé en ligne en utilisant une compétence comme terme de recherche. Ma curiosité a été piquée lorsque cette compétence est apparue dans le titre de poste gouvernemental. J'ai toujours eu un intérêt envers le gouvernement et j'ai été surpris de tomber sur un poste aussi précis destiné au grand public.

Je me souviens avoir lu les tâches et les compétences dans l'annonce d'emploi et avoir été impressionné par la clarté des informations présentées. À ce moment-là, j'étais très enthousiaste, car j'avais l'impression que l'offre m'était destinée! J'ai été agréablement surpris de trouver de l'information sur le gestionnaire recruteur et son style de leadership, ainsi qu'une description de la culture d'équipe. Lorsque j'ai terminé de lire l'annonce, je comprenais exactement en quoi le poste consistait, j'avais une bonne idée des compétences nécessaires pour exceller dans ce poste ainsi que de la façon dont ma personnalité s'intégrerait dans l'équipe, et j'étais convaincu que je souhaitais vraiment décrocher ce poste. Il n'y avait qu'un seul problème : j'habitais à Toronto, et l'équipe était basée à Ottawa. J'ai relu l'annonce et remarqué qu'un détail m'avait échappé : le travail à distance était possible! J'étais donc convaincu, et j'ai décidé de tenter ma chance.

J'occupe maintenant ce poste depuis près de deux ans et j'en suis plus heureux! J'aime vraiment le travail que je fais, et j'adore pouvoir le faire avec un groupe de gens aimables, amusants et talentueux. J'ai beaucoup de chance d'être tombé sur cette annonce, et je suis reconnaissant qu'elle ait facilité ma décision de poser ma candidature. »

# Réponses des gestionnaires et des employés

## Étude de cas

---

sorte qu'il n'a jamais pu travailler à l'emploi pour lequel il a posé sa candidature) ont déclaré qu'une fois en poste, ils ont constaté que l'équipe et les tâches étaient fidèlement représentées au sein de l'information fournie dans l'annonce d'emploi. Ils ont également déclaré être un bon candidat pour l'équipe.

L'histoire d'un employé met en lumière divers détails qui aident les candidats à décider si l'emploi leur convient et s'ils représentent un bon candidat pour le poste.

## Point de vue des gestionnaires

L'équipe du Nuage de talents a été en mesure d'interviewer 55 % des gestionnaires qui ont été embauchés grâce à la plateforme. Ces gestionnaires provenaient de huit ministères différents et ont embauché 18 employés par l'entremise de la plateforme du Nuage de talents (nous n'étions pas au courant de certains cas avant d'y retourner pour mener des entrevues. Il s'avère que bon nombre de nos gestionnaires y sont retournés pour recruter davantage après que nous ayons recueilli les données du processus initial.)

Ces gestionnaires ont couvert tout le laps de temps qui s'est écoulé entre le lancement de la plateforme et la diffusion de la plus récente version majeure en 2020. (Aucun n'avait utilisé la version de 2021 de la fonction avancée de Présélection du calendrier du demandeur.) Bien que certains d'entre eux se soient d'abord portés volontaires pour participer au projet pilote du Nuage de talents, d'autres l'ont fait à la demande de leur ministère (on leur demandé de prendre part à ce projet d'innovation du Nuage de talents financé par leur ministère). Le groupe de personnes interrogées comprenait également des gestionnaires qui ont exécuté le processus d'un bout à l'autre, des gestionnaires qui ont continué le processus débuté par un autre gestionnaire, et des gestionnaires qui n'étaient pas du tout impliqués (dont l'équipe des RH s'était occupée de la présélection et de la sélection des candidats) et à qui on avait affecté un employé à la fin du processus.

Tous les gestionnaires, sauf un, ont déclaré que leurs employés convenaient bien à l'équipe. Bien que certains aient dû traverser des courbes d'apprentissage et des périodes d'adaptation, en particulier ceux qui provenaient d'autres secteurs ou qui se sont joints à l'équipe pendant la pandémie, les gestionnaires ont déclaré que leurs employés travaillaient bien au sein de l'équipe.

## Les comportements imprévus ont donné lieu à des observations inattendues

Parmi les gestionnaires que nous avons interviewés, certains ont fini par faire une embauche qui n'était pas prévue lorsque le poste a été annoncé.

Comme les offres d'emploi dans le Nuage de talents ont été conçues pour être adaptées à un emploi et à une équipe en particulier (pour en savoir plus sur Appariement à cinq facteurs), nous leur avons demandé d'annoncer les emplois séparément s'ils voulaient doter deux postes ayant des

# Réponses des gestionnaires et des employés

## Étude de cas

---

responsabilités différentes ou faisant partie d'équipes différentes, même si les postes étaient de la même classification et du même niveau.

Toutefois, si les postes étaient identiques, les gestionnaires pouvaient embaucher plusieurs candidats lors du même processus. En fait, un gestionnaire a réalisé quatre embauches (et plus encore) dans le cadre d'un seul processus, et il a déclaré que tous les candidats correspondaient à ses attentes. (Une cinquième embauche dans le cadre du même processus a été signalée pendant l'entrevue, mais elle est encore en cours de finalisation.) Apprenez-en davantage sur son histoire dans l'encadré ci-dessous.

Par ailleurs, dans certains cas, les gestionnaires ont trouvé au cours du processus d'évaluation un candidat qui, selon eux, pourrait aider à répondre à d'autres besoins vacants dans leur organisation. Le candidat a finalement été embauché pour un poste différent de celui pour lequel il avait posé sa candidature. Il est important de noter que dans les cas où des candidats ont été choisis pour des postes autres que celui annoncé, les gestionnaires ont indiqué que les candidats ne convenaient pas. Cela concorde avec ce qu'ont affirmé les gestionnaires qui ont d'abord signalé qu'il était difficile de trouver un bon candidat lors de l'utilisation de bassins génériques. Cette constatation rappelle l'importance des autres facteurs pour améliorer l'aptitude à travailler en équipe, en plus des exigences du poste et des qualifications de la personne. Il s'agit d'un cas où l'échec confirme la théorie, c'est-à-dire que le jumelage à cinq facteurs est un élément important pour produire des jumelages entre talents et équipes solides et très performants.

# Le Nuage de talents en valait-il la peine?

## L'histoire d'une gestionnaire

Lorsqu'une gestionnaire d'embauche a été invitée par son ministère à utiliser le Nuage de talents pour un processus de sélection, elle n'avait pas vraiment envie d'essayer une nouvelle plateforme pour ses besoins d'embauche. « Au début, je me disais... encore une autre? » Ce sentiment est compréhensible – les processus de sélection ne sont pas toujours faciles pour les gestionnaires et peuvent être intimidants. Les gestionnaires sont aussi souvent chargés d'essayer de nouvelles initiatives d'innovation expérimentales, et parfois, ils n'ont pas beaucoup de temps libre et d'énergie pour servir de sujets d'essai.

La gestionnaire responsable de l'embauche s'est activée et a lancé le processus à l'aide du Nuage de talents. Elle a déployé des efforts pour apprendre à utiliser la plateforme, en posant des questions en cas d'interrogation ou si elle avait besoin d'aide. « J'ai apprécié le soutien que j'ai reçu de l'équipe du Nuage de talents, se souvient-elle. « Mais lorsque la COVID-19 a frappé, les ressources ont diminué, et c'était difficile. » Malgré que la pandémie ait frappé au beau milieu de son processus de sélection, elle est demeurée déterminée à atteindre son objectif de trouver des candidats de grande qualité et a fait avancer les choses.

Ses efforts n'ont pas été vains. L'annonce de la gestionnaire a permis de recueillir 56 candidatures et, après toutes les rondes d'évaluation, elle s'est retrouvée avec un bassin de 14 candidats qualifiés. Étant donné que la plupart des processus aboutissent avec une fraction de ce ratio de candidats pleinement qualifiés, sa réussite est incroyable. « Nous avions des postes vacants et nous avons recruté quatre personnes dans le bassin de candidats qualifiés. Les gestionnaires continuent de puiser dans ce bassin! »

[TRADUCTION] « [les recrues] ont apporté des points de vue diversifiés à l'équipe. Nous avons un bon groupe. Ils sont nos perles rares; le processus a fonctionné. »

Lorsqu'on lui a demandé si tous les employés embauchés dans le cadre de son processus correspondaient bien à la culture de leur nouvelle équipe, elle a affirmé que l'intégration de chacun s'était bien déroulée. Elle apprécie également les contributions positives des nouveaux employés à leur équipe. « Les nouveaux employés provenaient de différentes régions, et ils ont apporté des points de vue diversifiés à l'équipe. Nous avons un bon groupe. Ils sont nos perles rares; le processus a fonctionné. »

En repensant à son expérience, elle a affirmé que le Nuage de talents était « un secret bien gardé » qu'elle était heureuse d'avoir découvert. « Il m'a fallu un peu de temps pour me convaincre que c'était une bonne chose, mais maintenant que je repense à toute l'expérience, c'était génial! »

A photograph of a man sitting on a concrete ledge, working on a laptop. He is silhouetted against a vibrant sunset sky. In the background, a city skyline with several skyscrapers is visible. The man is wearing a dark hoodie and shorts. The scene is bathed in warm, golden light.

« Le fait d'offrir des emplois à des télétravailleurs permet aux gestionnaires de puiser dans un tout nouveau bassin de talents. »

# Autoriser le travail à distance

Sommaire de recherche

## Le problème

La région de la capitale nationale (RCN) ne représente que 4 % de la population active du Canada, mais 42 % des employés de la fonction publique fédérale y travaillent. La capacité d'embaucher des employés pour travailler à l'extérieur de l'emplacement du bureau physique est un assouplissement des politiques qui n'était pas traditionnellement utilisé. (D'après les ateliers faits avec les gestionnaires et les conseillers en RH, nous soupçonnons que cette situation est attribuable au fait qu'on n'encourageait pas les gestionnaires à offrir cette souplesse et que le système Emplois GC impose par défaut le choix d'un lieu de travail précis en fonction du bureau du gouvernement.)

Bien que de nombreux ministères dotent également des postes dans les bureaux régionaux, « travailler de n'importe où » n'était pas une pratique d'embauche courante lorsque le Nuage de talents a lancé cette option de dotation sur la plateforme en octobre 2018. (Remarquablement, en janvier 2021, la Commission de la fonction publique a adapté la plateforme Emplois GC pour inclure cette option, en grande partie en réponse à l'incidence de la COVID-19 sur les fonctionnaires fédéraux. Il s'agit d'un changement intéressant pour les travailleurs partout au Canada.)

## Les hypothèses

- Les talents se retrouvent partout et, par conséquent, les talents dont le gouvernement a besoin seront probablement répartis à l'échelle du Canada, plutôt que d'atteindre un taux par habitant disproportionné dans la RCN.
- Le fait de permettre aux employés de partout au Canada qui sont à la recherche d'un poste accessible à distance de postuler augmentera les chances de trouver des personnes ayant des compétences rares ou les compétences recherchées.
- Les gestionnaires qui acceptent les candidatures de travailleurs à distance verront augmenter le nombre de candidatures de grande qualité.
- Compte tenu du choix de talents dans les candidatures pour du travail à distance et les candidatures provenant de la RCN, les gestionnaires choisiront d'embaucher des travailleurs à distance au moins une partie du temps, ce qui se traduira par une plus grande diversité géographique dans l'embauche faite au moyen du Nuage de talents que dans les postes standard « RCN seulement » ou « bureau régional seulement ».

# Autoriser le travail à distance

Sommaire de recherche

---

## L'expérience

Pour promouvoir les emplois accessibles à distance, nous avons conçu un modèle d'embauche optimisé pour permettre aux employés de travailler de n'importe où. La première étape consiste à encourager les gestionnaires à envisager d'accepter les candidatures de personnes provenant de l'extérieur de leur région géographique.

Les offres d'emploi du Nuage de talents donnent aux candidats beaucoup plus de détails sur l'emploi que les offres d'emploi courantes. Ce sont notamment des renseignements sur « l'environnement de travail », par exemple, si le poste permet des horaires flexibles et s'il est possible de travailler à distance.

Lorsque les gestionnaires créent une offre d'emploi, la sélection par défaut est que le travail à distance est autorisé. Il s'agit d'un petit encouragement qui oblige les gestionnaires à exclure intentionnellement les travailleurs à distance et à dire qu'ils ne veulent examiner que les candidatures des gens de leur région géographique. Dans le cadre d'un processus d'emploi traditionnel, c'est le contraire qui se produisait (c'est-à-dire que les gestionnaires choisissaient un bureau du gouvernement pour le poste, et devaient rédiger des explications et des justifications supplémentaires si le travail à distance était autorisé). Nous nous assurons de donner aux gestionnaires la définition de « travail à distance » dans l'outil du Portail des gestionnaires qui permet de créer des offres d'emploi, et nous offrons du soutien aux gestionnaires qui choisissent d'évaluer ou d'embaucher des travailleurs à distance.

## Interventions sur la plateforme

- Rendre l'option disponible :** La première et la plus importante intervention du Nuage de talents visant à promouvoir les emplois accessibles à distance a été d'inclure cette option dans le menu de sélection avec lequel les gestionnaires et les conseillers en RH travaillent lorsqu'ils préparent une offre d'emploi dans le Générateur d'offres d'emploi de la plateforme. Jusqu'à ce moment-là, les gestionnaires déclaraient que même lorsqu'ils voulaient offrir des postes qui autorisent le travail à distance, l'opposition ministérielle et les difficultés lors de la publication d'une offre d'emploi les poussaient à renoncer à cette option. Lorsque les gestionnaires ont appris que cette option était facilement disponible, beaucoup l'ont adoptée sans avoir besoin de trop de persuasion.
- En faire la valeur par défaut :** Au gouvernement, les gestionnaires sont formés pour accepter la valeur par défaut. Les gestionnaires ont déclaré que les valeurs par défaut signifiaient que l'orientation de l'organisation était établie, et que le fait d'opter pour quelque chose autre que la valeur par défaut exigeait non seulement plus de travail, mais que cela leur semblait également vaguement non conforme. Dans ce cas, nous avons renversé la tendance vers laquelle les gestionnaires avaient été poussés depuis des années (éviter le travail à distance) et en avons fait la nouvelle norme (promouvoir le travail à distance).

# Autoriser le travail à distance

Sommaire de recherche

---

3. **Encourager à conserver la valeur par défaut :** Idéalement, nous aurions les chiffres nécessaires pour mener un essai contrôlé randomisé afin de mettre à l'essai différents encouragements et de comparer différentes interventions pour déterminer ce qui produit le meilleur résultat. Dans ce cas, nous avons simplement ajouté une ligne (voir la capture d'écran ci-après) qui faisait le lien entre le fait d'autoriser le travail à distance et un bassin de talents de meilleure qualité. Bien qu'il s'agisse d'un encouragement fondé sur notre hypothèse et appuyé par des recherches externes, il a fonctionné. Les offres d'emploi qui autorisaient le travail à distance attiraient de meilleurs talents et affichaient un taux de succès plus élevé en ce qui concerne le fait de parvenir à une embauche finale de grande qualité. (Il s'agit de l'un des trois assouplissements que les gestionnaires d'embauche qui utilisent le Nuage de talents étaient incités à adopter. Consultez la section de la recherche portant sur l'importance de la souplesse pour en savoir plus sur la façon dont ces assouplissements ont influé sur la décision des candidats de présenter une demande d'emploi. Le « pourquoi » pourrait vous surprendre — ce fut le cas pour nous.)
4. **Présenter des offres claires aux candidats :** Les offres d'emploi du Nuage de talents contenaient l'une des deux phrases suivantes : « Travail à distance autorisé » ou « Travail à distance non autorisé ». Lors des essais auprès des utilisateurs, plusieurs gestionnaires ont exprimé leur malaise face à la clarté de ce libellé. (Remarquablement, les candidats ont déclaré qu'ils aimeraient vraiment la clarté.) Plusieurs gestionnaires ont demandé que nous l'annoncions simplement lorsque c'était autorisé, et que nous soyons vagues lorsque ce ne l'était pas. Le Nuage de talents a refusé d'apporter ce changement parce qu'une partie de la recherche (qualitative et quantitative) visait à déterminer si l'autorisation (ou la non-autorisation) claire du travail à distance faisait la différence dans les taux de candidatures reçues et les résultats finaux. Il s'avère que oui... En fait, il y a une grande différence.

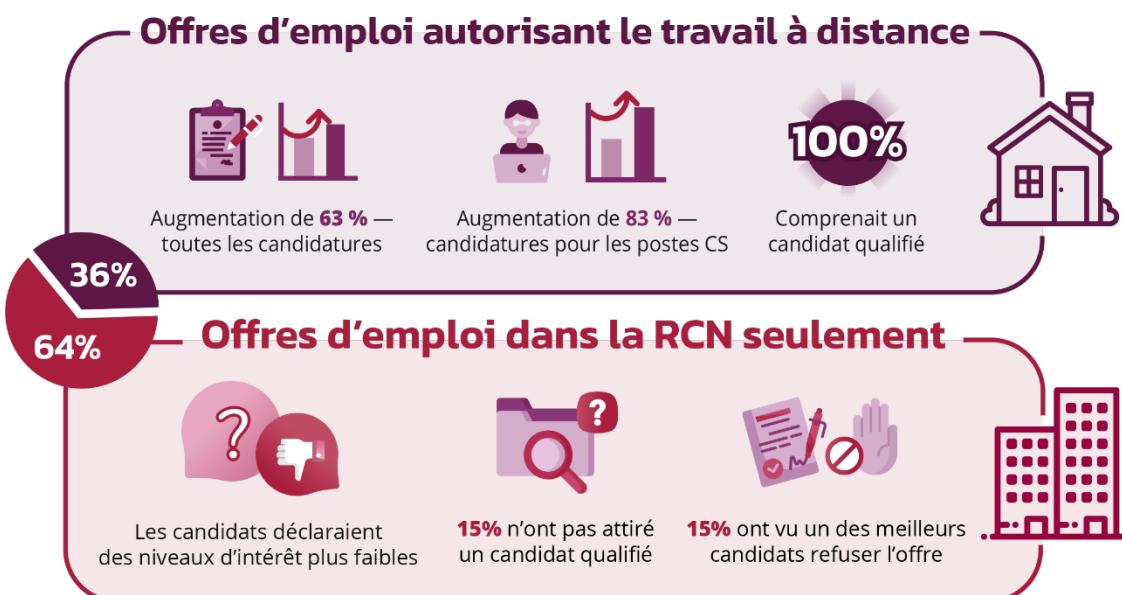
## Les résultats

- 92 % des 53 emplois publiés dans le Nuage de talents étaient basés dans la RCN.
- 36 % des emplois sur la plateforme annonçaient « Travail à distance autorisé »
- Dans les cas où les gestionnaires autorisaient le travail à distance, ils recevaient 63 % plus de candidatures que ceux qui n'autorisaient pas le travail à distance.
- Pour les postes CS, le fait d'autoriser le travail à distance augmentait le nombre de candidats de 83 %.
- Les bassins de candidats de tous les processus d'emploi autorisant le travail à distance comportaient des candidats qualifiés.
- Seulement 5 des 53 offres d'emploi du Nuage de talents n'ont pas réussi à attirer des candidats qualifiés, et 4 autres ont vu les candidats qualifiés refuser le poste. Aucune de ces offres d'emploi n'autorisait le travail à distance.

# Autoriser le travail à distance

## Sommaire de recherche

- Lorsqu'on leur a présenté un bassin de candidats comprenant des candidats pour le travail à distance, plus de la moitié des gestionnaires ont choisi un travailleur à distance comme candidat, dont certains venaient de petites collectivités. Cela indique qu'il y a un vaste bassin de talents inexploité partout au Canada.
- Les gestionnaires qui ont embauché des travailleurs à distance ont déclaré au cours des entrevues qu'ils examineront les candidatures de travailleurs à distance à l'avenir.



## Recherches externes

En raison de la COVID-19, le travail à distance est maintenant chose courante. Il est donc facile d'oublier qu'avant la pandémie, le travail à distance était l'un des avantages les plus souhaitables qu'un employeur pouvait offrir. Une étude a révélé que 57 % des travailleurs ont dit que l'option de travailler à distance est l'avantage qu'ils privilégient.<sup>1</sup>

Les travailleurs ont également été en mesure d'attribuer un montant à la possibilité de travailler à domicile. Une étude réalisée en 2017 par Stanford a montré que le travailleur moyen serait prêt à renoncer à 8 % de son revenu pour travailler à domicile.<sup>2</sup> Les employés des régions

éloignées sont également en mesure de travailler n'importe où, et il a été démontré qu'ils déménagent dans des régions où le coût de la vie est moins élevé<sup>3</sup>, ce qui leur permet de tirer le maximum de leur revenu.

Soutenir le travail à distance aide aussi à conserver les meilleurs talents que vous avez déjà! Une étude a démontré que 74 % des travailleurs de l'industrie du savoir aux États-Unis quittaient leur emploi pour un autre qui offrait des postes à distance, et que 26 % avaient déjà quitté un emploi pour cette raison.<sup>4</sup> Ces conclusions ont été corroborées par une autre étude qui a montré que les entreprises qui appuient le travail à distance ont un taux de

# Autoriser le travail à distance

Sommaire de recherche

---

roulement du personnel de 25 % inférieur à celui des entreprises qui ne le font pas.<sup>5</sup>

## Perspectives

En raison d'un petit encouragement dans l'outil de création d'offres d'emploi, de nombreux gestionnaires ont été persuadés de changer des comportements de longue date et ont choisi d'accepter des candidatures de travailleurs à distance. Cela leur a donné accès à plus de talents et les a rendus plus susceptibles d'embaucher.

Le gouvernement est un énorme employeur. Si ce modèle était appliqué de façon permanente à l'ensemble de l'embauche au gouvernement du Canada, il pourrait avoir une incidence sociale de grande valeur à grande échelle et paver la voie à une diversité régionale représentative dans l'emploi au gouvernement. Au niveau communautaire, cela pourrait aider à accélérer la reprise économique répartie et à améliorer la qualité de la base de talents de la fonction publique.

Bien que l'expérience du Nuage de talents ait produit des signaux prometteurs, elle est encore à très petite échelle. Nous espérons que d'autres autorités en matière de RH du gouvernement du Canada effectueront des recherches à plus grande échelle sur l'incidence du changement de 2021 à la plateforme Emplois GC autorisant le travail à distance. Il nous tarde de comparer nos notes et nos constatations.



# Autoriser le travail à distance

Sommaire de recherche

## Le travail à distance est-il permis?

Vous voulez les meilleurs talents au Canada? Vous augmentez vos chances lorsque vous permettez à ceux qui se trouvent dans d'autres régions du Canada de présenter une demande. La diversité régionale ajoute également une perspective à la culture de votre équipe. Assurez-vous d'en discuter à l'avance avec votre conseiller en RH.

Choisissez le travail à distance :

Champs obligatoires

- Oui, je suis prêt(e) à superviser des employés partout dans le monde.
- Oui, je suis prêt(e) à superviser des employés dans n'importe quelle province ou territoire au Canada.
- Non, j'exige que l'employé(e) qui occupe ce poste soit dans le même lieu géographique que le bureau.

## À quelle fréquence le télétravail est-il permis?

Démontrez que vous faites confiance à vos employés et que vous avez une culture organisationnelle positive. Autorisez le télétravail en option.

Choisissez le télétravail :

Champs obligatoires

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Habituellement
- Presque toujours

## À quelle fréquence les heures flexibles sont-elles permises?

Vous voulez appuyer un milieu de travail plus inclusif sur le plan de l'égalité des sexes? Des études montrent que l'horaire flexible est un excellent moyen d'améliorer les possibilités des femmes et des parents.

Choisissez les horaires souples :

Champs obligatoires

- Jamais
- Parfois
- Rarement
- Habituellement
- Presque toujours

# Importance de la flexibilité et de l'authenticité

Sommaire de recherche

## Le problème

Lorsque nous avons lancé cette expérience en 2017, le gouvernement du Canada n'appuyait que les horaires flexibles, le télétravail et les emplois accessibles à distance dans de rares cas, et ces options souples ne figuraient pas dans les offres d'emploi. Nous ignorions si cela posait problème, mais il nous semblait inefficace d'embaucher des gens qui pourraient avoir besoin de ces options dans des emplois qui ne les offraient pas. Nous voulions savoir si un problème existe effectivement et, le cas échéant, si le problème se reflétait dans les taux de demandes et la qualité de l'adéquation des candidats aux équipes.

## Les hypothèses

Nous partions du principe selon lequel certains renseignements actuellement absents des annonces d'emploi standards du gouvernement du Canada pourraient jouer un rôle important pour inciter les talents à haut rendement à poser leur candidature. Nous avons également formulé l'hypothèse que certains de ces renseignements pourraient aider les candidats à déterminer eux-mêmes s'ils cadrent bien ou non dans le poste et l'équipe. Nous avons donc cherché à mieux comprendre quels étaient ces éléments d'information, et à déterminer s'ils étaient importants ou non.

## L'expérience

En 2017, nous avons mené une expérience dans le cadre de laquelle nous avons tenté de déterminer quels types d'énoncés peuvent influencer la décision d'un candidat de présenter ou non sa candidature. Nous avons établi une liste d'environ 60 phrases et fragments de phrases. Ces éléments de phrase proviennent de diverses composantes du modèle de l'annonce d'emploi visée par l'expérience, à savoir l'impact du poste, les profils des gestionnaires, le milieu de travail, les types de technologies utilisées, les commodités du lieu de travail, la culture de l'équipe, le contexte opérationnel et d'autres composantes comme la possibilité de travailler selon un régime de travail souple ou à distance.

Dans le cadre d'une série d'ateliers, nous avons demandé aux participants de classer les énoncés dans les catégories suivantes :

- les éléments d'information qui me donneraient envie de postuler un emploi qui ne m'intéressait pas;
- les éléments d'information qui m'empêcheraient de postuler un emploi qui m'intéressait;
- les éléments d'information qui n'auraient aucune incidence sur ma décision.

# Importance de la flexibilité et de l'authenticité

Sommaire de recherche

Les ateliers ont été conçus de cette façon pour nous permettre de déterminer les types de renseignements et d'énoncés qui exercent une influence sur les décisions des candidats. Nous ne cherchions pas à simplement savoir ce qu'ils aimaient ou n'aimaient pas, nous voulions savoir ce qui changerait leur comportement.

## Les résultats

Après le classement des énoncés par les participants, nous leur avons demandé de comparer leurs décisions dans le cadre d'une discussion dirigée. Certaines tendances se sont dégagées immédiatement. Deux d'entre elles toutefois nous ont particulièrement surpris.

Dans tous les ateliers, les participants ont placé les énoncés « possibilité d'horaire flexible », « possibilité de télétravail » et « travailler de n'importe où » dans la catégorie « je ne songeais pas à postuler, mais maintenant je pourrais le faire ». Ce n'était pas une grande surprise. Toutefois, lorsque nous avons demandé aux participants d'indiquer s'ils avaient réellement besoin de ces options ou s'ils avaient vraiment l'intention de les utiliser, environ 5 % seulement d'entre eux ont déclaré avoir besoin d'un horaire flexible pour récupérer les enfants à l'école, par exemple.

Alors pourquoi une option, dont les participants affirment ne pas avoir besoin, a-t-elle exercé une telle influence sur leur comportement? Parce que **tous les participants aux ateliers ont assimilé les gestionnaires qui offraient ces options aux employés à des gestionnaires qui faisaient confiance à leurs employés et qui seraient plus susceptibles de soutenir l'innovation et la créativité dans d'autres aspects du travail.**

L'autre résultat surprenant obtenu était également lié à la façon dont les participants « interprétaient » les énoncés. Plus des deux tiers d'entre eux ont placé les énoncés de principe de style gouvernemental comme « le gouvernement du Canada accorde de l'importance à la diversité et à l'inclusion dans le processus de demande » dans la catégorie « maintenant, je n'ai pas envie de postuler ». Ce résultat nous a également étonné, car nous ignorions pour quelle raison les participants ne voyaient pas cela comme quelque chose de souhaitable.

**Selon les explications des participants, les énoncés de principe généraux dans l'annonce d'emploi semblaient impersonnels et mensongers. Ils ont assimilé l'inclusion de ce genre d'énoncés à un milieu de travail axé sur la conformité et à un gestionnaire qui dit ce qu'il est censé dire, et non ce qu'il ressent.** Les participants ont déclaré qu'ils ne croyaient



*Parfois, montrer ses imperfections est une bien meilleure option.*

# Importance de la flexibilité et de l'authenticité

## Sommaire de recherche

---

pas du tout que l'inclusion de ces énoncés de principe généraux signifiait que le gestionnaire se souciait réellement des employés, ou qu'il prendrait les moyens nécessaires pour concrétiser ces énoncés en milieu de travail. Certains ont même déclaré qu'ils trouvaient que ce genre d'énoncés n'étaient que du « verbiage inutile » ou qu'ils portaient atteinte à l'intelligence des participants, un peu comme un écran de fumée visant à les empêcher de voir réellement ce qui se passe.

As a result of this finding on adverse applicant À la suite de ces constatations sur les réactions indésirables des participants aux énoncés de principe généraux dans les offres d'emploi, nous avons mené une deuxième série d'expériences d'analyse qualitative ciblée. L'expérience initiale a été réalisée auprès de véritables gestionnaires, mais ne concernait pas de réels processus de travail. Nous avons demandé aux gestionnaires de commencer par rédiger un énoncé général qu'ils incluent normalement dans une offre d'emploi. Nous avons ensuite encouragé les gestionnaires à personnaliser les sentiments qui sous-tendent ces énoncés généraux et à les inclure dans le profil du gestionnaire. Par exemple, au lieu d'énoncés généraux sur la diversité et l'équité en matière d'emploi, certains gestionnaires ont écrit : « Je crois en un milieu de travail qui favorise l'inclusion des Autochtones. Bien que je ne sois pas moi-même Autochtone, j'essaie de toujours encourager mes chercheurs à tenir compte du savoir traditionnel autochtone dans leurs études sur le terrain, et d'élargir mes connaissances auprès de mes collègues et pairs autochtones afin de devenir un meilleur gestionnaire. »

Puis, au moyen des énoncés rédigés par les gestionnaires, nous avons mené une nouvelle expérience auprès des participants.

Le fait d'utiliser des engagements personnels au lieu d'énoncés généraux a remporté un tel succès auprès des participants lors de cette expérience, que nous avons intégré des suggestions relatives à l'authenticité directement dans le générateur d'offres d'emploi que nous avons codées pour la plateforme, et inclus un profil du gestionnaire. Une analyse qualitative menée entre 2018 et 2020 auprès de candidats à de réels processus d'emploi a montré que ce type d'information exerçait une influence favorable importante sur le comportement des candidats à l'égard des gestionnaires et des demandes d'emploi, plus particulièrement lorsque les gestionnaires n'hésitaient pas à admettre leurs imperfections et à utiliser des énoncés très honnêtes, qui sont des éléments qui généreraient un sentiment de confiance envers le gestionnaire même si les candidats ne l'avaient jamais rencontré. Ces énoncés faisaient en sorte que les candidats avaient envie de travailler avec ces gestionnaires.

De plus, nous avons aidé les gestionnaires à mettre à profit les options de travail flexibles dans le processus de recrutement en définissant de nouvelles valeurs par défaut dans le générateur d'offres d'emploi au sujet des horaires flexibles, le télétravail et le travail à distance (dont il a été question en détail à la section 2 du présent rapport). Vous trouverez une capture d'écran de ces suggestions et des paramètres par défaut sur notre plateforme à la page précédant ce texte.

## Recherches externes

Nous avons été surpris de constater à quel point les candidats ne s'appuyaient que sur de courts passages et quelques mots-clés pour tirer des conclusions beaucoup plus générales sur les

# Importance de la flexibilité et de l'authenticité

## Sommaire de recherche

---

gestionnaires, les ministères et la culture en milieu de travail. Cela n'aurait probablement pas dû nous étonner, car cette observation correspond en tous points au corpus croissant de recherches en psychologie comportementale et en sciences cognitives menées au cours des deux dernières décennies sur la manière dont le cerveau interprète les fragments d'information. En gros, il semble que le cerveau humain soit programmé pour tirer des conclusions hâtives.<sup>1</sup>

Les êtres humains ont une tendance marquée à comparer l'information en fonction de leur cadre de référence personnel, indépendamment de la mesure dans laquelle ils ont conscience du contexte dans lequel le fragment d'information émerge.<sup>2</sup> (C'est également l'une des tendances comportementales qui favorise le racisme et la discrimination.<sup>3</sup>)

Cela signifie que la tendance de nos candidats à rechercher des « mots-codes » qui révéleraient de l'information sur l'ensemble du milieu de travail correspondait exactement à ce à quoi démontrent les recherches en psychologie comportementale. Mais ce n'est pas seulement la tendance des candidats à extrapoler de l'information qui devrait préoccuper les gestionnaires qui cherchent à améliorer leur stratégie de recrutement; ils doivent aussi découvrir quels « mots-codes » incitent les talents à haut rendement à postuler.

Selon les recherches, ce n'est pas la perfection, mais bien l'authenticité que les employés apprécient chez les dirigeants.<sup>4</sup> L'authenticité implique que les dirigeants ont une conscience d'eux-mêmes, qu'ils n'hésitent pas à montrer leur vulnérabilité et qu'ils respectent leur parole sans faire d'autopromotion; on appelle parfois cela la « transparence tranquille ».<sup>5</sup> Les employés apprécient également les dirigeants qui font preuve de confiance à leur égard et qui les font participer au processus décisionnel lorsque cela est possible.<sup>6</sup> Toujours selon les recherches, le niveau d'autonomie au travail s'avère un meilleur indicateur du bonheur que le salaire<sup>7</sup>, il n'est donc pas surprenant que les candidats recherchent des « mots-code » qui indiquent si les gestionnaires font confiance aux employés. D'autre part, les énoncés de principe génériques préparés par l'organisation qui n'étaient pas liés à des exemples concrets d'action n'ont pas seulement échoué à inspirer les employés, ils ont suscité de la méfiance<sup>8</sup>, et ont été associés, dans certains cas, à des styles de leadership axés sur la microgestion et la conformité.<sup>9</sup> Dans les cas extrêmes, l'absence d'authenticité chez les dirigeants a même été désignée comme l'une des principales causes de l'effondrement financier des géants de l'industrie... au même titre que l'introduction d'un leadership authentique a été désignée comme une composante essentielle de la reprise financière.<sup>10</sup>

## Perspectives

À ce stade, il ne s'agit pas de lancer un débat sur la question de savoir si les candidats devraient ou non tirer autant de conclusions à partir de si peu d'information dans une annonce d'emploi. Toutefois, si tel est le cas, les gestionnaires qui souhaitent afficher des annonces d'emploi efficaces devront tenir compte de cette tendance comportementale des candidats dans leur stratégie de recrutement.

Il ne s'agit pas seulement d'ajouter quelques mots-clés à des endroits stratégiques. Si les gestionnaires venaient à toujours utiliser les mêmes formules, les candidats commenceraient

## Importance de la flexibilité et de l'authenticité

Sommaire de recherche

---

probablement à ignorer ces renseignements redondants et à chercher des indicateurs propres à chaque annonce d'emploi.<sup>11</sup> Nos recherches montrent qu'il n'existe pas de recette unique pour obtenir une bonne adéquation entre l'employé et le poste, à part l'honnêteté, qui demande une réflexion approfondie et une conscience de soi pour décrire le style de leadership, l'environnement de travail et la culture d'équipe du gestionnaire.

La taille de l'échantillon dans le cadre de ces ateliers n'était pas suffisante pour être considérée comme significative sur le plan statistique. Nous n'avons interrogé que 35 personnes environ au total lors de la série initiale d'ateliers, en plus de l'analyse qualitative de suivi et de l'étude des tendances comportementales des candidats dans les processus d'emploi réels. Cependant, l'ensemble des constatations tirées à la suite de la série initiale d'ateliers étaient si cohérents que nous avons décidé d'aller de l'avant et d'intégrer les leçons apprises dans la plateforme sous la forme de paramètres implicites et de suggestions.

Bien que nous ayons apporté des changements à notre plateforme pour promouvoir ces comportements, ils se résument à des choix linguistiques. Il n'y a donc aucune raison pour que ces approches ne puissent pas être facilement appliquées dans tout processus de demande d'emploi.

**Ce que les gestionnaires et les conseillers en RH doivent simplement retenir le plus, c'est que les candidats analysent chaque élément d'information dans une offre d'emploi à la recherche d'indices sur le milieu de travail et le gestionnaire, et que ces informations orienteront leur comportement.** Les candidats se demandent : « Est-ce bien à cet endroit que je veux travailler? », et en l'absence de communications directes et transparentes avec les gestionnaires, ils tireront des conclusions reposant sur des bribes d'informations. L'authenticité et la personnalisation de l'offre d'emploi revêtent donc une importance fondamentale pour attirer les meilleurs candidats.

À plus grande échelle, le gouvernement du Canada aurait intérêt à mener une étude visant à mieux comprendre ces constatations, et à confirmer ou à réfuter les résultats. Les énoncés de principe généraux sont presque omniprésents dans les annonces d'emploi du gouvernement et dans les mesures de recrutement. Si le problème est aussi important que nous le croyons, beaucoup de talents à très haut rendement pourraient être dissuadés de postuler, et ce, sans que le gouvernement du Canada ne s'en rende compte. Et cela représente une perte importante pour le Canada.



« L'authenticité est importante dans le processus d'embauche. »

# Autoévaluation des compétences selon le niveau

Sommaire de recherche

## Le problème

L'un des objectifs de l'offre d'emploi et du processus de demande d'emploi est d'indiquer clairement aux candidats potentiels s'ils sont qualifiés ou non. Idéalement, seuls les candidats qualifiés postuleront. Mais en réalité, dans la plupart des processus de demande d'emploi du gouvernement du Canada, il y a un nombre important de personnes qui présentent une demande et qui ne sont pas jugées qualifiées, même à l'étape de la présélection initiale. La présélection des candidats qui ne sont pas qualifiés contribue au temps que les gestionnaires consacrent à un processus de dotation.

## Les hypothèses

- Ce ne sont pas toutes les personnes qui postulent qui seront qualifiées, et certains candidats étirent sciemment la vérité pour que leur demande soit vue par un gestionnaire d'embauche.
- Plutôt que d'étirer la vérité, certains candidats préféreraient se décrire (de façon plus précise) comme n'ayant pas atteint les niveaux de compétence requis, pourvu que le gestionnaire ait quand même l'occasion d'examiner la demande qu'ils soumettent.
- La séparation de ces candidats permettrait aux gestionnaires d'économiser du temps, car ils pourraient ignorer ce groupe si un très grand nombre de demandes étaient reçues.
- Certains de ces candidats peuvent se tromper dans leur propre autoévaluation et être en fait qualifiés pour le poste.
- Les gestionnaires préféreraient sélectionner un bassin de candidats où un pourcentage plus élevé de candidats s'est avéré pleinement qualifié.

Dans le contexte de la conception de cette hypothèse en cascade, l'équipe était également au courant de la recherche externe indiquant qu'il y a des considérations de genre et de diversité dans l'autoévaluation. En particulier, des données indiquent que les hommes sont plus susceptibles que les femmes de s'autoévaluer favorablement lorsqu'il est question de préparation à l'emploi.<sup>1</sup> Toute conception de recherche élaborée par le Nuage de talents devrait tenir compte de la sensibilisation à ce risque et veiller à ce que les groupes en quête d'équité ne soient pas désavantagés inconsciemment par la conception.

# Autoévaluation des compétences selon le niveau

Sommaire de recherche

---

## L'expérience

Le Nuage de talents a décidé d'inclure une étape active dans le processus de demande d'emploi, où les candidats devaient s'autoévaluer et indiquer leur niveau de maîtrise de chaque compétence. Nous étions d'avis que cette étape active réduirait le nombre de personnes qui prétendaient faussement posséder les compétences requises. Toutefois, nous craignions que cela ne fausse le bassin de candidats en affectant de façon disproportionnée les groupes en quête d'équité qui pourraient être plus susceptibles de s'autoévaluer en deçà du niveau requis.

Pour cette raison, nous avons décidé d'accepter toutes les demandes, peu importe le niveau de compétence indiqué par le candidat. Il est pratique courante dans les formulaires Web de bloquer la présentation des demandes jusqu'à ce que l'utilisateur ait indiqué qu'il répond à toutes les exigences. Dans ce cas-ci, nous avons pris la décision délibérée de ne pas forcer les candidats à prétendre qu'ils avaient les niveaux requis simplement pour présenter leur demande.

Cela a créé un nouveau groupe de candidats que nous avons séparé pour les gestionnaires avant qu'ils commencent leur examen (dans le cadre du tri dans le Système de suivi des candidats mis au point par le Nuage de talents sur le Portail des gestionnaires). Ce nouveau groupe pourrait être ignoré par les gestionnaires lorsque de nombreuses demandes étaient reçues, mais il pourrait également être utilisé pour explorer notre hypothèse selon laquelle certains candidats feraient une autoévaluation erronée et devraient en fait être pris en considération pour le poste. Si les gestionnaires pensaient régulièrement que les candidats avaient sous-évalué leurs compétences (et qu'ils étaient en fait bien qualifiés), il serait plausible que cette étape entraîne des résultats indésirables, et nous devrions approfondir l'enquête.

## Interventions sur la plateforme

### 1. Présenter une échelle des niveaux de maîtrise des compétences

Avant que les candidats puissent évaluer eux-mêmes leur niveau de maîtrise des compétences, nous avons dû décrire ces niveaux. Pour un test initial, nous avons séparé les compétences en **compétences spécialisées** (techniques et professionnelles) et en **compétences générales** (comportementales et transférables) et avons décrit les niveaux de maîtrise pour chacune. Dans le cas des compétences spécialisées, l'augmentation des niveaux de maîtrise signifiait que vous étiez en mesure d'accomplir des tâches de plus en plus difficiles avec des niveaux de supervision ou de soutien décroissants ([Image 1](#)). Pour les compétences générales, cependant, nous voulions une échelle distincte. Vous n'avez pas de « résilience avancée » comme compétence générale. Il faut plutôt faire preuve de résilience sur une longue période dans diverses situations. Donc, pour les compétences générales, nos niveaux de maîtrise croissants signifiaient que vous aviez démontré la compétence avec une constance croissante, dans des situations de plus en plus difficiles ou stressantes.

### 2. Présenter l'étape d'autoévaluation pour chaque compétence

Pour chaque compétence, nous avons ajouté une liste déroulante simple permettant aux

# Autoévaluation des compétences selon le niveau

Sommaire de recherche

candidats d'entrer leur propre niveau de maîtrise. Cela a forcé les candidats à indiquer activement le niveau de maîtrise qu'ils croyaient avoir.

## 3. Ne pas exiger le niveau de compétence requis pour présenter une demande

Afin de surveiller et de corriger le biais potentiel introduit par cette étape, nous avons autorisé la présentation des demandes, même si le candidat indiquait que son niveau de compétence était inférieur au niveau de maîtrise requis. Cela a donné aux gestionnaires l'occasion d'examiner ces demandes quand même et de corriger les inexactitudes possibles introduites par le processus d'autoévaluation.

**Conception de l'expérience d'utilisateur (EU)**

Avancé

Se définit comme étant : Capacité d'appliquer des techniques conceptuelles axées sur l'utilisateur afin de comprendre le cheminement de l'utilisateur; de développer et tester de nouvelles approches à l'interaction de l'utilisateur avec les produits; de fournir des résultats à l'appui d'une expérience de l'utilisateur améliorée, intuitive et agréable.

Mon niveau\*

[\(Vous ne connaissez pas votre niveau? Cliquez ici pour le savoir\)](#)

Débutant	Intermédiaire	Avancé	Responsable
----------	---------------	--------	-------------

Comment j'ai acquis cette compétence\*

[\(Besoin d'aide? Voir exemple.\)](#)

*Lore ipsum dolor sit amet*

*Image 1 : Niveaux de maîtrise des compétences.*

## Les résultats

Environ 15 % de tous les candidats (155 sur 1 004) ont indiqué qu'au moins un de leurs niveaux de compétence était inférieur au niveau requis. Si l'on examine la répartition entre les compétences générales et les compétences spécialisées, seulement 16 de ces 155 compétences étaient des compétences générales.

# Autoévaluation des compétences selon le niveau

Sommaire de recherche

---

Dans **tous les cas** où les gestionnaires ont examiné les demandes de ces candidats (et que le Nuage de talents a été en mesure d'effectuer un suivi auprès d'eux), le gestionnaire était d'accord pour dire que les candidats ne possédaient pas le niveau de compétence requis, et ces candidats n'ont pas été invités à subir d'autres tests.

Plusieurs candidats interrogés qui ont indiqué avoir un niveau de compétences inférieur ont dit qu'ils savaient qu'ils ne satisfaisaient pas aux exigences, mais qu'ils voulaient que le gestionnaire examine leur demande quand même. Cela indique que, du moins dans ces cas, les candidats n'ont pas accidentellement soumis des données erronées et que l'intervention sur la plateforme fonctionnait comme prévu. Cela dit, l'ajout de cette exigence au processus de demande a également créé une étape supplémentaire pour les candidats – une étape qui a fait en sorte que certains ont retardé la présentation de leurs demandes en raison de l'incertitude quant au niveau de compétence qu'ils devraient choisir eux-mêmes. Les candidats ont déclaré qu'ils étaient souvent incertains de leur niveau, ce qui les a amenés à remettre la présentation de leur demande. (Et bien sûr, nous ne pouvons pas voir qui n'a pas fait de demande à cause de cette fonction.)

Compte tenu des contraintes liées aux données que le Nuage de talents a été autorisé à recueillir sur la plateforme, nous n'avons pas été en mesure de faire des recouplements entre les données quantitatives sur l'équité en matière d'emploi et les demandes présentées qui prétendaient un niveau de compétence inférieur à celui requis pour le poste. Afin de corriger cette absence de données, l'équipe a effectué une analyse qualitative plus approfondie des candidats pour un petit nombre de processus exécutés sur la plateforme. Bien que la taille de l'échantillon était petite et que les résultats ne soient certainement pas concluants, il n'y avait pas de tendance manifeste sur la plateforme à l'égard des groupes en quête d'équité qui étaient plus susceptibles de s'autoévaluer à un niveau inférieur.

(Une étude plus approfondie serait nécessaire pour confirmer cette conclusion et pour déterminer si la conception de la réduction des biais dans le modèle de compétences a été un facteur permettant de s'assurer que les groupes en quête d'équité n'étaient pas surreprésentés dans l'autoévaluation à un niveau de compétence inférieur. Notre plateforme valorise et présente différents parcours de vie pour l'acquisition de compétences, et il pourrait y avoir un lien potentiel avec la façon dont les groupes en quête d'équité s'autoévaluent dans ce nouvel écosystème, comparativement aux processus de demande plus traditionnels. Voir aussi Les compétences au lieu de l'expérience, et l'importance de ce choix à la section 3 du présent rapport.)

## Perspectives

À première vue, une réduction de 10 à 15 % du nombre de candidats à la présélection semblerait utile aux gestionnaires. Mais ce n'est qu'une partie de l'histoire. Parmi les autres candidats, environ la moitié ont été éliminés par les gestionnaires d'embauche au moment de la présélection initiale, ce qui indique que la majorité des candidats surestimaient toujours leur niveau de compétence. En raison des économies de temps et d'autres composantes de gestion du volume sur la plateforme du Nuage de talents, les gestionnaires ont estimé que cette réduction de 10 à 15 % des demandes n'a permis d'économiser qu'une ou deux heures au cours de la phase de sélection initiale. Les candidats,

## **Autoévaluation des compétences selon le niveau**

Sommaire de recherche

---

quant à eux, ont indiqué que, dans certains cas, cet élément du processus de demande créait de l'incertitude et de l'anxiété au sujet de l'exactitude des autodéclarations et retardait la présentation des demandes.

Bien qu'il puisse y avoir de nombreux cas où l'autoévaluation est un outil utile pour faire progresser le processus de sélection des candidats, le Nuage de talents n'a pas trouvé qu'il s'agissait d'une composante aussi utile à la phase initiale de la demande que nous l'avions espéré. Cela s'appliquait autant aux compétences spécialisées (professionnelles) qu'aux compétences générales (comportementales).

Par conséquent, cette composante de la conception de la demande ne s'est pas retrouvée dans la refonte en profondeur du processus de demande (appelée « échéancier ») que l'équipe a lancée en 2021. (Pour en savoir plus sur le nouveau modèle, consultez la section 3 de la recherche *Les compétences au lieu de l'expérience, et l'importance de ce choix*.) Au lieu de cela, nous nous orientons davantage vers l'amélioration de la conversation à trois entre les gestionnaires, les candidats et les conseillers en RH sur ce à quoi ressemble un niveau « qualifié » pour une compétence donnée et les renseignements que les candidats doivent fournir pour aider les gestionnaires à prendre des décisions de sélection qui tiennent compte des divers parcours de vie pour acquérir et démontrer des compétences.

## **SECTION 03**

Résultats de recherche sur la modification des valeurs par défaut pour appuyer la diversité



# Promouvoir la diversité et l'inclusion



## Objet de la présente section de la recherche

La section 3 résume la deuxième moitié des résultats de notre recherche liés à l'objectif de rendement principal du Nuage de talents, qui consiste à améliorer la compatibilité des candidats avec l'équipe. La section 2 portait sur les pratiques générales à adopter pour embaucher un excellent candidat qui peut bien s'intégrer à l'équipe. À la section 3, nous nous concentrerons sur les composantes de la diversité et de l'inclusion du concept de « comptabilité avec l'équipe ». Nous examinons des questions comme le codage culturel et les préjugés systématiques dans la conception du processus, nous repensons les paramètres par défaut existants du gouvernement du Canada et nous modifions l'architecture des choix qui détermine la façon dont les gestionnaires attribuent de la valeur à la dotation. Ce rapport rassemble tous nos travaux de réflexion sur la diversité et l'inclusion à un seul endroit pour en faciliter la consultation.

Il y a une limite importante de la recherche qui doit être signalée dès le départ : nous nous appuyons sur des données qualitatives et des rapports fournis par les gestionnaires. En raison

des exigences en matière de protection des renseignements personnels associées au système de la TI, nous n'avons pas mis en place des mesures de contrôle pour recueillir des données quantitatives sur l'équité en matière d'emploi auprès des candidats. (Voir le résumé de notre quête pour assurer l'espace de serveur dans un environnement Protégé B.) Le Nuage de talents en est aux dernières étapes du processus de certification et d'autorisation qui permettrait de mener une expérience plus vaste sur la plateforme pour confirmer (ou réfuter) la théorie. Une telle expérience comprendrait une taille d'échantillon et une collecte de données quantitatives statistiquement valides. Toutefois, en attendant, les idées présentées ici devront être considérées comme des signaux et des indicateurs fondés sur la recherche qualitative et les essais à petite échelle, validés par rapport à la recherche externe et à la théorie.

Les résultats sont prometteurs et indiquent une nouvelle direction dans la théorie pour ceux qui cherchent des occasions de promouvoir l'inclusion et la diversité dans l'embauche, mais ils sont loin d'être définitifs. Il est préférable de les considérer comme le début d'une voie qui s'oriente dans une direction différente de celles de la théorie qui ont été appliquées précédemment dans l'embauche par le

## Liste des expériences et des interventions

- Accessible par choix et par conception
- Les compétences au lieu de l'expérience, et l'importance de ce choix
- Portail des talents autochtones
- Étude de cas : Modifier le paramètre par défaut sur Études essentielles
- Histoire du candidat : Franchir la porte
- Renforcer la réalisation de l'action #SoisToiMême : LGBTQ2+ sur le Nuage de talents
- Pourquoi ne pas utiliser un recrutement anonyme?

gouvernement. Ce n'est toutefois que le début de l'exploration de cette nouvelle voie; nous ne savons pas encore si elle est viable ou où elle mènera.

### **Concept clé : Aucune « adaptation à la culture » sans approche exempte de préjugés**

Le Nuage de talents a conçu un modèle qui tente d'optimiser la compatibilité des candidats avec l'équipe en tenant compte des facteurs humains comme la culture d'équipe, l'environnement de travail et le style de leadership et de gestion. Or, nous ne pouvons pas parler d'optimiser le résultat de l'embauche et de renforcer l'« adaptation à la culture » dans un processus de dotation sans voir à ce que notre modèle comprenne des automatismes régulateurs correspondants contre les préjugés à l'égard des groupes en quête d'équité. **Un modèle de dotation qui produit un processus rapide et l'embauche d'un excellent candidat ne doit pas produire ces résultats au détriment de la promotion de la diversité et de l'inclusion. Le modèle ne peut pas servir à favoriser une solution des « embauches entre semblables ».** Par conséquent, nous ne pouvons pas promouvoir une diversité et une inclusion significatives dans la dotation du gouvernement sans tenir compte des nombreuses façons dont la culture, le contexte opérationnel et les valeurs individuelles contribuent à la prise de décisions d'embauche. Si nous voulons des changements profonds, nous devons examiner les mécanismes interdépendants du processus, des politiques, des pratiques courantes, de l'histoire et du comportement humain.

Pour obtenir un résultat différent, nous devons adopter une approche différente. Le Nuage de talents est un projet qui vise à obtenir deux résultats très différents, à savoir une dotation plus rapide et un moteur d'optimisation qui produit une solide compatibilité des candidats avec l'équipe. Pour y parvenir d'une manière socialement responsable, nous devons concevoir de nouvelles méthodes, afin que la



plateforme soit inclusive sur le plan expérimental pour tous les groupes, en particulier pour les groupes marginalisés et en quête d'équité. Nous devons également veiller à ce que les résultats d'embauche réels, et pas seulement le « regroupement » sur la plateforme favorisent une diversité et une inclusion significatives. Il doit y avoir un équilibre éthique entre les trois objectifs de rendement du projet dans la poursuite des résultats.

### **Lorsque nous changeons l'équation de la valeur, nous changeons le résultat**

Au cœur de l'approche en matière de diversité et d'inclusion du Nuage de talents se trouve un principe très simple : lorsque les gens changent ce qui est valorisé dans un système, ils changent qui est valorisé, une situation qui mène à des résultats différents. Selon notre théorie, lorsqu'un système est conçu pour reconnaître et valoriser une plus grande diversité d'expériences humaines et de parcours de vie dans l'acquisition de compétences et d'expérience, les gestionnaires de ce système trouveront de la valeur dans les compétences d'une plus grande diversité de candidats pendant la présélection, l'évaluation et les décisions d'embauche finale. Avec le temps, cette situation mènera à une fonction publique plus diversifiée et inclusive.

Pour changer les résultats qu'un système produit, il faut plus que des mots bien intentionnés d'engagement envers l'inclusion. Il faut un changement fondamental dans l'architecture des choix de la structure de valeur aux points de décision clés du système. Il faut aussi reconnaître que la conception fondamentale de tout modèle de dotation est codée culturellement. Il peut être difficile d'apporter ces changements, surtout si certains éléments de l'architecture des choix existante sont considérés comme étant trop enracinés, trop complexes ou trop fondamentaux pour être adaptés. En fait, il n'y a rien de plus codé culturellement que quelque chose qui, selon les gens, ne peut pas être changé — quelque chose qui est présumé être inchangeable, au point que les gens oublient qu'il a été construit socialement à l'origine, à une époque antérieure.

**Nous sommes profondément reconnaissants à toutes les personnes qui ont eu le courage de nous faire part de leurs expériences et de leurs réflexions** au cours de la recherche sur cette composante du projet, même lorsque les histoires étaient profondément personnelles et difficiles à raconter. **Ce genre de courage impose à notre équipe la responsabilité d'honorer ces histoires par nos propres actions.** Voici donc la théorie et le travail que nous offrons comme premier pas dans cette direction.

# Faire de la diversité et de l'inclusion le cœur de la conception

## Principaux points à retenir

1

Le plus important facteur que nous puissions recommander pour accroître la diversité et l'inclusion est de redéfinir les exigences professionnelles en fonction des compétences requises. Pour y parvenir avec succès, la conception du système de demande doit également aider les candidats à formuler leurs compétences d'une manière que les gestionnaires et les conseillers en RH peuvent exploiter. Sinon, toute l'intervention échouera.

2

Il est préférable de montrer ce qu'il faut faire, et non de le dire, pour faire en sorte que les gens se sentent inclus. Au lieu de faire des déclarations d'intention sur l'inclusion et la diversité, nous recommandons ce qui suit :

- Des messages destinés aux groupes d'utilisateurs qui présentent des exemples concrets de la façon dont un produit ou une équipe vise à obtenir des résultats plus inclusifs.
- Une expérience agréable et accessible qui fait plus que satisfaire les exigences minimales.
- Des choix de libellé et de grammaire qui tiennent compte de l'ACS+ et qui sont rédigés en langage clair, ce qui rend le contenu plus accessible aux personnes de différents genres et groupes linguistiques, ainsi qu'à celles ayant des niveaux d'accès variables à l'enseignement supérieur.
- Des produits et des plateformes présentant des couleurs et des images qui ont une signification pour les groupes en quête d'équité.
- La sensibilité à l'égard de la relation complexe entre le gouvernement du Canada et les communautés autochtones, et de la façon dont l'image de marque et les images du gouvernement peuvent évoquer des associations pour les utilisateurs autochtones qui ne sont pas les mêmes que celles faites par d'autres groupes d'utilisateurs.
- Des essais par les utilisateurs provenant de diverses collectivités, et le respect des résultats de ces essais en apportant des modifications, au besoin.

3

Nous recommandons d'élaborer des initiatives de diversité et d'inclusion qui ont à la fois du « cœur » et du « pouvoir » en bâtissant ensemble un avenir axé sur l'égalité, tout en prenant des mesures concrètes pour reconnaître les inégalités systémiques existantes et les éliminer.

« L'élaboration d'une solution viable exige plus que des conceptions inclusives. Il faut aussi un changement structurel. »



# Accessible par choix et par conception



## Notre approche philosophique

Notre équipe se préoccupe beaucoup de renforcer l'accessibilité. L'accessibilité consiste à fabriquer des produits que tout le monde peut utiliser. Il s'agit d'investir du temps dans la création d'un produit qui convient à tout le monde, et de se soucier de sa convivialité, quels que soient les besoins individuels d'une personne en matière d'accès au contenu. Étant donné que nous faisons partie d'une équipe de produit au gouvernement, nous avons le temps de bien faire les choses, ce qui, selon certains de nos développeurs, n'est pas souvent le cas dans le secteur privé.

Le monde dont nous voulons faire partie est un monde où les compétences et les parcours de vie de chacun sont valorisés. Dans le cas présent, nous sommes donc heureux de créer un produit au gouvernement où nous pouvons concentrer nos efforts pour faire ce qui est juste.

Dans le contexte d'une application qui est constamment modifiée et améliorée, il ne suffit pas qu'elle soit accessible à un seul moment. Même si c'était le cas, il y a toujours moyen de l'améliorer davantage. Nous envisageons plutôt maintenant « l'accessibilité » comme processus d'amélioration continue.

## Préparation à l'accessibilité

Toutes les fonctions que nous créons doivent être accessibles, mais comme pour préparer une bonne assiette de nachos, il faut avoir les bons ingrédients pour commencer. Pour notre équipe, certaines choses se sont révélées particulièrement utiles au fil du temps.

**Expertise interne :** L'un des premiers développeurs que nous avons embauchés au sein de l'équipe se spécialisait en création d'applications Web accessibles, ce qui s'est avéré extrêmement important pour le développement de notre produit. La désignation d'un membre de l'équipe à qui les gens peuvent demander conseil permet à chacun de se familiariser avec ses responsabilités et de fixer des attentes.

**Système de conception accessible :** Il est également essentiel de donner aux développeurs les outils nécessaires pour les aider. Nous avons réussi, au fil du temps, à mettre au point un système de conception interne qui fait une grande partie du travail d'accessibilité pour nos développeurs. Ce système vise à assurer que le contraste des couleurs est adéquat, que les composants comme le menu ou les fenêtres modales (fenêtres contextuelles) fonctionnent correctement et que les principales considérations en matière d'accessibilité sont déjà intégrées aux options de conception.

**Conception adaptée aux appareils mobiles :** Notre système de conception et notre application sont conçus pour fonctionner sur des écrans de toutes tailles, que ce soient des écrans d'ordinateur ou des téléphones. Cette fonction est importante pour beaucoup d'utilisateurs, mais de plus en plus, nous estimons qu'elle est également un élément important pour la mise au point d'une application accessible. Nous ne pouvons pas formuler d'hypothèses fiables sur la façon dont les gens utilisent les technologies d'assistance ou les appareils dont ils ont besoin. Il y a une grande diversité de

personnes, et nous devons créer des produits accessibles pour le plus grand nombre de cas d'utilisation possible. De plus, dans le monde d'aujourd'hui, ces produits doivent être adaptés aux appareils mobiles.

**Tests automatisés pour détecter les problèmes mineurs :** D'autres outils pour nos développeurs, comme Lighthouse de Google, qui peuvent détecter automatiquement certains problèmes d'accessibilité, sont également devenus des éléments essentiels de notre processus de développement. Ces outils peuvent toutefois vous donner un faux sentiment d'accomplissement, ce qui signifie rarement que votre application est accessible par elle-même. Pour nous, il est facile de faire fonctionner ces outils automatisés à 100 %, mais il est plus difficile de faire fonctionner l'application à un niveau acceptable dans le monde réel.

**Mise à l'essai avec des utilisateurs réels pour détecter les nuances :** Pour la mise à l'essai réelle de notre application avec des technologies d'assistance, nous avons nous-mêmes utilisé des lecteurs d'écran, mais nous n'y avons pas continué. Cette pratique, bien qu'utile, est imparfaite, car nous n'utilisons pas les technologies d'assistance de la façon dont quelqu'un en a besoin tous les jours. Même si nous les utilisions, il ne s'agit que d'une combinaison de technologies d'assistance et il y en a beaucoup d'autres à prendre en compte. Au lieu d'essayer d'effectuer nous-mêmes les tests d'accessibilité définitifs, nous comptons maintenant sur un service tiers qui nous met en contact avec de vraies personnes qui utilisent des technologies d'assistance. L'entreprise à laquelle nous avons fait appel s'appelle ([Fable](https://makeitfable.com) (<https://makeitfable.com>)) et nous demandons à ses utilisateurs de mettre à l'essai nos fonctions avant de juger que quoi que ce soit est prêt pour le public.

Le meilleur, c'est que ces testeurs utiliseront divers navigateurs et technologies d'assistance, afin que vous soyez plus certain que votre application fonctionne pour tout le monde. La collaboration avec Fable permet au Nuage de talents de découvrir des « cas limites » et d'être testé en fonction de ceux-ci, qui ne seraient pas repérés par des tests automatisés, mais qui constituent un élément essentiel de la création d'un produit véritablement inclusif.

## Notre phase de développement pour l'accessibilité

La mise à l'essai de l'accessibilité auprès des utilisateurs réels est une partie importante de notre processus de création d'une application accessible, mais c'est loin d'être la dernière étape. L'accessibilité est prise en compte à presque toutes les étapes du processus de développement.

## Ce à quoi cela ressemble dans la pratique

Nous voulions donner un exemple qui montre que la collaboration avec des utilisateurs réels modifie le résultat du produit, même après qu'une conception a réussi un certain nombre de tests d'accessibilité automatisés. Cet exemple a pour but de souligner que **ce n'est pas un algorithme seul qui doit déterminer si un produit est considéré comme étant « accessible »**. Seules les personnes ayant une expérience réelle nécessitant des solutions accessibles peuvent réellement le déterminer.

Voici deux rapports avant et après de Fable que nous avons reçus pour le nouveau menu réutilisable de notre système de conception. Nous avons suivi les pratiques normalisées lors de notre première tentative et nous avons supposé que la tabulation dans le menu serait la meilleure façon de naviguer avec le clavier. Nous avions entendu dire que les menus pouvaient être parmi les éléments les plus

### Fonction proposée par le centre de politiques

- Les répercussions sur l'accessibilité font l'objet de discussions avec les concepteurs.

### Codé

- Les tests automatisés doivent réussir à environ 100 %, mais c'est la partie facile, et ceci ne suffit pas tout seul.
- Si possible, mettre à jour le système de conception pour régler les problèmes d'accessibilité et faciliter l'exécution des futures fonctions.



### Maquette avec l'équipe de l'expérience utilisateur

- Une vérification auprès de l'expert de l'équipe pour voir s'il y a des problèmes d'accessibilité (certaines fonctions ne dépassent pas ce stade, même si les gens sont enthousiastes à leur sujet).
- Régler les problèmes soulevés ou les signaler aux développeurs.



### Test d'accessibilité (Fable)

- Fable : Mettre à l'essai auprès des utilisateurs réels de technologies d'assistance (plusieurs navigateurs, plusieurs technologies d'assistance).
- Répéter au besoin jusqu'à ce que les problèmes soient réglés.

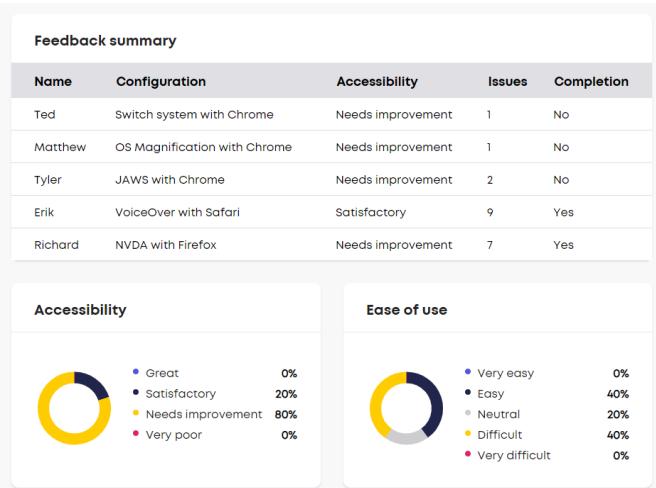


### Publication de la fonction

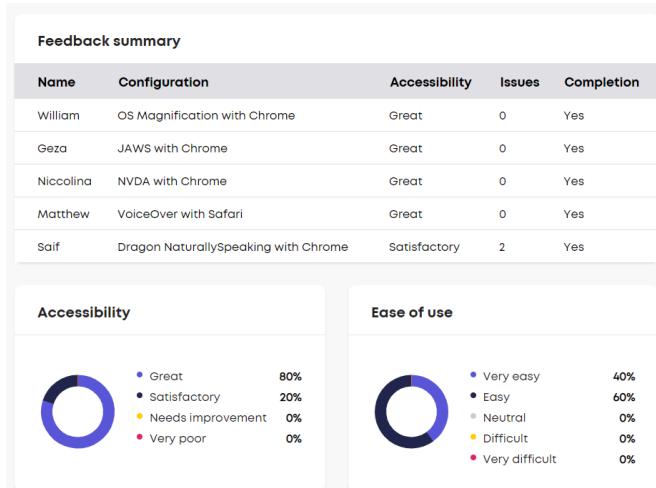
- Régler les problèmes soulevés par les utilisateurs, le cas échéant.

difficiles à naviguer avec les technologies d'assistance. Nous nous attendions donc à avoir plus de travail à faire, mais les résultats étaient encore pires que prévu. Le menu nous semblait fonctionner correctement, mais les utilisateurs étaient incapables d'y naviguer. ([Image 1](#))

Nous avons consacré beaucoup d'efforts et de recherches à notre deuxième tentative. Pour donner quelques exemples, nous avons ajouté du texte descriptif pour expliquer comment naviguer dans le menu, nous avons opté pour une combinaison de touches de tabulation et de flèches pour la navigation, et nous avons ajouté la touche Échappement pour fermer les sous-menus. Les résultats de notre deuxième série de tests étaient complètement différents. Les personnes disposant de diverses combinaisons de technologies d'assistance et de navigateurs étaient maintenant en mesure d'accomplir les mêmes tâches qu'auparavant. Les menus peuvent être difficiles à élaborer correctement; c'était donc comme une grande victoire pour notre équipe. ([Image 2](#))



*Image 1 : Notre premier test d'accessibilité à l'aide de notre menu.*



*Image 2 : Notre deuxième test, après avoir apporté les améliorations nécessaires.*

Notre approche à l'égard de la création d'applications accessibles a beaucoup évolué depuis nos débuts. Étant donné que nous améliorons constamment notre application, nous cherchons également à améliorer l'accessibilité de notre site. Les leçons apprises au fil des ans sur la conception et le développement de produits s'appliquent également à la réalisation de projets d'accessibilité. La meilleure façon d'obtenir les résultats souhaités, que ce soit la cybersécurité, l'interactivité ou l'accessibilité, est de les intégrer à chaque étape du processus et de les mettre à l'essai auprès d'utilisateurs réels. Cette méthode s'est avérée à maintes reprises plus efficace que l'ajout d'un exercice de conformité à la fin du processus.



Le Programme d'accessibilité, d'adaptations et de technologie informatique adaptée offre de la formation, des outils et des services d'essai pour aider les ministères à créer du contenu numérique accessible qui est inclusif par sa conception, tels que des documents, des présentations et du contenu Web. Pour les membres du gouvernement du Canada qui souhaitent en apprendre davantage sur l'accessibilité, cette équipe est une excellente ressource.

# **Les compétences au lieu de l'expérience, et l'importance de ce choix.**

Sommaire de recherche

---

## **Le problème**

Les critères de sélection (ou exigences d'emploi) sont au cœur du système fondé sur le mérite qui constitue le bassin de personnes compétentes pour le gouvernement. C'est un rôle important pour ce qui pourrait autrement être une petite partie de la publication d'offres d'emploi. Néanmoins, cette petite section sert principalement à décider qui le gouvernement du Canada embauchera et qui il n'embauchera pas.

Au gouvernement du Canada, il est pratique courante de rédiger des critères qui comportent plusieurs phrases décrivant souvent l'expérience qui, selon le gestionnaire et le conseiller en RH, permettra aux candidats d'acquérir les compétences nécessaires pour faire le travail. Le problème avec cette approche, c'est qu'elle limite les voies par lesquelles les gens auraient pu acquérir les compétences. Si les personnes qui ont participé à la création de l'offre d'emploi ignorent qu'un travail semblable est effectué dans d'autres secteurs, elles pourraient même limiter l'expérience « au gouvernement ».

À grande échelle, ce type de dotation fondée sur l'expérience ou les antécédents professionnels peut entraîner une énorme incidence sur les expériences de vie des personnes qui entrent au gouvernement. Autrement dit, le type de critères de sélection que nous utilisons peut directement façonner la diversité des gens compétents que nous embauchons.

Pour tenir compte de cette limite d'expérience, le nuage de talents a décidé de passer exclusivement aux compétences (et à l'occasion aux connaissances) comme critères dans nos offres d'emploi. L'expérience joue toujours un rôle clé dans le processus de demande. Les candidats sont encouragés à présenter leur expérience comme preuve qu'ils possèdent les compétences demandées dans l'offre. Mais en utilisant les compétences plutôt que l'expérience comme critère, nous ne limitons pas l'expérience qui a mené à l'acquisition et à la démonstration de ces compétences.

## **Un problème qui nous est propre**

Étant donné que le nuage de talents n'a pas accès au serveur Protégé B, l'équipe n'a pas été en mesure de recueillir des données sur l'équité en matière d'emploi sur la plateforme, ce qui a sérieusement réduit notre capacité de prouver (ou de réfuter) la validité du modèle sur le plan statistique.

# Les compétences au lieu de l'expérience, et l'importance de ce choix.

Sommaire de recherche

---

Pour régler ce problème, nous avons pris des précautions supplémentaires pour effectuer une analyse qualitative et interviewer les candidats et les gestionnaires dans la mesure du possible. Nous avons également pu faire une analyse plus approfondie d'une poignée de postes sur la plateforme. Mais une étude statistique plus vaste sera nécessaire avant que l'on puisse tirer des conclusions définitives.

## L'hypothèse

- L'idée générale : Le fait de modifier la définition des exigences dans les critères de sélection pour l'offre d'emploi changera finalement qui sera embauché. En remplaçant une énumération d'expériences détaillées requises par une liste de compétences, et en élargissant ce qui est considéré comme une preuve de compétence, un plus grand nombre de personnes sont susceptibles d'avoir les antécédents qui leur permettront de revendiquer et de démontrer cette compétence, ce qui mènera à une plus grande diversité dans le bassin de candidats.
- Le nouveau modèle sera en mesure de travailler dans l'écosystème d'embauche actuel du gouvernement pour relever des éléments de valeur et influencer la prise de décisions à des moments cruciaux du processus de dotation :
  1. **Création de l'offre d'emploi :** Les gestionnaires seront en mesure d'exprimer leurs besoins en matière d'embauche en termes de compétences plutôt qu'en termes d'expérience antérieure lorsqu'ils élaboreront l'offre d'emploi.
  2. **Décision de postuler :** L'utilisation des compétences dans l'offre d'emploi, au lieu de l'expérience, attirera un groupe de candidats plus diversifié, car un plus grand nombre de personnes se considéreront comme potentiellement qualifiées pour le poste.
  3. **Demande d'emploi :** Les candidats pourront présenter des preuves suffisantes dans leur demande d'emploi pour démontrer qu'ils possèdent les compétences requises.
  4. **Présélection initiale :** Les gestionnaires et les conseillers en RH seront en mesure de comprendre la valeur de ces données probantes afin qu'ils puissent décider des candidats qu'ils inviteront à passer d'autres examens et ceux dont ils écarteront la candidature.
  5. **Décision d'embauche finale :** Un résultat final montrera une plus grande diversité, en tirant parti de ce qui est, espérons-le, un pourcentage plus élevé de candidats qui tendent vers l'équité dans le bassin de candidats initiaux et après l'étape de présélection des demandes.

## L'expérience

Il s'agissait d'un projet pluriannuel comportant plusieurs étapes de mise à l'essai et de développement.

# **Les compétences au lieu de l'expérience, et l'importance de ce choix.**

Sommaire de recherche

---

Au départ, le Nuage de talents a travaillé sur le modèle de dotation axé sur les incidences (voir la section 2). Cela a aidé les gestionnaires à décrire clairement les exigences du poste en se concentrant d'abord sur l'incidence de l'embauche, puis sur les tâches stratégiques à faire pour produire l'incidence voulue, ainsi que sur les compétences nécessaires pour accomplir ces tâches. Cette démarche a mené à la mise à l'essai de nombreux types de cadres de compétences et de méthodologies (lesquelles, à elles seules, suffisaient à établir un rapport).

Après le choix d'un cadre d'élaboration d'exigences claires en matière de compétences, en fonction des essais effectués par les utilisateurs auprès des gestionnaires d'embauche, une version de document MS Word de l'enchaînement a été remise aux gestionnaires pour qu'ils le mettent à l'essai sur des offres d'emploi réelles. À la suite de la réussite de ces premiers essais, le cadre a été codé dans la plateforme dans le cadre de l'outil d'élaboration des offres d'emploi.

On a également effectué des essais auprès des candidats pour découvrir si la conception des compétences était attrayante, tout en leur donnant la possibilité de soulever des lacunes. Les essais ont été menés en direct dans la première version de l'offre d'emploi et du processus de demande d'emploi, où les candidats ont pu revendiquer des compétences à certains niveaux, puis fournir des explications et joindre de la documentation à l'appui (comme des contacts de référence rapide et des portfolios).

L'équipe du nuage de talents a ensuite surveillé attentivement comment les gestionnaires et les conseillers en RH traitaient l'information dans les formulaires de demande. L'équipe a également fait le suivi, dans la mesure du possible, de la façon dont les candidats étaient perçus pendant le processus d'embauche.



# **Les compétences au lieu de l'expérience, et l'importance de ce choix.**

Sommaire de recherche

---

L'équipe a également interviewé de nombreux gestionnaires et candidats, puis elle a mené un sondage auprès des candidats sur leur expérience dans la plateforme.

## **Les résultats**

Bien que l'approche semblait produire le résultat escompté en termes de diversité dans le bassin de candidats (dans la mesure où nous avons été en mesure de le déterminer), le processus de demande précoce s'est avéré être une pierre d'achoppement dans le processus. Certains gestionnaires et conseillers en RH ont eu beaucoup de difficulté à évaluer des candidats qui n'avaient pas d'expérience plus traditionnelle, et de nombreux candidats n'ont pas fourni les justificatifs nécessaires pour les compétences requises lorsque la demande leur a donné l'occasion de le faire. Ce problème a persisté avec la conception initiale, même après que plusieurs interventions plus modestes et des encouragements eurent été ajoutés du demandeur et du côté du gestionnaire.

Fait intéressant, malgré les difficultés à l'étape de la présélection, les gestionnaires se sont quand même retrouvés avec des embauches diversifiées, et bon nombre d'entre eux ont déclaré avoir trouvé des gens compétents qu'ils n'auraient normalement jamais réussi à attirer ou qu'ils n'auraient jamais pu embaucher. Les candidats qui ont été embauchés régulièrement ont également déclaré que leur candidature n'avait pas été retenue lors d'un processus de recrutement antérieur au gouvernement ou qu'ils n'avaient pas voulu poser leur candidature, et que les critères de sélection fondés sur les compétences avaient influencé leur perception de leurs qualifications au moment de voir l'offre d'emploi initiale.

Donc, le problème avec le modèle se situait clairement à l'étape de la présélection, et non à l'étape de l'attraction des candidats ou de la décision finale des gestionnaires. Le nuage de talents a établi qu'il fallait un meilleur « calculateur de valeur » pour que les gestionnaires soient en mesure de reconnaître et d'accepter de la part des candidats une grande variété de documents d'attestation de leurs compétences. De plus, les candidats allaient devoir être mieux équipés pour donner aux gestionnaires ce qu'ils cherchaient au moment de prendre la décision.

Cela a mené à la mise au point d'un système de balisage qui permet aux candidats de relever des expériences dans l'une des cinq catégories suivantes :

- Études
- Expérience professionnelle
- Expérience communautaire
- Expérience personnelle
- Prix

Une fois qu'une expérience est balisée, on demande aux candidats d'établir un lien entre les compétences et l'expérience, puis d'expliquer comment la compétence a été utilisée pendant cette expérience particulière. La plateforme produit ensuite une description de l'expérience des compétences qu'il est possible de voir en ordre chronologique ou par compétence. Les candidats

# Les compétences au lieu de l'expérience, et l'importance de ce choix.

## Sommaire de recherche

---

reçoivent une idée de ce que les gestionnaires voient lorsqu'ils évaluent si un candidat possède ou non les compétences nécessaires. De plus, les gestionnaires reçoivent l'information dont ils ont besoin d'une manière qui met en valeur les compétences acquises dans le cadre de cheminements professionnels et scolaires non traditionnels.

En particulier, cette conception a été fortement influencée par des essais menés auprès d'utilisateurs autochtones et d'autres personnes appartenant à des groupes sous-représentés qui ont souligné qu'il devait y avoir une meilleure façon de reconnaître la valeur de leur expérience vécue.

Au cours des essais menés auprès des utilisateurs tout au long de 2020, et au cours des essais en direct très limités en 2021, cette nouvelle conception a donné des résultats spectaculaires. C'est l'une des interventions les plus réussies de notre équipe, et l'un des éléments théoriques et conceptuels les plus difficiles sur lesquels l'équipe a travaillé. Nous espérons sincèrement que quelqu'un pourra poursuivre cette recherche avec un échantillon suffisamment important sur le plan statistique. **Si cette méthodologie devient éprouvée, cela pourrait avoir une incidence sur la conception de nombreuses démarches d'inclusion et de diversité au sein du gouvernement du Canada, bien au-delà du recrutement.**

## Évaluation des compétences générales

Dans nos essais menés auprès des utilisateurs, les gestionnaires voulaient valider les compétences générales (compétences transférables) en les mettant à l'essai directement ou par la vérification des références. Peu d'entre eux ont même tenu compte de l'information sur les compétences générales fournie dans les demandes d'emploi des candidats. D'ailleurs, la preuve de compétences générales était l'un des éléments d'une demande d'emploi que les gens avaient le plus de difficulté à écrire.

Comme il faut beaucoup de temps pour postuler à des emplois, et que nous voulons éviter de demander des choses qui ne sont pas nécessaires, dans le nouveau modèle de demande fondé sur l'échéancier, les candidats n'ont plus à rédiger de description sur la façon dont ils ont satisfait aux exigences en matière de compétences générales. Ainsi, les gestionnaires et les candidats économisent temps et énergie, et mettent davantage l'accent sur la présentation de preuves solides et claires de compétences professionnelles dans la demande d'emploi initiale.

## Perspectives

L'établissement des compétences en tant que critères essentiels (plutôt que comme expérience biographique) s'est avéré une intervention très précieuse pour faire progresser la diversité. Toutefois, il ne s'agit pas d'une intervention qui fonctionne seule.

# Les compétences au lieu de l'expérience, et l'importance de ce choix.

Sommaire de recherche

---

Lorsqu'il est question de promouvoir la diversité et l'inclusion, c'est l'ensemble de l'écosystème qui compte. En d'autres termes, il faut appuyer structurellement la diversité et l'inclusion à chaque étape, de l'attrait initial d'une plateforme de recrutement à la conception de l'offre d'emploi, en passant par la présélection initiale et l'évaluation finale. **Faire reposer les processus sur les compétences a certes amélioré les choses, mais ce gain aurait été annulé si nous n'avions pas trouvé une méthodologie grâce à laquelle les gestionnaires pouvaient voir et traduire la valeur des diverses expériences vécues en une reconnaissance de ces compétences.**

En fin de compte, il ne suffira pas de simplement réécrire les critères essentiels. Néanmoins, remplacer les critères détaillés de l'expérience par les compétences requises est un grand pas en avant lorsqu'ils sont jumelés à une conception de demande d'emploi qui relie divers cheminements de vie à la représentation structurelle des capacités du candidat.





« Lorsqu'un système est conçu pour reconnaître et valoriser une multiplicité d'expériences de vie, il n'a aucune difficulté à trouver des talents très performants avec des compétences recherchées. »

# Portail des talents autochtones



## De quoi s'agit-il?

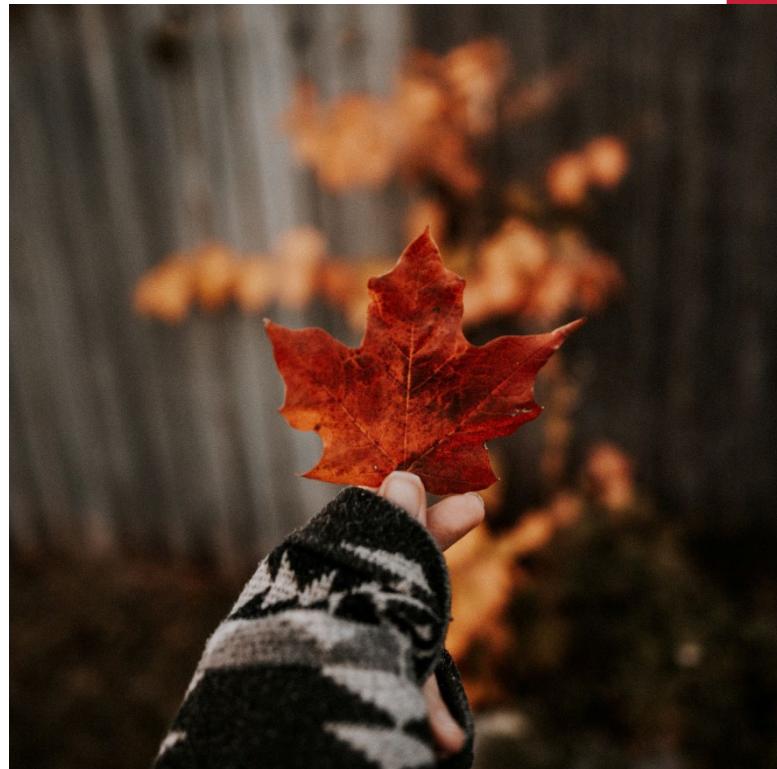
Le Portail des talents autochtones est conçu pour offrir un espace où les talents autochtones peuvent consulter et poser leur candidature à un poste au sein de la fonction publique afin de recruter des talents autochtones. Ils peuvent également parcourir les emplois ouverts au grand public qui sont publiés par l'entremise du site.

La fonctionnalité est prévue pour permettre l'affichage de possibilités de mobilité interne pour les fonctionnaires autochtones, ce qui favorise l'accès à des possibilités d'apprentissage continu, de perfectionnement et de promotion.

Les membres de la communauté autochtone peuvent créer un profil pour mettre en valeur leurs compétences uniques acquises grâce aux connaissances ancestrales qui leur sont léguées et aux parcours traditionnels qu'ils ont eus. À la demande des utilisateurs autochtones, on prévoit des fonctionnalités permettant aux talents autochtones de montrer ou de cacher les composantes autochtones de leur profil, comme ils le souhaitent, lorsqu'ils présentent une demande d'emploi pour divers types de possibilités d'emploi.

## Pourquoi créer ce Portail?

Le gouvernement du Canada n'est pas un milieu de travail facile pour de nombreux Autochtones. Le racisme et la discrimination systémiques demeurent une réalité permanente, malgré les efforts croissants déployés par la fonction publique pour régler les problèmes, modifier les comportements et éliminer les obstacles. Toutefois, le racisme systémique, qui dure depuis plusieurs centaines



d'années, ne disparaît pas du jour au lendemain, pas plus que l'héritage de sa présence dans les souvenirs et les expériences des Autochtones.

Le Portail des talents autochtones est en cours de développement pour la communauté autochtone et comporte les décisions et les orientations définies par la communauté autochtone « afin de se réapproprier notre histoire et de redéfinir la façon dont les talents autochtones sont valorisés ».

En temps de réconciliation, le Nuage de talents ne pouvait pas envisager la création d'un nouveau modèle de recrutement de talents qui ne mettait pas les besoins en talents autochtones au cœur de la conception (ni les

« Tandis que nous nous concentrons sur la lutte contre le racisme, il ne suffit pas de nous munir simplement de connaissances et d'outils. Nous devons prendre des mesures que nous savons capables d'amoindrir de façon tangible les obstacles et les désavantages. Un dirigeant, c'est une personne qui contribue activement à mettre fin à toute forme de discrimination et d'oppression, en s'interrogeant consciemment et constamment sur ses propres préjugés et en créant un milieu où les employés se sentent habilités et ne craignent pas de prendre la parole s'ils sont témoins d'obstacles à l'équité et à l'inclusion. L'inaction est inacceptable<sup>1</sup>. »

~ Greffier du Conseil privé; Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale

besoins d'autres groupes sous-représentés et en quête d'équité). Pour les talents autochtones, la confiance entre le gouvernement et la communauté est rompue. Pour rétablir la confiance, nous rétablissons un nouveau processus ensemble. Cela implique la prise de décisions, comme l'embauche de notre Liaison avec les communautés autochtones avant que nos premiers développeurs ne créent la première ligne de code pour la plateforme. L'inclusion ne peut pas être une réflexion après coup. Elle est, par sa nature même, au cœur du modèle.

## Étapes du développement

- **Expertise interne :** L'une des premières embauches de l'équipe était la Liaison avec les communautés autochtones, qui a dirigé la conception et la sensibilisation de la communauté pour le Portail des talents autochtones. Le fait d'avoir un membre autochtone dans l'équipe, qui a une

expérience vécue au sein des communautés autochtones et une connaissance approfondie du protocole, a été essentiel aux efforts de l'équipe pour mobiliser les utilisateurs autochtones avec respect et sincérité à toute étape de la conception et du développement.

- **Espace de discussion et de partage :** Dans un environnement où bon nombre de nos utilisateurs-testeurs étaient des survivants des pensionnats indiens ou des enfants de survivants des pensionnats indiens, parler à des gens de travailler pour le gouvernement et de confier des renseignements personnels au gouvernement n'était pas comme les discussions que nous avons tenues avec d'autres groupes d'utilisateurs. Il y a ici une histoire difficile et un contexte qui doit être honoré et, pour l'honorer, vous devez d'abord le reconnaître. Dans ce cas, cela signifiait la modification de notre approche de mise à l'essai par les

utilisateurs. L'équipe a collaboré avec notre Liaison avec les communautés autochtones pour trouver des espaces où la purification pouvait être effectuée pendant les séances d'atelier, et les sièges pouvaient être organisés en cercle. Notre Liaison avec les communautés autochtones a également pris soin de reconnaître les territoires traditionnels et de parler dans la langue de sa communauté dans la mesure du possible. Nous avons gardé des boîtes de mouchoirs sur les tables. Notre Liaison avec les communautés autochtones a cuisiné et partagé des aliments traditionnels. L'équipe a apporté des biscuits et du chocolat.

- **Mobilisation interne :** L'équipe a communiqué tout au long du processus avec des fonctionnaires autochtones avec divers degrés d'ancienneté afin de comprendre les questions à court et à long terme liées au recrutement, à l'intégration, au milieu de travail et à l'avancement professionnel. L'équipe a soulevé plusieurs questions pendant plusieurs rondes de discussion pour clarifier notre compréhension des questions, des désirs et des préoccupations des employés autochtones avant de passer à la mise à l'essai par les utilisateurs.
- **Mobilisation externe :** À l'instar de notre processus d'embauche d'employés internes, des représentants des principales organisations nationales ont participé à des discussions, puis à l'examen des modèles. Des membres individuels de diverses communautés autochtones qui constituent le type de talent que le gouvernement du Canada serait chanceux d'attirer y ont également participé.
- **Mise à l'essai de prototypes :** À chaque étape
  - de la conception, les utilisateurs ont été mobilisés
  - en passant soigneusement en revue chaque zone

### Réduction des obstacles pour les groupes en quête d'équité : à quel moment peut-on considérer un programme « complémentaire » comme une solution? À quel moment est-il un problème?

Un programme complémentaire est une initiative qui vise à combler une lacune dans les résultats en matière de rendement en fournissant un service supplémentaire, en plus des activités du programme principal, comme un programme de recrutement ciblé pour les employés autochtones ou un programme de mentorat pour les femmes cadres. Ces types d'initiatives peuvent être extrêmement utiles pour faire avancer l'inclusion et la diversité, mais elles risquent également d'être problématiques. Alors, comment une équipe qui cherche à combler les lacunes dans les résultats peut-elle savoir si l'initiative est susceptible d'aider ou de nuire?

Un programme complémentaire qui répond à un besoin non comblé, tout en générant des changements structurels au programme central, contribue à l'avancement de l'inclusion. Un programme complémentaire créé pour que le programme central n'ait pas à être modifié contribue à la discrimination systémique. S'il y a une inégalité dans la dynamique du pouvoir, la conception structurelle et l'architecture des choix qui constituent le fondement du programme central, aucun montant de programmation supplémentaire offert ailleurs ne produira une mesure corrective à long terme vers l'égalité. L'objectif final d'un programme complémentaire doit être un changement systémique profond. Tant que cet objectif constitue la boussole qui informe les décisions, au moins le point de départ est sur la bonne voie.

- de texte, étape de processus, image et fonction
- du Portail. Bon nombre de ces modèles comportaient des questions très difficiles, comme l'auto-identification. Plusieurs de ces composantes sont toujours en cours de finalisation avec tous les groupes concernés, et certaines fonctionnalités risquent d'avoir besoin d'être mises à l'essai en direct, puis révisées. Certaines fonctionnalités représentent également un écart important par rapport à la façon dont les données de ce genre sont normalement recueillies et représentées sur les sites du gouvernement du Canada. C'est pour cette raison que notre équipe s'est efforcée de toujours garder les communautés autochtones aux commandes en ce qui concerne la conception. De plus, les communautés ne sont pas toujours d'accord. Collaborer avec les communautés jusqu'à ce que cela soit juste à l'égard de ces questions de conception fait partie de notre engagement relatif aux normes numériques à donner aux utilisateurs les moyens de participer au processus de conception.
- **Rendre :** Au cours des séances d'évaluation des utilisateurs, la question de la valeur des langues autochtones et le défi du bilinguisme ont été soulevés à plusieurs reprises (en fait, il faut apprendre deux langues coloniales pour avancer dans une carrière dans la fonction publique, alors que les langues autochtones ne sont pas reconnues). C'était une discussion litigieuse et douloureuse. Dès le début, notre équipe a décidé qu'au moins une partie du temps de la Liaison avec les communautés autochtones serait consacrée chaque semaine à travailler sur cette question, même si cela ne faisait pas partie de notre mandat et de notre plan relatif aux fonctionnalités de la plateforme. Alors, pourquoi le faire? Parce que lorsqu'une équipe du gouvernement du Canada demande aux communautés autochtones de donner du temps, des histoires, des idées et de l'investissement émotionnel à quelque chose, cette équipe doit rendre. Dans notre cas, cela signifiait consacrer une partie des ressources de notre équipe à l'appui du travail effectué par le Réseau des employés



autochtones au gouvernement fédéral pour faire avancer une proposition d'idées sur cette question. Il ne s'agit pas d'une initiative Nuage de talents. Il s'agit simplement d'une occasion de montrer que nous reconnaissions les luttes et les obstacles auxquels font face les talents autochtones au sein du gouvernement du Canada, même aujourd'hui, et de faire ce que nous pouvons pour aider à cet égard.

## État du Portail

Les restrictions liées à la vie privée et à l'environnement de serveur d'informatique en nuage du Nuage de talents nous ont empêchés d'obtenir l'autorisation de lancer le Portail des talents autochtones. C'est parce que l'utilisation du Portail des talents autochtones par les candidats était considérée comme une expression de leur état d'équité en matière d'emploi, c'est-à-dire une information qui ne peut pas être recueillie sur un serveur qui ne permet pas la collecte de données de niveau Protégé B (Protégé B et la migration vers le nuage à la section 1).

La conception et la mise à l'essai par les utilisateurs du Portail des talents autochtones en sont à des stades avancés, et des efforts ont

été déployés pour s'assurer que les membres de la communauté autochtone soient en mesure de diriger le travail et les fonctionnalités à toutes les étapes de la conception. Toutefois, en raison des restrictions liées au lancement, le Nuage de talents n'a toujours pas entrepris les dernières étapes de la phase de développement. Bien qu'une grande partie de la conception soit mise en place pour intégrer et exploiter les fonctionnalités existantes de la plateforme du Nuage de talents, et que le système de portails soit en place, il faudrait encore quelques développeurs et quelques mois pour que le Portail entre en service, en plus de travaux de la part de notre Liaison avec les communautés autochtones.

À l'heure actuelle, il n'y a pas de partenaires de financement pour appuyer ces travaux, bien que, déjà, quelques dizaines de gestionnaires ont demandé de publier des offres d'emploi par l'entremise du Portail. Il semble y avoir une forte demande d'équipes cherchant à accroître la diversité de leurs talents. Le Réseau des employés autochtones au gouvernement fédéral a également déterminé la valeur du fait de permettre aux employés autochtones d'afficher des profils et de trouver des occasions de mobilité interne, de perfectionnement et de promotion. L'équipe continue de chercher des ressources et du soutien pour ces efforts.

## Fonctionnalités et connaissances

### Annonces d'emploi conçues pour les talents autochtones

Les annonces d'emploi sur le Portail des talents autochtones contiennent de nouveaux éléments qui ont été désignés comme importants pendant les séances d'engagement avec les utilisateurs autochtones.

- Les employés peuvent filtrer les occasions pour ne voir que celles conçues pour attirer les talents autochtones, ou supprimer le filtre pour voir toutes les occasions dans le Nuage de talents.
- Des images et des couleurs uniques contribuent à une expérience utilisateur qui communique une expérience inclusive aux talents autochtones.

- Un paragraphe descriptif, rédigé par le gestionnaire d'embauche, est fourni pour expliquer la raison pour laquelle le poste exige des talents autochtones. (Les employés autochtones ont indiqué, au cours des séances de mise à l'essai par les utilisateurs, qu'ils hésitaient parfois à présenter une demande d'emploi dans le cadre d'occasions conçues pour attirer les talents autochtones en raison de la crainte d'être un « Autochtone de service ». Ce paragraphe vise à clarifier dès le départ les raisons de la nécessité du recrutement afin que les candidats puissent décider par eux-mêmes s'ils sont à l'aise avec le rôle.)

Recherché par    Compétences ▾    HTML X    CSS X    Filter par:    Opportunité autochtone ▾

<b>Chef d'équipe numérique</b> Global Affairs Canada	<b>Concepteur UX</b> Treasury Board of Canada Secretariat	<b>Développeur de logiciels</b> Global Affairs Canada	
<b>Emplacement</b> À distance	<b>Échelle salariale</b> \$80,000 ~ \$90,000	<b>Emplacement</b> Ottawa, Ontario	<b>Salary Range</b> \$100,000 ~ \$110,000
<b>Durée</b> 6 mois	<b>Travail à distance</b> C'est permis	<b>Durée</b> 6 mois	<b>Travail à distance</b> C'est permis
<b>Appliquer par</b> Juin 20, 2019	<b>Candidats à ce jour</b> 12	<b>Appliquer par</b> Juin 20, 2019	<b>Candidats à ce jour</b> 12
<b>Opportunité autochtone - Voir l'emploi</b>		<b>Opportunité autochtone - Voir l'emploi</b>	
<b>Opportunité autochtone - Voir l'emploi</b>		<b>Opportunité autochtone - Voir l'emploi</b>	

*Les occasions destinées aux talents autochtones utilisent des images et des couleurs uniques.*

## Pourquoi une opportunité autochtone?

En tant que membre de l'équipe, vous contribuerez à faire en sorte que les voix autochtones soient entendues et mises en œuvre dans les politiques. Vos connaissances aideront à guider la création, la mise en œuvre et les modifications des politiques gouvernementales. Votre expertise sera également requise pour tout travail sur les politiques qui concernent les communautés autochtones. Vous dirigerez également notre personnel en veillant à ce que les protocoles appropriés soient suivis lors du travail dans ou avec les communautés autochtones et lors du travail avec les aînés.

*Les gestionnaires d'embauche expliquent la raison pour laquelle l'occasion est spécifique aux talents autochtones.*

## Orientation à l'intention des gestionnaires qui recherchent des talents autochtones

Les gestionnaires qui rédigent des annonces d'emploi conçues pour attirer les talents autochtones utilisent les mêmes outils et le même portail que les autres annonces d'emploi dans le Nuage de talents, mais des champs et des orientations supplémentaires sont fournis.

- On demande aux gestionnaires de réfléchir aux connaissances uniques que les Autochtones apportent à la fonction publique lorsqu'ils rédigent leurs énoncés des répercussions.
- Les gestionnaires reçoivent des cases à cocher pour indiquer les raisons pour lesquelles ils cherchent à embaucher des talents autochtones. (Cette liste des raisons d'embaucher des talents autochtones provient d'ateliers organisés avec des utilisateurs autochtones et des gestionnaires d'embauche.)
- Certains membres de la communauté autochtone considèrent l'embauche de talents autochtones uniquement pour accroître la représentation dans une organisation comme une mise en garde. Si la seule raison fournie par le gestionnaire est la sous-représentation dans son organisation, un paragraphe supplémentaire d'orientation est fourni pour aider les gestionnaires à mieux comprendre les risques liés à la création de talents autochtones de service et à

Pourquoi cherchez-vous à embaucher un talent autochtone? Choisissez tous les énoncés qui s'appliquent

- Il y a une sous-représentation des talents autochtones dans votre organisation;
- C'est quelque chose qui vous intéresse ;
- Il serait avantageux pour la nature de ce travail gouvernemental de s'inscrire dans une perspective diversifiée.
- Le travail concerne les communautés et enjeux autochtones.
- Le travail consiste en partie à traiter avec le public canadien.
- Vous reconnaissiez la valeur des connaissances autochtones
- Vous voulez soutenir le Projet pilote sur les talents des personnes autochtones du Nuage de talents



**Recherchez cette icône pour obtenir des conseils supplémentaires afin d'attirer et de maintenir des talents autochtones**

**Saviez-vous :** La sous-représentation des talents autochtones au sein de la fonction publique constitue-t-elle un obstacle permanent?



Nous avons remarqué que vous avez choisi cette option comme seule raison de recruter des talents autochtones et que vous vouliez vous assurer que vous êtes au courant de certains comportements susceptibles de contribuer à la symbolisation des peuples autochtones: - recruter dans le seul but de cocher des cases et de rencontrer la "réconciliation" quotas; doter un poste de talents autochtones, mais ne pas mettre en œuvre ni encourager les connaissances autochtones uniques ciblées pour ce poste; ne pas garantir que le soutien culturel approprié est offert aux employés autochtones.

*Les gestionnaires peuvent préciser la raison pour laquelle ils cherchent à embaucher des talents autochtones.*

déterminer s'ils sont en mesure de fournir une occasion d'embauche qui est positive et inclusive pour les talents autochtones.

## Promesse d'honnêteté

La promesse d'honnêteté permet l'autodéclaration du statut d'Autochtone, tout en étant respectueuse de l'identité d'une personne.

- Les options ont été présentées sous la forme de cases à cocher, de sorte que plusieurs affiliations peuvent être indiquées, au besoin.
- Un carrousel a été mis en place pour les options afin qu'aucune communauté ne soit au-dessus d'une autre.
- Il permet aux personnes qui ne peuvent pas tracer leurs liens avec une communauté particulière d'avoir accès à une option distincte des Métis. (Cette option a été lancée en réponse à l'expression de la frustration des membres de la communauté des Métis. Ils ont soulevé la question du fait que des Autochtones sans liens clairs avec une communauté autochtone particulière choisissaient parfois la catégorie des Métis sur les formulaires du gouvernement parce qu'ils ne s'identifiaient pas comme des Inuits ou des Premières Nations, et qu'il n'y avait pas d'autre option.) Cette fonctionnalité introduit un certain nombre de complexités liées à l'identité

Nous reconnaissons l'importance des voix autochtones au sein du gouvernement fédéral.

● “ J'affirme que je suis membre de la communauté autochtone ”



Je suis Métis et membre de la communauté métisse.

○ “ Je ne suis pas un Autochtone, je suis un allié. ”  
Et je voudrais quand même être pris en considération pour ce poste.

*La promesse d'honnêteté et ses options.*

et à l'appartenance, et fait toujours l'objet d'une mise à l'essai. Il est fort probable qu'elle devra passer par plusieurs rondes de raffinement de plus, étant donné la nature sensible du sujet.

- Tous les Canadiens sont autorisés à présenter sa candidature à un poste du gouvernement du Canada. L'option « allié » offre une occasion d'honnêteté à ceux qui ne sont pas autochtones, mais qui ont peut-être des liens avec la communauté autochtone ou des compétences culturelles autochtones. Ces candidats peuvent toujours être considérés pour le poste, mais la priorité est accordée aux talents autochtones. Un lien est également fourni pour rediriger les personnes qui ne croient plus être un bon choix pour l'occasion. Cette série de choix et d'encouragements a pour but d'offrir à ceux qui ne sont peut-être pas autochtones, mais qui se considèrent comme liés à l'identité autochtone d'avoir des options de représentation autres qu'une fausse déclaration d'ascendance autochtone. Les fausses déclarations de caractère autochtone, et les frictions et les dommages que cela cause pour les communautés autochtones ont été soulevés à plusieurs reprises pendant les ateliers, et les utilisateurs autochtones nous ont demandé de mettre des approches à l'essai pour y remédier. En fin de compte, présenter une telle fausse déclaration est une forme de racisme, et c'est un comportement que nous voulions décourager sur la plateforme. Nous avons collaboré avec des experts en sciences du comportement et des experts autochtones pour élaborer cette intervention initiale. Toutefois, elle a besoin d'être mise à l'essai et nécessite plusieurs rondes de raffinement.
- Une boîte de signature est fournie pour souligner l'importance de l'honnêteté dans les communautés autochtones, notamment en ce qui concerne l'autodéclaration, où même quelques mauvais acteurs peuvent causer un montant disproportionné de dommages.

## Profils adaptés à la communauté autochtone

Le profil a été amélioré pour permettre aux talents autochtones de mettre en évidence ce qui les rend uniques :

- Option permettant d'afficher ou de masquer diverses composantes du profil aux gestionnaires d'embauche.
- Option permettant la détermination de l'emplacement de l'utilisateur par rapport au territoire traditionnel, à la Nation ou à la communauté. Ces options accordent aux utilisateurs autochtones un pouvoir narratif, et la capacité de se décrire et de décrire leur relation avec la communauté et la terre comme ils le souhaitent, plutôt que d'utiliser une architecture de choix pour la géographie qui reflète les conventions de dénomination coloniale.

Mon territoire/nation/communauté traditionnel est :

Premières nations ▾

(Cachée) Mon territoire/nation/communauté traditionnel est :

Inuite ▾

Ajouter un autre territoire/nation/communauté

Mon histoire en collaboration avec ma communauté :

Commencez à écrire ici

*Options permettant à l'utilisateur de déterminer son territoire traditionnel, sa Nation ou sa communauté.*

- Une zone de texte est fournie pour que les utilisateurs autochtones puissent, s'ils le souhaitent, décrire leur expérience vécue avec (ou dans) les communautés autochtones.
- Les utilisateurs autochtones ont la possibilité de souligner s'ils sont des locuteurs de langues traditionnelles. L'objectif est de fournir des options qui sont ventilées par famille de langues et par dialecte.
- Les compétences traditionnelles sont fournies pour s'assurer que les profils de compétences des utilisateurs autochtones reflètent les talents uniques de la communauté autochtone : des compétences qui risquent d'être négligées autrement, notamment au sein du gouvernement.



L'intégration de l'inclusion des talents autochtones signifie apprendre à comprendre et à respecter les liens entre la terre, l'identité, la famille et la communauté.

Croyez-vous que cela n'a rien à voir avec la dotation? Réfléchissez-y de nouveau. Demander à un candidat autochtone de remplir une zone de texte pour expliquer l'emplacement actuel de son travail est une question chargée, surtout si le système de dotation ne reconnaît pas les territoires autochtones traditionnels dans ses conventions de dénomination ou l'idée que les candidats peuvent vivre à différents endroits selon les saisons.

# ÉTUDE DE CAS

Modifier le paramètre par défaut sur Études essentielles

# Modifier le paramètre par défaut sur Études essentielles

Étude de cas

## Un regard sur la complexité et le processus derrière chaque élément de communication graphique

Le Nuage de talents parle beaucoup de l'attention portée à la représentation de littéralement chaque champ de formulaire, étape de processus et interaction sur la plateforme pour chacun de ses groupes d'utilisateurs. Afin de vous donner une meilleure idée de l'effort et de l'expertise qu'il faut pour obtenir même un champ de formulaire unique ou une intervention pour produire le résultat prévu à l'embauche (rappelez-vous : misez sur la livraison!), nous voulions vous guider dans le développement d'une fonctionnalité unique de notre plateforme : l'exigence d'études essentielles dans une annonce d'emploi.

## Interface, Mise en page et Langage comme outils pour éliminer les obstacles pour les talents autochtones.

Le Nuage de talents a entrepris de développer une plateforme conçue pour attirer l'attention

des talents autochtones, pour les protéger et pour les outiller de sorte qu'ils s'épanouissent au sein du gouvernement fédéral. Et pour atteindre cet objectif, nous concevons et testons itérativement à l'aide de la recherche sur les utilisateurs.

Dans le cadre de la recherche sur les utilisateurs, des failles critiques se produisent lorsqu'un utilisateur est incapable de réaliser son objectif. Dans le cadre du Nuage de talents, chaque candidat qualifié devrait pouvoir trouver un emploi qui l'intéresse et cela commence la présentation de sa candidature. La recherche qualitative sur les utilisateurs permet de découvrir les chemins d'accès occultés qui empêchent les candidats de présenter une demande d'emploi.

Certaines des premières recherches sur le Nuage de talents portaient essentiellement sur la présentation, la mise en page et l'information de l'affiche des emplois en cours. Mais lorsque nous visons à attirer un sous-ensemble très spécifique de la population, nous devons concevoir en concertation avec ce groupe, de sorte à régler des problèmes spécifiques et concevoir des solutions spécifiques. Nous avons approché les communautés autochtones afin de mieux comprendre leur point de vue en tant que chercheurs d'emploi de l'extérieur, dans

[Traduction] « L'éducation est un concept de tout ce qu'une personne a appris tout au long de sa vie, qui comprend les leçons retenues de l'expérience vécue. »

~ Liaison avec les communautés autochtones du Nuage de talents

# Modifier le paramètre par défaut sur Études essentielles

## Étude de cas

l'espoir de découvrir des failles critiques dans notre présentation.

### Obstacles connus

Un mythe courant dans l'embauche au gouvernement est que certaines classifications d'emplois exigent un certain type et un certain niveau d'études. Bien que cela soit vrai dans le cas d'un certain nombre de postes, il s'agit le plus souvent d'une généralisation abusive. La vérité, c'est que les gestionnaires à l'embauche peuvent choisir d'accepter n'importe quel nombre de qualifications et renoncer à une exigence relative aux études pour de nombreuses classifications gouvernementales, tant que les qualifications que cumule un candidat se traduisent par une expérience équivalente.

À cette fin, nous incluons une description de l'expérience équivalente dans chaque affiche d'un emploi dont la classification le permet. Cela ouvre la possibilité à un répertoire de talents beaucoup plus vaste. Et augmente les possibilités du gestionnaire de trouver un candidat qui convient à son équipe.

### Eurêka! Nous avons trouvé la faille!

Lorsque nous avons testé nos affiches d'emploi en collaboration avec des membres des communautés autochtones, nous leur avons demandé : « Voudriez-vous présenter votre candidature pour cet emploi? Et pourquoi ? » **Beaucoup ont répondu « Non », même s'ils étaient qualifiés pour l'emploi annoncé.** Bref, un échec total.

### Critères

#### Exigences d'éducation

Deux (2) ans d'études postsecondaires :

Deux années d'études postsecondaires en informatique, en technologie de l'information, en gestion de l'information ou dans une autre spécialité pertinente à ce poste; ou

Expérience équivalente :

Si vous avez une formation en cours d'emploi ou une autre formation non traditionnelle que vous croyez équivalente aux deux années d'études postsecondaires requises, faites-en état afin qu'elle soit prise en considération. Le gestionnaire pourrait accepter une combinaison d'études, de formation et/ou d'expérience dans un domaine pertinent comme étant équivalente au niveau minimal d'études postsecondaires énoncé ci-dessus.

*Image 1 : Première présentation d'Exigences en matière d'études et Expérience équivalente dans une annonce d'emploi.*

# Modifier le paramètre par défaut sur Études essentielles

## Étude de cas

Bien que le texte à la section Exigences en matière d'études présente des informations sur l'expérience équivalente, le langage et la mise en page employés pour afficher l'information relative à l'emploi ont un biais inconscient (*Image 1*). Le langage et la présentation de nos titres transmettaient des informations aux candidats qui satisfont déjà aux critères et en occultaient d'autres plus importantes au deuxième paragraphe pour les utilisateurs à la recherche d'un autre parcours. Les candidats ne liraient que le titre ou la première phrase et passeraient immédiatement outre même s'ils satisfont aux critères dans le deuxième paragraphe. Nous avons testé une version différente : une version côté à côté pour

améliorer la visibilité d'Expérience équivalente (*Image 2*), mais le problème persiste.

Les principes du graphisme stipulent que l'information est généralement consommée de haut en bas et de gauche à droite. Et de plus, [les utilisateurs « effleurent » l'information au lieu de la lire](#). Nos premiers éléments effleurés sont : Exigences relatives aux études -> Niveau d'études ou diplôme -> Expérience équivalente -> 2 ans d'études postsecondaires. À ce titre, cette présentation accorde une grande priorité aux études et aux diplômes occidentaux, qui constituent l'exigence la plus importante pour postuler le poste. Nous avons appris que même lorsque les candidats lisaien la section Expérience équivalente, ils se demandaient s'il y

## Critères

### Expérience et exigences en matière d'éducation

#### Diplôme d'études

Deux (2) ans d'études postsecondaires

Deux années d'études postsecondaires en informatique, en technologie de l'information, en gestion de l'information ou dans une autre spécialité pertinente à ce poste

ou

#### Expérience équivalente

Une formation en cours d'emploi ou une autre formation non traditionnelle que vous croyez équivalente aux deux années d'études postsecondaires requises, faites-en état afin qu'elle soit prise en considération. Le gestionnaire pourrait accepter une combinaison d'études, de formation et/ou d'expérience dans un domaine pertinent comme étant équivalente au niveau minimal d'études postsecondaires énoncé ci-dessus.

*Image 2 : Deuxième présentation, comparaison côté à côté.*

# Modifier le paramètre par défaut sur Études essentielles

## Étude de cas

avait une « hiérarchie cachée » en coulisses et s'ils en auraient assez pour rivaliser avec les candidats ayant un diplôme.

Le fait de placer les deux concepts côté à côté (plutôt qu'au-dessus ou au-dessous) était un choix délibéré. La tentative visait à refléter l'absence d'une hiérarchie entre les deux options. Mais en plaçant l'exigence d'un diplôme en premier lieu et en appelant l'autre option Expérience équivalente, nous montrons toujours une préférence pour la première et de présenter cette dernière comme étant une version dépendante inférieure. Ce changement de disposition n'a pas suffi à résoudre le problème.

Toutefois, **si les exigences en matière d'études et l'expérience équivalente sont vraiment sur un pied d'égalité, cela signifie que nous pouvons les réorganiser et définir le langage de sorte que la distinction soit claire et montrer leur valeur indépendante.** Dans l'espoir de supprimer les biais en faveur de candidatures basées sur les « diplômes ».

Dans notre dernière présentation (*Image 3*), nous présentons d'abord les informations alternatives à ceux qui les recherchent, puis nous accordons une validation à ceux qui satisfont déjà aux exigences conventionnelles. Cette conception présente l'information à ceux qui ont le plus besoin d'être rassurés et orientés, en faisant la promotion d'emplois pour

## Critères

### Expérience et exigences en matière d'éducation

#### Expérience de combinaison

2 ans ou plus d'expérience combinée dans un domaine connexe, y compris l'un des éléments suivants:

- Apprentissage en cours d'emploi
- Formation non conventionnelle
- L'éducation formelle
- Autre expérience liée au domaine

#### 2 ans d'études postsecondaires

Réussite de deux ans d'études postsecondaires en informatique, en technologie de l'information, en gestion de l'information ou dans une autre spécialité pertinente à ce poste.

ou

*Image 3 : Troisième présentation, comparaison côté à côté, contenu réorganisé, langage amélioré.*

# Modifier le paramètre par défaut sur Études essentielles

## Étude de cas

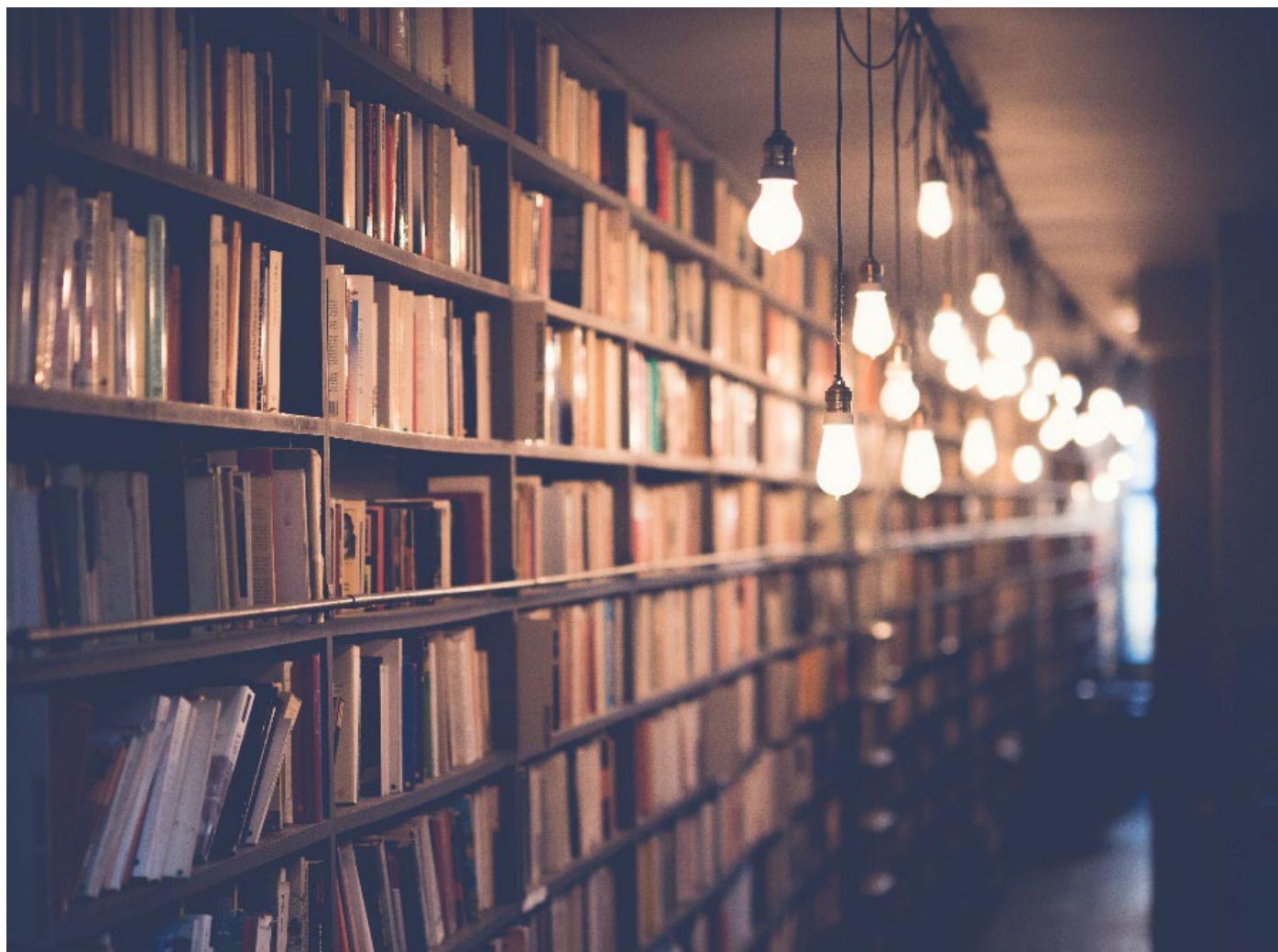
tous et non seulement pour ceux qui ont eu accès à des études conventionnelles occidentales.

La diversité crée des produits de meilleure qualité. En tant que concepteurs de produits et de services, nous devons nous rappeler les dangers des partis pris implicites; ils sont invisibles par nature et nuisent à la représentativité. Mais si nous faisons un effort pour inclure les voix absentes de nos équipes, nous pouvons aider à atténuer certaines de ces erreurs. Et nous pouvons enfin commencer à

supprimer les obstacles et faire notre part pour faire avancer la réconciliation.

## Pourquoi est-ce important de repenser les exigences en matière d'études dans une perspective d'égalité?

Tous les emplois obligent à faire la démonstration de certaines compétences; là n'est pas la question. Mais la manière dont les exigences sont formulées a une très forte



# Modifier le paramètre par défaut sur Études essentielles

## Étude de cas

---

**incidence sur les résultats en matière d'inclusion et de diversité**, notamment lorsque l'on ne parvient pas à faire abstraction des biais inconscients quant aux préférences culturelles.

S'il y a lieu de repenser les exigences en matière d'études dans une perspective de représentativité favorable aux candidatures autochtones, ce n'est pas parce que les talents autochtones n'ont pas fait ces études. C'est que nous ne pouvons pas (mais absolument pas) ne pas tenir compte des répercussions néfastes des pensionnats indiens au Canada sur les talents autochtones et faire l'hypothèse d'une prédisposition généralisée de la part des communautés autochtones à accepter la primauté du système d'éducation occidental dans le processus de demande d'emploi. Le fait de maintenir les processus d'embauche de talents autochtones au gouvernement du Canada tels qu'ils sont actuellement ouvre la voie à la perpétuation de l'ignorance, de l'indifférence et du racisme.

Il faut souligner que, même si le travail sur la façon de présenter les exigences en matière d'études a été conçu initialement avec des talents autochtones sur le prototype du Portail des talents autochtones, **la représentation de ces exigences est maintenant une caractéristique de notre principale plateforme**. Cela fait partie de l'engagement de l'équipe à modifier la configuration par défaut que tous les candidats constatent. Trop souvent, des « caractéristiques spéciales » sont créées dans des outils ou des processus de recrutement distincts destinés aux membres de communautés « non conventionnelles », tandis que la configuration par défaut sur la plateforme principale reste inchangée. Et c'est là le nœud du problème.



Tous les systèmes gouvernementaux ont été construits par des personnes... et les personnes grandissent dans les communautés et viennent avec un bagage d'histoires, de cultures et de valeurs. Il peut être difficile de repérer les hypothèses sous-jacentes fondées sur la culture qui sont intégrées à la conception des systèmes, surtout lorsque le groupe qui a conçu le système est le même groupe qui tente de repérer les hypothèses dans le système. Mais ces hypothèses peuvent avoir une incidence importante sur l'égalité expérimentuelle de l'inclusion. La première étape vers une conception inclusive est la reconnaissance que tout dans un système a été construit par des gens et que, par conséquent, les gens peuvent le changer. Apporter le changement signifie qu'il faut entamer un dialogue avec les personnes issues de communautés qui étaient sous-représentées lors de la création du système initial et donner du pouvoir à de nouvelles voix dans le processus de refonte.





## Histoire du candidat : Franchir la porte

En discutant avec les utilisateurs du Nuage de talents, nous avons appris que bon nombre d'entre eux n'avaient jamais postulé à des emplois au gouvernement du Canada auparavant. L'une des raisons était qu'ils estimaient qu'ils n'étaient pas qualifiés en fonction des offres d'emploi conventionnelles, même s'ils étaient experts dans leur domaine ou qu'ils possédaient une expérience et des connaissances qui étaient très demandées dans la fonction publique. Notamment, les « années d'expérience » ou les exigences en matière d'études, ou ce que nous avons appelé la dotation fondée sur la biographie (pour en apprendre davantage sur les raisons pour lesquelles nous avons trouvé cela problématique ici : lien vers « Les compétences au lieu de l'expérience »), n'ont souvent pas tenu compte des différentes voies que ces personnes auraient pu emprunter pour acquérir leurs compétences. S'ils ne suivaient pas la voie prescrite, comme on l'a souvent laissé entendre dans les annonces d'emplois, ils n'auraient même pas l'occasion de démontrer comment ils pourraient convenir à l'emploi.

L'écoute de ces histoires était déprimante. Mais lorsque nous avons constaté la différence positive faite par l'approche basée sur les compétences que nous avons adoptée, c'était impactant. Nous avons entendu une de ces histoires quand nous avons passé en entrevue un employé embauché au moyen du Nuage de talents.

Interrogé sur les motifs pour lesquels il a présenté sa candidature sur la plateforme, il a répondu :

[Traduction] « J'ai utilisé la plateforme parce que l'offre d'emploi à ce moment-là n'exigeait pas un diplôme. Elle était fondée sur le mérite et un ensemble de compétences. C'est ce que j'apprécie vraiment à propos de la plateforme et de l'application. Être capable de déceler un talent est ce dont nous avons besoin ici. »

Il a ensuite raconté comment, par le passé, sa candidature à des postes similaires avait été écartée en raison des exigences en matière d'études. Le fait de ne pas avoir de diplômes ne l'empêchait pas de faire son travail ou d'avoir un bon rendement; et pourtant, il ne pouvait même pas être considéré pour la plupart des postes. Alors, quand il a vu l'annonce d'un emploi dans le Nuage de talents, il a décidé de postuler. (Bien que certaines classifications d'emplois exigent une attestation d'études spécifiques, plusieurs emplois accepteront également un agencement d'études et d'expérience. Pour en apprendre davantage sur notre travail à ce sujet, veuillez consulter Modifier les paramètres par défaut sur les études essentielles dans cette section du rapport.)

Et il a été embauché.

Son poste l'a aidé à obtenir la reconnaissance de la haute direction et il a exercé depuis des fonctions centrales et névralgiques au sein de l'organisation. Il a été difficile de ne pas remarquer l'enthousiasme exprimé par sa voix lorsqu'il a décrit comment il pouvait maintenant s'acquitter de ses fonctions et faire valoir ses talents au bénéfice des Canadiens.

Son histoire est un exemple vivant qui illustre bien que, lorsque les organisations changent leur façon de repérer les talents, elles obtiennent des résultats différents.

# Renforcer la réalisation de l'action #SoisToiMême<sup>1</sup>



## LGBTQ2+ sur le Nuage de talents

### Le besoin et le défi

Le gouvernement du Canada s'est engagé à promouvoir une inclusion significative et des espaces sécuritaires pour des personnes LGBTQ2+, mais reconnaît que le chemin vers l'égalité et les protections juridiques fondamentales a été long et difficile<sup>2</sup>. Bien que la *Loi canadienne sur les droits de la personne* protège maintenant contre la discrimination fondée sur le « sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre<sup>3</sup>, les catégories de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, établies en 1995, ne couvrent pas la catégorie LGBTQ2+<sup>4</sup>.

Le gouvernement du Canada travaille également depuis plusieurs années à mettre à jour ses méthodes de collecte de données afin d'éviter l'expression binaire « sexe : Hommes/Femmes », et soutient plutôt le terme « genre » comme un spectre où les gens peuvent changer d'identité au fil du temps<sup>5</sup>. Mais cette transition en termes de terminologie et d'adoption entre les organismes gouvernementaux est loin d'être terminée.

Les efforts à l'échelle nationale sont importants, mais la réalité locale en milieu de travail est beaucoup plus complexe pour les personnes LGBTQ2+. Pour certains, être au travail ne signifie pas nécessairement être à la maison... ou l'inverse. Les milieux de travail dangereux ou non sécuritaires peuvent poser d'énormes problèmes de santé mentale chez les employés, particulièrement lorsqu'il s'agit de quelque chose d'aussi personnel que l'identité de genre

[Traduction] « Il existe une pyramide des besoins. Le premier besoin est de trouver un emploi, mais si j'ai la possibilité de choisir je choisirai un endroit où je pourrais être au travail contre un emploi avec un salaire plus élevé. Lorsque vous grandissez sans que vous ayez annoncé votre orientation sexuelle, vous développez ce comportement constant “à regarder par-dessus votre épaule”, qui devient une seconde nature. Vous analysez, vous vous inquiétez et vous avez peur en permanence, et vous vivez de cette façon pour le reste de votre vie. C'est un stress constant et perpétuel. Trouver un milieu de travail où l'on peut sortir en toute sécurité et où l'on n'a pas besoin de toujours surveiller ce que l'on dit ou ce que l'on fait est si important pour réduire cette peur. »

ou l'orientation sexuelle d'une personne. Il peut être difficile de savoir ce qui pourrait être et ne pas être un milieu de travail inclusif et sécuritaire avant d'accepter de travailler dans cet endroit.

Cela peut nécessiter beaucoup de courage, et parfois un risque important, pour que des personnes LGBTQ2+ choisissent d'affirmer pleinement leur identité au travail. Alors, comment les organisations peuvent-elles assurer un espace sécuritaire sur le plan mental, émotionnel et physique pour être soi-même au travail? C'est une question complexe qui nécessite une réponse complexe sur laquelle le gouvernement du Canada continue de travailler.

## Inclusion en termes de développement et de conception

Voici quelques-unes des petites étapes que notre propre équipe a prises pour faire avancer cet effort.

**L'équipe elle-même :** L'équipe du Nuage de talents est une équipe qui a toujours bien représenté la communauté LGBTQ2+, mais les membres de notre équipe ne parlent pas pour les autres. Ils peuvent cependant faire appel à notre équipe lorsque nous sommes sur le point de faire des choix linguistiques ou des hypothèses qui ne sont pas inclusives, et ils sont en position de façonner activement le produit et l'architecture de choix de ses caractéristiques.

**Indicateurs visuels de diversité et d'espace sécuritaire :** En ce qui concerne l'inclusion, l'atmosphère, la combinaison des couleurs, les choix de langue et l'ambiance générale d'une plateforme peuvent faire une grande différence. Les subtilités sont importantes, surtout pour une communauté où beaucoup de personnes ne sortent pas, et l'on s'appuie sur les subtilités comme moyen de communication. Le modèle d'inclusion partage les valeurs de la plateforme des candidats, et par extension, les valeurs du gouvernement du Canada<sup>6</sup>. L'inclusion est le résultat d'une conception et non d'un hasard, ce qui signifie qu'il faut veiller à ce que les gens aient la possibilité de formuler des commentaires aux premières étapes de la conception, et pas seulement sur les produits finaux.

**Prioriser les solutions de recharge à l'éducation traditionnelle :** La communauté autochtone n'est pas le seul groupe d'utilisateurs qui a signalé qu'il a des préoccupations et qui éprouve des difficultés en ce qui a trait au langage normalisé utilisé pour décrire les exigences en matière d'études pour les emplois du gouvernement du Canada. Le travail que l'équipe du Nuage de talents a fait pour souligner une expérience équivalente (dans la mesure où la politique le permet) pour divers postes a beaucoup compté pour les

utilisateurs à qui nous avons parlé qui s'identifient comme membres de la communauté LGBTQ2+. Ils ont mentionné qu'en raison des défis liés à l'identité et à la non-acceptation au cours des années d'études clés, de nombreux enfants LGBTQ2+ n'arrivent pas à suivre ou choisissent de ne pas suivre le cheminement scolaire standard qui commence au secondaire et s'étend jusqu'à l'obtention de diplômes universitaires<sup>7</sup>. Ces personnes peuvent posséder beaucoup de compétences en forte demande et d'expériences vécues, par conséquent, accepter les équivalences autres que l'éducation institutionnelle crée des possibilités d'emploi tangibles.

**Exigences en matière de compétences au lieu des critères d'expérience normatifs et détaillés :** Tout comme les commentaires reçus d'autres groupes d'utilisateurs, ils trouvaient très important de pouvoir présenter une compétence et ensuite prouver l'acquisition de la compétence qui comprend l'apprentissage personnel, l'éducation non traditionnelle et l'expérience communautaire. Lorsque des personnes suivent des acheminements non traditionnels, un système doit être capable de reconnaître et de valoriser l'expérience non traditionnelle s'il s'avère qu'elle est inclusive. Pour ceux qui ont passé leur vie à vivre en marge de la société, il y a toute une différence entre les demandes d'emploi qui exigent des « compétences en raisonnement analytique et en communication » et celles qui exigent « 2 à 3 ans d'expérience dans la recherche et l'analyse en occupant un rôle stratégique dans un organisme reconnu, relevant d'un directeur ou d'un responsable de niveau supérieur ».

**Profils du gestionnaire :** Les candidats consultent les profils des gestionnaires pour trouver des indices sur le type de patron qu'ils auront, au cas où ils obtiennent le poste, et le type d'environnement de travail que cette personne créera. Les utilisateurs de LGBTQ2+ ont mentionné la valeur de ces renseignements supplémentaires inscrits dans l'annonce d'emploi, et ont parlé du processus « d'analyse des subtilités » mentionné ci-dessus, où les

candidats ont cherché des indices qui prouvent que les gestionnaires pourront fournir un espace sécuritaire et inclusif pour les employés de tous les genres et de toutes les orientations sexuelles.

**Choisissez vos pronoms :** C'est un point facile à faire lors de la conception d'une plateforme moderne et souple, et un point sur lequel l'équipe du Nuage de talents travaille activement pour une mise à l'essai et une intégration. Cela signifie beaucoup pour les personnes qui, parfois, ne sont pas désignées par leur genre ou qui sont en train

[Traduction] « On ne m'a pas désigné par mon genre au travail. Et à chaque fois, c'est un choc. Je me suis senti humilié devant mes collègues. L'expression de genre et l'identité de genre appartiennent à l'individu et ne devraient jamais être implicites. »

d'entreprendre une transition de genre, et cela leur donne le contrôle de leur propre récit quand ils élaborent leur profil et soumettent une demande.



[Traduction] « Voir le drapeau de la Fierté affiché sur le profil d'un gestionnaire sur les médias sociaux m'a aidé à choisir entre deux possibilités d'emploi comparables. Savoir que je pourrais parler franchement de moi-même et que l'acheminement avait déjà été tracé était un énorme soulagement pour moi. »



# Pourquoi ne pas utiliser un recrutement anonyme?

Parfois, la façon dont vous arrivez à un résultat est aussi importante que le résultat lui-même.

Il s'agit de l'un de ces cas.

En tant que méthode, l'idée qui sous-tend le recrutement « anonyme » consiste à cacher tout marqueur d'identité des candidats pour « créer des règles de jeu équitables » lorsqu'un gestionnaire examine une demande<sup>1</sup>. En ce qui concerne l'intention, c'est une bonne idée, car elle vise à empêcher tout gestionnaire ou conseiller en ressources humaines (RH) d'éliminer un candidat avant l'entrevue en raison d'une discrimination pure et simple.

Les organisations adoptent le recrutement anonyme parce qu'ils veulent améliorer le processus. elles reconnaissent que le racisme, la discrimination et les préjugés existent et sont nuisibles, et elles sont motivées à améliorer les résultats et à prendre des mesures concrètes pour traiter les déséquilibres en matière d'embauche. Dans un écosystème où il y a un manque de solutions de rechange méthodologiques, ceux qui optent pour le recrutement anonyme le font avec les meilleures intentions. Mais même les meilleures intentions peuvent conduire à des résultats imprévus et négatifs.

Notre équipe est convaincue que le recrutement anonyme comme approche va à l'encontre de la théorie de l'antiracisme de quatre façons clés.

1. Premièrement, la philosophie fondamentale de l'approche méthodologique dit aux candidats issus de collectivités non centralisées : « Vous êtes différents. Nous vous aiderons à cacher cette différence afin que d'autres personnes ne puissent pas

faire de la discrimination contre vous aussi facilement. Cela favorisera plus l'égalité. » En substance, cette approche méthodologique classe les préjugés systémiques comme étant le problème du candidat, et non du gestionnaire ou du système lui-même. C'est le candidat qui doit changer radicalement son identité et sa représentation, et non les processus et les décisions humaines au sein de l'organisation qui produisent des préjugés en matière de dotation.

Essentiellement, la méthodologie ne permet pas d'établir une structure de valeur qui dit : « Lorsque l'organisation a un problème de préjugés, c'est l'organisation qui doit être tenue responsable et c'est l'organisation qui doit changer. »

2. Deuxièmement, lorsque rien n'est apparent, il n'y a pas de perturbation des normes en ce qui concerne la distribution de divers candidats dans un poste de centralité, et donc il n'y a pas de perturbation des structures de pouvoir de l'organisation en ce qui concerne le renforcement de la visibilité et de la valeur des groupes sous-représentés<sup>2</sup>.
3. Troisièmement, il ne tient pas compte de l'incidence sur les qualifications ou l'expérience qu'une vie de discrimination systémique peut avoir sur un candidat, ce qui définit donc un corps racialisé et genré comme un nom et un visage, et ne voit pas comment une vie dans ce corps dans la société d'aujourd'hui a déjà façonné l'éventail de possibilités, de choix et d'expériences<sup>3</sup>.
4. Enfin, il ne corrige de façon importante que l'étape initiale du processus d'embauche, en

omettant de corriger tout préjugé à l'étape de l'entrevue ou, pire encore, dans la culture du gestionnaire ou de l'équipe après que le candidat est vraiment embauché. C'est un traitement superficiel d'un problème bien plus profond.

À la suite de ces problèmes méthodologiques, même dans les cas où le recrutement anonyme produit un résultat d'embauche amélioré en termes de diversité (et il n'en est souvent pas ainsi<sup>4</sup>), il arrive à ce résultat en renforçant, plutôt qu'en éliminant, les déséquilibres de pouvoir qui alimentent le racisme systémique et la discrimination de genre en premier lieu. Il s'agit d'une méthodologie qui ne parvient pas à adopter l'antiracisme et qui renforce plutôt la dynamique du pouvoir du statu quo.

Il s'agit de faire une déclaration ferme. Nous comprenons que cela peut causer des désaccords.

Voilà pourquoi notre équipe croit fermement en ce sujet.

Dans ce cas, l'intervention dans les pratiques en matière de RH a pour but de produire un système de pratiques antiraciste et qui offre une plus grande équité, ainsi que des résultats correspondants. Mais pour modifier la dynamique de pouvoir d'un système, il est essentiel d'examiner comment le pouvoir fonctionne, qui le contrôle et de quelle façon, et quelles pressions, leviers et choix sont appliqués<sup>5</sup>. Si les relations de pouvoir plus profondes entre les groupes demeurent inchangées malgré l'intervention, l'intervention ne remplit pas sa fonction.

Dans la littérature et la théorie antiracistes, le droit d'occuper visiblement un poste de centralité et le droit reconnu de partager également l'espace visible sont deux éléments clés du changement<sup>6</sup>. L'histoire du racisme et de la discrimination de genre repose sur le contrôle des histoires racontées, rendues publiques et cachées<sup>7</sup>. (Il y a une raison pour laquelle l'histoire des mathématiciennes noires

à la NASA s'appelle Chiffres cachés<sup>8</sup>.) Choisissez un livre de l'histoire de l'Occident et vous allez voir presque entièrement les histoires d'hommes Blancs, hétéros et en bonne santé. D'autres genres, races, peuples existent dans l'histoire comme toile de fond des actes de ces grands hommes, qui valent à peine une note de bas de page<sup>9</sup>.

Les droits à la visibilité et à l'auto-évaluation narrative n'ont pas été équitables, et ce déséquilibre est au cœur d'un grand nombre de nos systèmes<sup>10</sup>. Même une chose aussi simple qu'une chaise et une table standard sont estimées pour un homme qui fait 1,52 mètre de taille, ce qui n'est pas le besoin moyen pour tous les êtres humains. Mais c'est l'invisibilité d'autres corps en termes de taille, de paysage mental, qui permet à la discrimination de prospérer même, et peut-être surtout, quand des personnes n'en sont pas conscientes<sup>11</sup>.

La visibilité, la valeur et la centralité sont essentielles à la lutte contre le racisme et à mettre fin à d'autres formes de discrimination. En tant qu'institutions, le paysage mental de nos politiques et de nos processus est en train d'être modifié pour adopter la pluralité là où il n'y avait qu'une centralité incontestée des hommes Blancs<sup>12</sup>. C'est un énorme effort de narration professionnelle maintenant il y a les films, les spectacles et les produits commerciaux pour représenter cette diversité de manière visible.

Ce qui nous ramène au recrutement anonyme.

Pour rendre cela visuel, imaginez une organisation qui propose l'adoption d'un recrutement anonyme allant à la prochaine manifestation « Black Lives Matter » et proposant une « solution » qui effacerait tous les indicateurs d'identité noire afin de balayer efficacement les Noirs sous le radar de préjugés systémiques et incontestés liés à l'embauche. Cela provoquera probablement des quantités massives d'infractions. C'est parce que **lorsque votre droit d'être vous-même a été contesté et miné par une discrimination systémique**

**profondément enracinée, vous allez dans la rue pour demander les droits de reconnaissance et de valeur égale, pas le droit d'être mieux caché.**

Tout peut se résumer ainsi : s'il y a un préjugé dans un système et que l'intention est de mettre fin à celui-ci<sup>13</sup>, les interventions visant à corriger ces préjugés doivent viser ceux qui font preuve de partialité (consciemment ou inconsciemment). **Vous ne pouvez pas effacer les préjugés en supprimant l'objet vers lequel les préjugés sont dirigés.** Une telle action valide le droit à la partialité de ne pas être contestée, renforce le déséquilibre de pouvoir et efface encore plus la validité et l'identité de ceux contre lesquels le système (et ses acteurs) fait preuve de discrimination.

En raison de cette philosophie, notre équipe a rejeté l'idée d'adopter le recrutement anonyme, et a plutôt travaillé avec les collectivités et les experts pour trouver une autre méthode pour accroître la visibilité et la valorisation d'innombrables expériences de vie des groupes en quête d'équité.

# **SECTION 04**

Réduction du temps de dotation



# Réduction du temps de dotation



## Objet de la présente section de la recherche

La section 4 examine le dernier objectif principal en matière de rendement : Réduire le temps de dotation. Les sections 2 et 3 abordent nos deux autres objectifs de rendement principaux : optimisation du choix des candidats pour une équipe et favorisation de la diversité.

La section 4 comprend des données montrant une baisse du temps de dotation, au moment où le Nuage de talents introduit de nouvelles caractéristiques, sur la plateforme. Elle examine les résultats d'expériences visant à aborder des aspects spécifiques liés au temps de dotation, dont le comportement de procrastination, le volume de demande et les délais de traitement. Cette section fournit également quelques perspectives quant à la manière d'atténuer ou d'interrompre des pratiques prises en charge systématiquement dans l'approche actuelle du gouvernement du Canada (GC) en matière de dotation, mais qui causent des délais au niveau des embauches et qui pourraient causer la perte de personnes qualifiées. Cette recherche met en lumière d'autres approches pouvant servir à une redéfinition des éléments procéduraux et comportementaux du processus de dotation, à la réduction du temps de dotation et à l'amélioration des résultats d'embauche.

L'objectif ambitieux du Nuage de talents est de réduire la période de dotation pour atteindre 30 jours, entre le moment où un affichage de poste a été rendu public et la finalisation de l'embauche. La période accordée au filtrage de sécurité vient s'ajouter à cette période de 30 jours. La période

### Liste des expériences et des interventions

- Incidence globale sur la réduction de la durée du processus de dotation
- D'où provient la diminution de 110 jours de la durée du processus ?
- Points d'intervention pour réduire la durée du processus de dotation
- Incidence de la rapidité sur la rétention des meilleurs talents
- Optimiser le nombre de demandes
- Optimisation du nombre de critères de sélection
- Présélection prioritaire intégrée
- Autorisation de sécurité
- Sommaire de recherche : Texte simplifié pour les langues officielles
- Comment le Nuage de talents crée des outils de plateforme
- Un outil servant à rédiger des offres d'emploi optimisées
- Un outil pour la planification de l'évaluation
- Un outil de suivi des candidats
- Un outil pour le compte rendu des décisions

allouée pour les filtrages de sécurité est demeurée stable, mais les périodes liées à la diffusion d'un affichage de poste et à l'embauche d'un talent de haut niveau ont été réduites de plus de 100 jours. En fin de compte, le Nuage de talents dispose des plus récents processus de dotation : environ 40 jours jusqu'à l'embauche, en plus du filtrage de sécurité. Certaines solutions n'ont pas fonctionné, mais les interventions ont eu une incidence considérable.

### **Concept clé : La vitesse n'est pas la seule solution**

Une dotation rapide menant à l'embauche d'une personne n'étant pas un élément majeur dans la culture de l'équipe n'arrivera pas à produire les résultats escomptés par la population, soit une équipe hautement performante fournissant un travail de qualité supérieure. L'embauche rapide d'une personne ne correspondant pas aux besoins de l'équipe représente une perte de temps et d'énergie, en plus d'avoir une incidence négative sur les réserves émotionnelles des différents intervenants. La vitesse doit faire partie du concept, de telle sorte que les choix comportementaux tiennent compte de l'objectif global : embaucher une personne de haut niveau, à l'aide d'un processus démontrant le meilleur des valeurs du GC. Cela comprend une mobilisation quant à l'avancement de la diversité et de l'inclusion, même si le système souhaite rationaliser le temps alloué à la dotation.

### **Concept clé : C'est une chevrotine d'argent et non une panacée**

Une expression selon laquelle il n'y a pas de panacée pour résoudre un problème complexe est partagée dans les milieux rattachés à l'innovation. Cela signifie que lorsque divers facteurs sont utilisés pour créer un problème, sa « solution » doit également disposer diverses facettes et être malléable.

Dans ses efforts visant à réduire le temps de dotation, le Nuage de talents a tenu compte de 20 facteurs individuels, ciblés en premier lieu à l'aide d'ateliers avec les gestionnaires, les conseillers en ressources humaines, les employés et les postulants externes. Ces

facteurs vont des étapes du processus à la manière dont une information vient influencer la procrastination d'un gestionnaire ou d'un conseiller en ressources humaines. Une fois les 20 points d'enquête prometteurs ciblés, la portée de leur influence a été évaluée, dans le but d'obtenir des manières permettant de réduire le temps de dotation, rapidement et facilement. (Ces 20 facteurs et leurs incidences sont présentés dans le sommaire lié à l'Incidence globale sur la réduction de la durée du processus de dotation présenté dans cette section du rapport.)

Certains de ces facteurs ont semblé avoir une influence plus importante que d'autres, lorsque vient le temps de réduire la réduction du temps de dotation et en fin de compte, la plupart des facteurs ont joué un rôle visant à produire le résultat escompté. Nous avons réalisé qu'il était impossible pour un seul facteur de régler la question portant sur la réduction du temps de dotation. Fort heureusement, tous ces facteurs étaient influençables au niveau de la plateforme. Cela démontre que le gouvernement du Canada est en mesure d'utiliser ces conclusions, dans d'autres plateformes et d'autres approches.

### **Concept clé : L'importance des modèles de comportement quant à la réduction du temps de dotation**

Le Nuage de talents a porté une attention particulière au rôle joué par les modèles de comportement, dans le cadre de nos efforts visant à réduire le temps de dotation. Nous avons réalisé rapidement que différents groupes d'utilisateurs ont élaboré de nombreux comportements, dans une perspective stratégique. Ces comportements avaient une incidence négative sur le temps de dotation.

Étonnamment, ces comportements étaient propulsés par le système lui-même, car les acteurs visaient à protéger leurs intérêts. Cela a eu pour effet de créer un embourbement au niveau du système, avec un décentrage des comportements, qui a exacerbé davantage les délais.

Le système doit clairement mettre en lumière les comportements ralentissant la dotation et prendre les mesures correctives qui s'imposent. Les choix liés à la conception de la plateforme et du processus doivent décourager stratégiquement ces comportements et en favoriser d'autres. La section suivante présente certaines des interventions utilisées dans le but de décourager ces comportements et l'incidence de ces particularités techniques.

# Réduction du temps de dotation

## Principaux points à retenir

1

Lorsqu'elle est utilisée seule, une caractéristique n'est en mesure de réduire le temps de dotation que de quelques semaines. L'union des interventions a toutefois permis de réduire le temps de dotation de plus de 100 jours. Les mesures incitatives en matière de comportement étaient indispensables à la mission de réduction du temps de dotation. L'harmonisation du libellé utilisé dans la plateforme (clarté et mesures), la conception des structures liées au processus et l'interaction entre les utilisateurs dans le but d'arriver à un résultat précis ont permis d'obtenir les résultats les plus probants.

2

La mise en place du système de suivi des candidats a permis d'améliorer les expériences en matière de dotation pour les gestionnaires, mais la réduction du temps de dotation n'était que de 3 à 4 semaines, tout au plus. Il n'était pas prévu que les économies en matière de temps découlant d'un tel système soient plus considérables, à moins que le filtrage des candidats ne soit fait en temps réel (au moment de l'arrivée des demandes), que les processus tiennent compte des volumes de demandes ciblées et que des plans d'évaluation soient mis en œuvre, avant la réception des demandes.

3

Les interventions ayant permis de réduire les temps de dotation ont été évaluées dans le cadre d'une série de mandats ministériels, de cultures et de types d'emplois. Elles ont également été évaluées en lien avec des gestionnaires expérimentés et des gestionnaires dont il s'agit de la première expérience en matière de dotation. Cela démontre que ces indications peuvent être appliquées, dans le but de réduire considérablement le temps de dotation, dans les pratiques du GC en matière d'embauche.

4

Quel que soit le niveau de réduction du temps de dotation, les gestionnaires trouvent sans cesse que c'est trop lent. Cela nous a menés à la réflexion suivante : le modèle pourrait être redéfini. Nous en sommes arrivés à la conclusion que l'avenir de la dotation est représenté par un dépôt de talent unique, gigantesque et interopérable, capable d'utiliser des justificatifs d'identité numérique vérifiables et portatifs. Nous sommes toujours d'avis que le modèle de correspondance comprenant 5 facteurs et fortement localisé est un élément clé, menant à une forte embauche, mais que la voie qu'emploieront les gestionnaires à l'avenir est différente, étant donné que les plateformes numériques ont atteint leur plein potentiel. Nous croyons que les choses iront plus rapidement et que les gestionnaires occupés trouveront qu'il s'agit d'un processus léger, rapide et efficace.

# Incidence globale sur la réduction de la durée du processus de dotation

Sommaire de recherche

## Le problème

Les longs processus de dotation peuvent avoir plusieurs conséquences négatives sur les résultats des processus d'embauche. Notamment, ces longs processus peuvent nuire à la capacité de l'organisation d'attirer des talents à haut rendement et accroître la possibilité que les processus soient annulés en raison de changements dans les priorités ministérielles. Ils peuvent aussi accroître la période durant laquelle certains postes demeurent vacants au sein d'une organisation, au détriment de son rendement.

Au moment du lancement du Nuage de talents, la durée médiane des processus de dotation visant des postes annoncés à l'externe au gouvernement du Canada était de 197 jours. Cette période correspond au temps écoulé entre la clôture de l'avis d'offre d'emploi sur le site Web Emplois GC et la première occurrence de l'employé dans le système de paye. Il convient de prendre note que ce nombre est issu de données agrégées sur la dotation visant des postes dotés pour une période déterminée ou indéterminée. (Le Nuage de talents n'affiche que les postes à doter pour une période déterminée, mais les processus administratifs de dotation sont les mêmes que pour les postes à doter pour une période indéterminée.) La durée du processus de dotation ne comprend pas le temps de préparation consacré au processus par les gestionnaires et les conseillers en RH, comme la rédaction de l'avis d'offre d'emploi et

## Les hypothèses

L'équipe du Nuage de talents a conclu que la réduction de la durée du processus de dotation, s'il est possible d'y parvenir, aurait des répercussions positives sur la capacité du gouvernement d'attirer des talents à haut rendement, et serait un atout pour les gestionnaires qui doivent pourvoir des postes vacants. Mais de combien de temps faudrait-il réduire la durée du processus de dotation? Comme nous n'avions pas de données claires quant à l'objectif que nous voulions atteindre, nous nous sommes donné pour objectif d'accélérer le plus possible le processus de dotation. Même s'il advenait que nous ne parvenions pas au délai le plus court possible, nous avions bon espoir de réduire la durée du processus dans un certain degré.

L'équipe du Nuage de talents s'est ainsi fixé l'objectif extrêmement ambitieux de réduire à 30 jours la durée du processus de dotation, soit de la clôture de l'avis d'offre d'emploi à la sélection du candidat (cela exclut le temps requis pour l'obtention de l'autorisation de sécurité ou l'évaluation linguistique). Soulignons que la durée du processus de dotation exclut également le temps que les gestionnaires et les conseillers en RH consacrent à la publication d'un avis d'offre d'emploi, l'objectif étant de

# **Incidence globale sur la réduction de la durée du processus de dotation**

Sommaire de recherche

---

réduire la durée du processus à quelques semaines tout au plus (le délai le plus court possible étant de deux jours).

Il n'y avait rien de sorcier dans l'établissement de cet objectif de 30 jours; c'était simplement un chiffre rond qui semblait correspondre à la durée des processus de dotation au sein des industries du secteur privé. Du point de vue d'un candidat, une attente d'un mois avant de recevoir une offre verbale, à laquelle s'ajoute le temps requis pour l'obtention de l'autorisation de sécurité, semblait concurrentielle et raisonnable.

## **L'expérience**

Dès le départ, nous avons établi 20 domaines d'intervention qui, selon nous, pourraient réduire le nombre moyen de jours nécessaires pour doter un poste. Ces interventions se déclinaient en trois grandes catégories :

- les encouragements comportementaux (lesquels avaient pour but soit de s'attaquer aux habitudes de comportement qui ralentissaient la durée du processus de dotation, soit d'encourager de nouveaux comportements optimisant les résultats);
- la restructuration des processus opérationnels pour accélérer les choses;
- l'optimisation des outils à l'intention des gestionnaires d'embauche et des conseillers en RH pour les aider à atteindre leurs résultats d'embauche.

Ces interventions sont décrites plus en détail dans les prochaines pages.

## **Les résultats**

La « durée moyenne du processus de dotation du Nuage de talents (en jours) » représente le nombre de jours s'étant écoulés entre la clôture de l'avis d'offre d'emploi sur notre plateforme et la présentation d'une offre verbale au candidat retenu par le gestionnaire, délai qui tenait compte de la majorité des interventions de la plateforme du Nuage de talents visant à réduire la durée du processus de dotation. À la suite de la présentation de l'offre verbale, le « temps moyen requis pour le filtrage de sécurité et l'évaluation linguistique (en jours) » représente le temps requis pour l'obtention de l'autorisation de sécurité, l'évaluation linguistique et la finalisation du dossier des RH, sur lequel le Nuage de talents a peu ou pas d'influence.

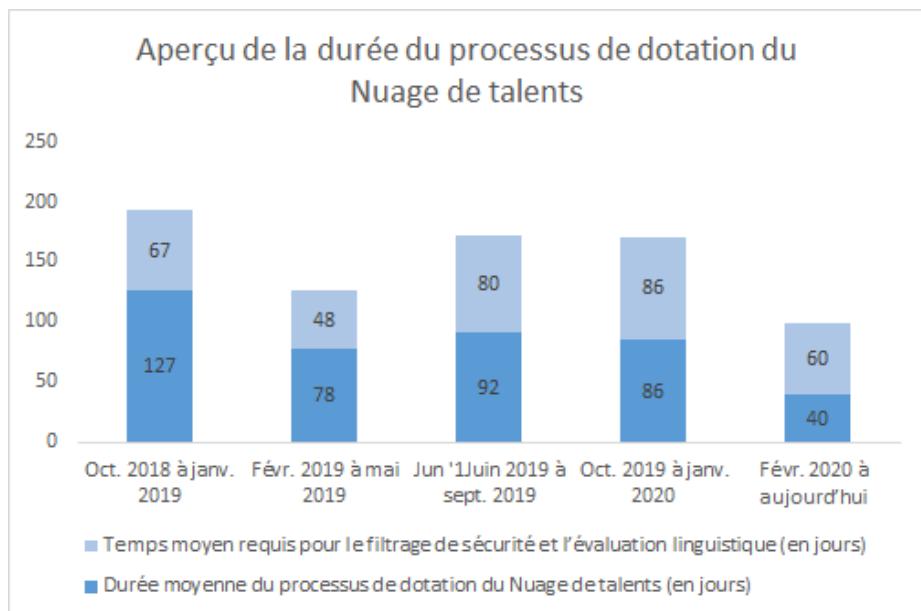
Bien que le temps requis pour l'obtention de l'autorisation de sécurité soit demeuré relativement stable tout au long du projet-pilote, la durée moyenne du processus de dotation (sous l'influence de la plateforme) a été réduite de plus de 85 jours. Les plus récents processus de dotation sur la plateforme ont duré environ 40 jours (de la clôture de l'avis d'offre d'emploi à la sélection du candidat). Il s'agit d'une réduction importante, une tendance que nous avons commencé à observer

# Incidence globale sur la réduction de la durée du processus de dotation

## Sommaire de recherche

pour certains emplois à l'été 2019, et qui a continué de prendre de l'ampleur dans les processus plus récents.

Il convient également de souligner que, dans les deux processus les plus récents, la présélection initiale des candidatures a été effectuée à mesure de leur réception, chose qui n'était pas faite auparavant. (Dans tous les processus précédents, la présélection commençait après la clôture de l'avis d'offre d'emploi.) Cela signifie non seulement que le processus de dotation prend moins de temps, mais aussi qu'il peut maintenant commencer plus tôt, ce qui pourrait nous permettre de réduire la durée du processus d'une à trois semaines de plus.



Lorsque nous avons examiné la façon dont nous sommes parvenus à réduire la durée du processus de dotation, nous avons fait une autre constatation intéressante. En effet, un examen plus approfondi des données révèle clairement qu'il ne suffit pas de constater que la durée moyenne du processus de dotation du Nuage de talents a diminué pour s'établir à environ 40 jours au cours de la dernière année.

En fait, lorsque nous examinons de près les huit derniers emplois annoncés sur la plateforme, nous voyons deux tendances se dessiner. Ces tendances sont directement corrélées avec les observations des essais en direct du Nuage de talents, qui montrent que les processus pour lesquels les pratiques recommandées ont été suivies et les outils sur le site ont été utilisés (comme prévu) suivent une trajectoire plus rapide. Essentiellement, **l'équipe du Nuage de talents a été en mesure de réduire à quelques semaines le temps requis par un gestionnaire pour présenter une offre verbale à un candidat dans le cadre d'un processus concurrentiel annoncé à l'externe**. Il s'agit d'un bond en avant remarquable qui place le gouvernement du Canada en bonne position pour attirer et maintenir en poste des candidats à haut rendement.

## Recherches externes

Une autre mesure utilisée pour évaluer la rapidité du processus d'embauche est le temps écoulé entre l'entrevue et la présentation de la lettre d'offre. Dans une étude réalisée en 2017 par Glassdoor

## **Incidence globale sur la réduction de la durée du processus de dotation**

Sommaire de recherche

---

(en anglais seulement), le Canada s'est classé au 4e rang sur 25 pays, avec un temps moyen de 20,1 jours, soit 2,6 de moins que la moyenne internationale.<sup>1</sup> Il convient de souligner que les données variaient selon le secteur. Ainsi, le rapport a aussi révélé qu'à l'échelle internationale, le gouvernement était le secteur où le temps écoulé entre l'entrevue et la présentation de la lettre d'offre était le plus long, lequel se situait souvent entre un et deux mois.

Soulignons que le gouvernement du Canada doit livrer concurrence à d'autres secteurs au pays à la recherche de talents à haut rendement. Selon l'étude comparative sur le recrutement de 2019 de Jobvite (en anglais seulement), la durée moyenne du processus de dotation était de 42 jours dans le secteur de la technologie de l'information (celui qui présente le chevauchement le plus élevé avec les postes annoncés dans le Nuage de talents).<sup>2</sup> C'est bien en deçà de la durée moyenne du processus de dotation du gouvernement du Canada. Ce délai concorde avec le nombre de jours requis pour la présentation d'une offre verbale dans les processus menés au moyen de la plateforme du Nuage de talents, mais cette offre est conditionnelle à l'obtention de l'autorisation de sécurité et à la réussite de l'évaluation linguistique, qui prennent ensuite un à deux mois de plus. Ainsi, le gouvernement du Canada devra probablement réduire de façon constante la durée du processus de dotation conformément aux délais atteints dans l'expérience du Nuage de talents, en plus de gagner du temps à l'étape du processus d'autorisation de sécurité s'il veut vraiment rivaliser avec l'industrie lorsqu'il s'agit de recruter les meilleurs talents numériques et technologiques.



« Bien que la pandémie de la COVID-19 ait réduit le volume d'emplois annoncés sur la plateforme du Nuage de talents, nos processus d'embauche les plus rapides ont été menés en 2020, ce qui démontre que la durée du processus de dotation du Nuage de talents a continué de diminuer malgré les difficultés survenues durant la dernière année. Le lancement de nouvelles fonctionnalités et de nouvelles connaissances en matière de recherche a permis de continuer d'aider les gestionnaires à accélérer leurs processus et à attirer des personnes talentueuses très performantes, recrutées par l'entremise de concours annoncés à l'externe. »

# Notre meilleure estimation : D'où provient la diminution de 110 jours de la durée du processus?

Lorsque la plateforme Nuage de talents a été lancée en 2018, la durée des processus d'embauche était d'environ 130 jours pour identifier le meilleur candidat, plus environ 60 jours pour effectuer l'autorisation de sécurité et pour terminer les documents de RH. Cela correspondait exactement à la moyenne au sein du gouvernement du Canada à l'époque. Lorsque l'expérience s'est terminée, la durée moyenne d'identification du meilleur candidat était d'environ 40 jours, plus l'autorisation de sécurité. La durée la plus courte des processus a été d'environ 20 jours, plus l'autorisation de sécurité.

Alors, comment un gestionnaire peut-il passer d'une durée d'environ 130 jours à une durée d'environ 20 jours pour trouver un candidat ? Certaines étapes qui permettent de gagner du temps se chevauchent, et certaines interventions présentent des écarts importants quant au temps qu'elles peuvent potentiellement économiser. Partager le crédit pour le temps économisé dans les endroits où ces interventions se chevauchent chronologiquement est notre meilleure estimation (et très approximative) de la façon dont les interventions de notre plateforme ont permis de réduire la durée du processus d'environ 110 jours.

Un rappel important : Toutes ces données proviennent d'emplois annoncés à l'externe et concurrentiels.

**20  
jours**

Mise en place d'un système de suivi des candidats (avec des catégories de candidats présélectionnés)

**10  
jours**

Sélection des candidats en temps réel (à l'arrivée des demandes)

**20  
jours**

Outil de planification de l'évaluation

**35  
jours**

Interventions liées au contrôle du nombre et de l'optimisation des applications

**15  
jours**

Encouragements comportementaux pour garder les gestionnaires au travail

**10  
jours**

Présélection prioritaire intégrée



« De petits changements à la conception de la plateforme peuvent avoir des incidences importantes sur les résultats. »



# Points d'intervention pour réduire la durée du processus de dotation

En 2017, avant le lancement de la plateforme de dotation Nuage de talents, nous avons dressé une liste de 20 hypothèses que nous voulions tester concernant la durée du processus de dotation. Dans certains domaines, des ateliers indiquaient qu'il existait des moyens de gagner du temps. Bien que tout ce que nous avons testé n'ait pas été utile (et il y avait quelques hypothèses que nous n'avons pas eu l'occasion de tester), voici la liste de ce qui s'est avéré utile pour réduire la durée du processus de dotation dans nos expériences.

## Nos cinq principaux éléments : Incidence plus importante

- **Présélection prioritaire intégrée :** En collaboration avec la Commission de la fonction publique, Nuage de talents a été en mesure de réduire de manière constante la durée du processus de dotation requis pour cette étape à zéro jour en élaborant un processus intégré de sélection des priorités qui s'est déroulé en même temps que les autres étapes de l'embauche sur la plateforme. Les gestionnaires ont indiqué que cela leur a permis de réduire d'environ un mois leur délai habituel. (Pour un compte rendu complet, voir Présélection prioritaire intégrée dans cette section du rapport.)
- **Remaniement de la publication d'offres d'emploi pour réduire le nombre de demandes :** Avec le Nuage de talents, on s'est efforcé de réduire le nombre de demandes mal appariées en donnant aux candidats plus d'information sur l'emploi. En démocratisant l'accès à cette information, le Nuage de talents permet aux candidats de décider s'ils pensent être « aptes » à l'emploi, ce qui réduit le fardeau de présélection pour les gestionnaires et améliore l'expérience des candidats. (Pour un compte rendu complet, voir Optimiser le nombre de demandes dans cette section du rapport et la section Recherche 2 : Optimiser l'appariement entre les talents et les équipes).
- **Soutien à la planification de l'évaluation :** Le Nuage de talents procure aux gestionnaires d'embauche un outil en ligne pour créer un plan d'évaluation personnalisé qui comprend déjà les critères essentiels et les critères constituant un atout dans l'offre d'emploi. Il s'agit d'un endroit unique où l'on peut élaborer des questions, joindre les évaluations des compétences et rédiger le guide de cotation. Les gestionnaires et les conseillers en RH peuvent à la fois modifier le plan et réorganiser l'information selon leur préférence. Par exemple, les gestionnaires aiment habituellement que les choses soient organisées par ordre chronologique, afin de pouvoir planifier leur calendrier en fonction des étapes à venir, tandis que les conseillers en RH préfèrent organiser l'information en fonction des compétences essentielles et de celles constituant un atout, et de leurs méthodes d'évaluation correspondantes. Nous estimons que cet outil (et les encouragements qu'il contient) réduit la durée du processus de dotation d'environ deux à six semaines. (Pour un compte rendu complet, voir Un outil pour la planification de l'évaluation dans cette section du rapport.)

- **Sélection en temps réel :** Au milieu de l'année 2020, le Nuage de talents a lancé une fonction qui permet aux gestionnaires de commencer à évaluer leurs candidats lorsque l'annonce est affichée. Les premiers résultats indiquent que cela pourrait réduire la durée du processus de dotation de deux semaines à plusieurs mois, car les gestionnaires ont signalé un plus grand enthousiasme pour le tri des candidats à leur arrivée, ce qui réduit la procrastination. Les gestionnaires étaient d'avis qu'il était beaucoup plus facile d'évaluer une poignée de demandes par jour que de les recevoir toutes en même temps, et ils étaient ravis de voir qui avait présenté une demande chaque jour. Cette rapidité au cours de la phase initiale de sélection a également aidé les gestionnaires à retenir les meilleurs talents en établissant plus rapidement un premier contact avec des candidats de grande qualité.
- **Outil de sélection des candidats, avec catégories de candidats présélectionnés :** Dans le Nuage de talents, les gestionnaires peuvent voir les demandes directement dans l'outil de sélection des candidats, et trouver leur bassin de candidats présélectionnés parmi les anciens employés et les priorités, les Canadiens, les non-Canadiens et les personnes qui présentent une demande avec des compétences inférieures au niveau requis. Les gestionnaires et les conseillers en RH sont également en mesure de trier et de commenter les demandes (sur leur propre portail), ce qui réduit les conversations par courriel grâce à une plateforme centrale (qui fait également le suivi du temps). Nous estimons que cet outil a permis de réduire la durée du processus de dotation de deux à quatre semaines (voir Un outil de suivi des candidats dans cette section du rapport).

### **3 Cela en vaut la peine : Incidence modérée**

- **Soutien à la création de l'offre d'emploi :** Bien que la période qui précède l'affichage d'une annonce d'emploi s'écoule avant le début de notre période cible d'environ 30 jours (plus l'autorisation de sécurité), les gestionnaires et les conseillers en RH peuvent encore réduire la durée du processus de plusieurs semaines. L'optimisation de l'architecture de choix sur la plateforme et la fourniture d'un outil pour aider à la rédaction des offres d'emploi ont permis aux gestionnaires de réduire la durée du processus de plusieurs semaines. (Pour un compte rendu complet, voir Un outil servant à rédiger des offres d'emploi optimisées dans cette section du rapport.)
- **Repenser les critères de mérite :** Grâce à des essais effectués au moyen de processus en direct, nous avons déterminé un nombre optimisé de critères de sélection et encouragé les gestionnaires à les cibler. Cela a donné lieu à un plan d'évaluation plus ciblé qui a pris moins de temps à remplir et contribué à la gestion du nombre de demandes. (Pour une description complète, voir Optimisation du nombre de critères de sélection dans cette section du rapport.)
- **Encouragements pour faire avancer les choses :** Le Nuage de talents comprend une série d'encouragements pour inciter les gestionnaires à agir rapidement, y compris l'automatisation des encouragements, comme des rappels par courriel sur le nombre de jours avant que les meilleurs candidats commencent à chercher d'autres occasions d'emploi, et pour montrer aux gestionnaires et aux conseillers en RH combien de jours se sont écoulés depuis la fermeture de leur annonce lorsqu'ils ouvrent une session sur leur portail.

## 2 À envisager : Incidence moindre

- **Autre approche de vérification des références :** La vérification des références est souvent associée à la fin d'un processus d'embauche et peut prendre des jours. Le Nuage de talents donne aux candidats la possibilité de fournir des « vérifications rapides des références » comme preuve pour étayer leurs demandes pendant le processus de demande. Les vérifications des références rapides n'ont été utilisées qu'à quelques reprises. Nous voyons toujours la possibilité de réduire la durée du processus de dotation d'une semaine, mais il faudra travailler davantage avec les conseillers en RH pour élaborer des outils qui, selon eux, sont aussi précieux et rigoureux que la vérification traditionnelle des références.
- **Collecte rapide de renseignements supplémentaires :** Nous avons déterminé les renseignements supplémentaires nécessaires pour les étapes ultérieures du processus de dotation qui pourraient retarder la date d'entrée en fonction de l'employé, et nous avons fourni des encouragements aux candidats pour qu'ils commencent à recueillir ces renseignements plus tôt. Il s'agissait notamment d'encourager les candidats à remplir leurs formulaires de filtrage de sécurité et à les préparer, et de demander des vérifications policières à l'étranger dès le début. On a également demandé aux candidats d'avoir des copies de documents, comme leur attestation d'études. Les données qualitatives ont montré que les employés qui ont commencé à recueillir ces renseignements après avoir soumis leur demande ont réduit la durée du processus de dotation d'une à deux semaines, mais il s'agit d'un échantillon de taille très limitée.

A photograph showing the backs of several people walking up a set of wooden stairs. In the foreground, a woman with long brown hair is seen from behind, wearing a black top. Behind her, a man in a red and blue plaid shirt and a black beanie walks up the stairs. To his left, another person in a white t-shirt and blue jeans is also walking away. The scene is outdoors during the day.

« L'importance des comportements pour réduire la durée du processus de dotation. »

# Incidence de la rapidité sur la rétention des meilleurs talents

Sommaire de recherche

## Le problème

Il existe une forte concurrence pour attirer des personnes très talentueuses ayant des compétences en demande, particulièrement en ce qui concerne les talents en matière de numérique et de technologique.<sup>1</sup> La rapidité est un facteur essentiel pour demeurer concurrentiel lorsque le talent recruté a de multiples possibilités à envisager.

Au cours des premiers ateliers avec les candidats, on a appris, grâce au Nuage de talents, que les meilleurs talents répondant aux offres d'emploi pourraient ne plus être intéressés s'ils n'étaient pas contactés dans les deux à trois semaines suivant la présentation de leur demande. Cela était également vrai pour chaque étape qui suit le processus de sélection initial (p. ex., évaluation/examen, entrevue, vérification des références, offre finale). Les candidats s'attendaient à ce qu'il ne s'écoule pas plus de quelques semaines entre les étapes clés, et pas plus de deux mois au total entre la candidature et l'offre.

Les participants à l'atelier ont énuméré trois raisons principales pour leur retrait des processus d'emploi pour lesquels ils avaient présenté une demande (gouvernement et autres). Les voici :

- se voir offrir un autre emploi pour lequel ils avaient postulé en même temps ;
- recevoir une meilleure offre de leur employeur actuel ;
- interpréter la longue attente comme un signe indésirable du milieu de travail, du gestionnaire ou de la bureaucratie de l'employeur en général.

Dans les trois cas, la lenteur du processus de dotation moyen du gouvernement du Canada serait un obstacle important pour attirer une personne talentueuse, surtout si cette personne est motivée à trouver un nouveau poste et a présenté sa candidature à plusieurs employeurs potentiels.

## L'hypothèse

L'hypothèse pour cette partie de la recherche était assez simple : nous pensions que les meilleurs talents abandonneraient si les processus étaient longs. Ce que nous ne savions pas, c'est la vitesse à laquelle les processus devaient se dérouler pour qu'un nombre suffisant de meilleurs candidats restent dans le processus et que les gestionnaires puissent obtenir une embauche optimale (notamment, l'un des meilleurs candidats qu'ils avaient choisis). Nous avons décidé de mettre à l'essai la demande autodéclarée des participants à l'atelier selon laquelle les processus devaient avancer à des intervalles d'au plus deux à trois semaines par étape, et que le processus global devait prendre moins de deux mois (au moins jusqu'à ce qu'une offre verbale soit faite).

# Incidence de la rapidité sur la rétention des meilleurs talents

Sommaire de recherche

## L'expérience

Pour évaluer l'incidence de la durée du processus de dotation sur la capacité des gestionnaires de maintenir en poste les candidats, nous avons comparé le pourcentage de candidats qui ont abandonné au cours de la phase de sélection des candidatures, tout en faisant le suivi de la vitesse à laquelle le processus avançait.

Bien que nous ayons observé que les candidats abbandonnaient le processus d'embauche à toutes les étapes, pendant cette période, rien n'a été demandé aux candidats au-delà de la demande. Cela permet d'éviter d'inclure les candidats non qualifiés qui abandonnent lorsqu'ils voient les outils d'évaluation, comme un examen.

Pour un petit sous-ensemble de postes affichés sur la plateforme Nuage de talents, l'équipe a effectué une analyse qualitative supplémentaire, en faisant le suivi des meilleurs candidats choisis par le gestionnaire à chaque étape, et en les interrogeant concernant leurs décisions et l'incidence de la rapidité du processus sur leur décision finale d'accepter ou de rejeter une offre d'emploi.

## Les résultats

Les données recueillies au cours du projet-pilote ont confirmé ce que nous avions entendu des candidats au cours de nos premiers ateliers. Lorsque la phase de sélection des candidats a pris moins de deux semaines, le taux moyen d'abandon était de 8 % ; lorsqu'il était de deux semaines ou plus, le taux d'abandon est passé à 13 %.

On a ensuite interviewé les gestionnaires sur la plateforme Nuage de talents pour voir qui, exactement, abandonnait. Dans la mesure du



possible, on a également communiqué avec les candidats à l'aide de la plateforme pour savoir pourquoi ils avaient retiré leur nom. On a remarqué, dans la recherche qualitative, une tendance constante montrant que les candidats très performants ayant d'autres offres sur la table étaient les plus susceptibles d'abandonner un processus qui avançait lentement. Malheureusement, dans les cas où les gestionnaires ont agi très lentement, parfois, ils ne se sont pas rendu compte pendant un mois ou deux que leur premier choix de candidat était parti depuis longtemps. Cette situation a entraîné beaucoup de frustration pour les gestionnaires.

La situation s'est considérablement améliorée pour les processus affichés plus récemment sur la plateforme, lorsque des fonctions ont été ajoutées à la plateforme Nuage de talents et que celle-ci a été en mesure de fournir plus de conseils sur la vitesse exacte à laquelle les gestionnaires devraient agir afin de conserver leurs meilleurs candidats. Dans les emplois les plus récents affichés sur la plateforme, les gestionnaires ont été en mesure d'attirer et de

# Incidence de la rapidité sur la rétention des meilleurs talents

## Sommaire de recherche

maintenir en poste un nombre important de personnes de talent, avec entre 4 à 14 candidats solides et entièrement qualifiés provenant d'un groupe initial d'environ 40 à 50 candidats. Ces processus ont duré en moyenne environ 40 jours de l'offre d'emploi à l'offre verbale (suivi du temps nécessaire pour l'autorisation de sécurité). La rapidité a effectivement semblé aider à faire en sorte que le gouvernement du Canada soit le premier employeur à présenter une offre attrayante.

Dans le cadre d'ateliers et d'entrevues, les candidats ont déclaré que la nécessité de processus rapides s'appliquait à toutes les étapes. Cela indique que, pour garder les meilleurs candidats dans le bassin de candidats, les gestionnaires devraient passer par la présélection, les examens, les entrevues, les références et la finalisation de l'offre dans au plus un délai de trois semaines. Dans notre échantillon, un peu plus de la moitié des abandons se sont produits au cours de la phase initiale de sélection, ce qui pourrait être interprété comme le fait que les candidats s'investissent plus au fur et à mesure que le processus continue.

Lorsque les processus avançaient plus lentement, cela donnait souvent aux employeurs des meilleurs candidats la possibilité de proposer et de finaliser les promotions à l'interne. La majorité des principaux candidats qui ont refusé un poste (dans notre très petit échantillon) l'ont fait pour demeurer chez leur employeur actuel. Les autres se sont vu offrir un poste par une autre organisation avant que le gouvernement du Canada ait été en mesure de finaliser une offre, et ils ont choisi d'accepter l'offre ferme qui leur avait été présentée. Dans tous les cas sauf deux, les candidats ont confirmé que si le gouvernement du Canada avait été le premier à leur faire une offre ferme par écrit, leur décision

aurait probablement changé. (Dans les autres cas, l'absence d'un profil de gestionnaire dans l'annonce s'est avérée un facteur important dans la décision finale des candidats d'accepter une offre ailleurs, citant une inadéquation quant à leur intégration dans l'équipe comme facteur influençant leur décision.)

### Pensez-vous avoir des mois pour sélectionner les candidats ? Pensez-y-bien.

Après plusieurs tentatives infructueuses de dotation et de contrats visant à trouver des talents rares pour un poste en particulier, un gestionnaire est arrivé au Nuage de talents avec une demande très spéciale. Nous savions qu'il serait difficile d'attirer quelqu'un du secteur privé pour se joindre au gouvernement pour ce rôle, et nous avons donc insisté auprès du gestionnaire sur le fait que la rapidité du processus serait un élément essentiel. Son processus de dotation a pris moins de six semaines pour arriver à une offre verbale, mais même à cette vitesse, ce n'était presque pas assez rapide. Voici une citation du meilleur candidat qui a fini par obtenir l'emploi.

« Il m'a fallu près d'un mois pour que quelqu'un me parle du poste auquel j'avais postulé... c'était une longue période d'attente et j'ai pensé que ma candidature n'était pas retenue. Lorsque j'ai vu un courriel de la plateforme Nuage de talents dans ma boîte de réception, j'ai supposé qu'il s'agissait d'une note me disant « meilleure chance la prochaine fois », mais j'ai été enthousiasmé lorsque j'ai lu que j'étais passé à la deuxième étape du processus d'embauche. »

# Incidence de la rapidité sur la rétention des meilleurs talents

Sommaire de recherche

---

## Perspectives

Afin de rendre le gouvernement du Canada plus attrayant pour les talents très performants qui ont d'autres possibilités d'emploi, la durée du processus de dotation du gouvernement du Canada doit être concurrentielle, non seulement dans son ensemble, mais à chacune des nombreuses étapes de sélection et d'évaluation. Pour déterminer à quelle vitesse exactement les gestionnaires d'embauche doivent agir, il faudrait mener une étude plus vaste, avec un échantillon plus grand.

Il y a toutefois des choses que les gestionnaires d'embauche peuvent faire aujourd'hui pour rendre leur poste plus attrayant pour les candidats. Le fait de tenir les candidats au courant pendant le processus d'embauche, même si c'est pour les informer que les choses prennent plus de temps que prévu, peut aider les gestionnaires à garder leurs meilleurs candidats tout au long du processus d'embauche. L'élaboration de plans d'évaluation à l'avance et le respect d'un plan de sélection peuvent également être des outils importants pour faire avancer rapidement le processus d'embauche... et mobiliser les talents à haut rendement.



« L'optimisation du volume de demandes est essentielle pour obtenir un résultat d'embauche rapide et positif. »

# Optimiser le nombre de candidatures

Sommaire de recherche

## Le problème

Les volumes élevés de candidatures sont problématiques pour les gestionnaires, particulièrement si bon nombre d'entre elles ne conviennent pas au poste. Il faut toutefois se poser certaines questions : Combien de candidatures les gestionnaires doivent-ils souhaiter obtenir pour donner lieu à un résultat d'embauche solide? Par ailleurs, est-il même possible d'influencer les comportements des candidats afin d'optimiser le nombre de candidatures?

Nuage de talents a animé une série d'ateliers en 2017 afin de mieux comprendre les étapes et les choix que les candidats faisaient au cours du processus de dotation. Dans le cadre de ce processus, les gestionnaires ont indiqué que leur nombre idéal de candidatures à recevoir se situait entre 20 et 30 pour la sélection initiale, et entre 5 et 10 pour l'entrevue, mais qu'ils recevaient souvent plusieurs centaines de candidatures. Les gestionnaires ont indiqué qu'ils trouvent ce volume écrasant, ce qui les pousse à procrastiner, voire à annuler des concours.

L'une des conclusions les plus éclairantes de cette consultation auprès des utilisateurs est l'identification d'un comportement précis qui contribuait dans l'ensemble à un nombre élevé de candidatures et à une correspondance de faible qualité. Les conseillers en ressources humaines (RH) savaient que le comportement était l'un des facteurs attribuables à la longueur des processus de dotation et que les gestionnaires responsables de l'embauche l'associaient à de moins bons résultats en matière d'embauche.

Les candidats nomment le comportement que nous avons cerné la pratique de candidature de l'« attaque par force brute », un terme que nous n'avons pas trouvé nous-mêmes, mais que les participants aux ateliers ont utilisé. Dans le cadre de notre recherche, les candidats ont indiqué recourir couramment à la pratique de candidature de l'« attaque par force brute » comme stratégie. Grosso modo, ils posaient leur candidature pour n'importe quel poste, même quand ils croyaient à peine répondre aux critères de sélection..

La plupart des candidats ont indiqué ne pas comprendre parfaitement pourquoi ils avaient été acceptés dans des répertoires ou des emplois pour certains processus, tandis qu'ils avaient échoué pour d'autres, pour lesquels ils étaient plus qualifiés... et ils ont tous indiqué qu'ils n'avaient obtenu qu'un maigre succès général en recourant à ce processus. Par conséquent, les candidats ont indiqué avoir créé une approche qui vise à « tout essayer ». La plupart des participants aux ateliers ont indiqué qu'ils avaient posé leur candidature pour au moins 10 emplois et, chaque fois, ils étaient d'avis que leur candidature était solide pour quelques-uns d'entre eux seulement. Certains ont même indiqué avoir posé leur candidature pour 30 à 40 emplois par le passé, et ils estimaient être un candidat approprié pour seulement cinq à dix de ces emplois. Ce comportement du genre « je pose ma candidature même si je ne crois pas être un candidat qualifié » a été constaté chez les

# Optimiser le nombre de candidatures

Sommaire de recherche

candidats de l'extérieur du gouvernement du Canada (GC) et chez les employés du GC en enquête de possibilités de promotion. Le sentiment de confusion entourant « ce qui permet d'entrer » était omniprésent.

Alors, pourquoi poursuivre cette pratique, même si les chances de réussite sont faibles? Pourquoi poser sa candidature, même dans les cas où les candidats ont indiqué qu'ils ne voulaient pas vraiment obtenir le poste? Les candidats nous ont dit que « tout le monde sait », ou du moins, tout le monde croit, que lorsqu'une personne obtient un poste au gouvernement, elle peut ensuite changer d'emploi facilement et en obtenir un qui correspond plus à ses compétences à l'interne. (Le taux de mobilité interne d'environ 12 % en 2019-2020 au gouvernement du Canada et le taux de promotion d'environ 13 % semblent corroborer l'idée selon laquelle bon nombre de personnes changent d'emploi une fois qu'elles deviennent employées du gouvernement afin d'occuper un poste plus attrayant.<sup>1)</sup>)



## Le problème à l'échelle

Pour certains processus d'embauche, comme quand le gouvernement du Canada crée de vastes répertoires de talents dans le cadre de campagnes de recrutement ouverts pendant plusieurs mois, le volume élevé est le résultat escompté. De nombreux gestionnaires responsables de l'embauche de divers ministères puisent dans ces répertoires en recourant à des descriptions d'emploi génériques. Par conséquent, il n'y a pas vraiment de raison à prendre des mesures comportementales pour réduire le volume de candidatures et pour optimiser le choix du bon candidat pour le poste.

Cependant, le nombre élevé de candidature s'avère toutefois problématique pour les gestionnaires responsables de l'embauche qui mènent un processus pour leur propre équipe en disposant d'un temps et de réserves d'énergie limités.

On comprend facilement la justification qui donne lieu à l'adoption du comportement de la force brute au moment de poser sa candidature. Toutefois, si elle se produit à grande échelle, cette tendance peut mener à un nombre considérable de candidatures mal alignées ou dont les chances de succès sont bien minces, ce qui plombe le système d'embauche dans son ensemble, en plus d'imposer un fardeau énorme en temps et en énergie sur les conseillers en RH et sur les gestionnaires, qui utilisent déjà leurs ressources au maximum.

# Optimiser le nombre de candidatures

Sommaire de recherche

---

Il faut également tenir compte de facteurs liés à la diversité et à l'inclusion quand ce comportement est systématiquement encouragé. Selon des recherches externes sur le comportement, les hommes sont plus susceptibles d'affirmer qu'ils sont prêts à avancer dans leur carrière ou qu'ils sont qualifiés que les autres groupes. En tant que groupe, les hommes ont indiqué souvent poser leur candidature pour des postes pour lesquels ils croyaient être qualifiés à 60 %, tandis que les femmes ont indiqué attendre de se sentir totalement qualifiées avant de poser leur candidature.<sup>2</sup> Si cette recherche externe dit vrai pour les candidats aux emplois du gouvernement du Canada, cela pourrait avoir des répercussions considérables sur l'analyse comparative entre les sexes plus pour les taux de candidature et pour les résultats d'embauche. Nous voulions être au courant de ce fait au moment d'intervenir afin de décourager les candidats qui n'étaient pas entièrement qualifiés.

## Les hypothèses

**Si les gestionnaires indiquent qu'ils préfèrent recevoir entre 20 et 30 candidatures, nous devrions chercher à obtenir ce volume et le mettre à l'essai pourvoir s'il s'agit réellement du nombre qui produit le meilleur résultat d'ébauche.** Il faudrait intervenir à plusieurs reprises afin de gérer le volume élevé de candidats que l'on voit habituellement dans les processus de RH du gouvernement.

Nuage de talents a estimé que, si l'approche de l'attaque par force brute en matière de candidature entraînait un volume élevé et des pratiques de candidatures donnant lieu à des candidats non qualifiés le poste, le fait de décourager ce comportement pourrait améliorer la durée du processus de dotation et contribuer à accroître la qualité moyenne de l'embauche dans le répertoire de candidats.

Nuage de talents a supposé que les interventions suivantes contribueraient à éliminer le recours à l'approche d'attaque par force brute des candidats et mènerait à un nombre moins élevé de candidatures, mais à des candidats de meilleure qualité en moyenne.

- Il n'y a qu'un seul emploi, et voici tous les détails.** Nous avons avancé que si les candidats essayaient d'entrer par n'importe quelle « porte » pour se rendre ailleurs (ce qui embourbait toutes les portes et les rendait impraticables), il valait la peine de mener un test afin de voir ce qui se produirait si chaque « porte » ne menait qu'à un seul endroit. Un emploi, un gestionnaire, une équipe et une nomination pour une durée déterminée. Aucun répertoire, aucune candidature posée ici pour se rendre ailleurs. Si vous franchissez cette porte, vous ne vous rendrez qu'à cet endroit seulement. (Il s'agissait de l'un des moteurs sous-jacents à notre théorie sur la valeur du jumelage du talent et de l'équipe à cinq facteurs.) Si nous ne donnions les détails que sur une offre d'emploi seulement et qu'elle n'était pas particulièrement attrayante pour un candidat, peut-être pourrions-nous le convaincre de consacrer ses activités de recherche d'emploi ailleurs?
- Donner aux candidats une idée exacte de l'ampleur de la compétition à laquelle ils se mesureront.** Nous avons avancé que les candidats qui veulent un emploi sont prêts à consacrer le temps nécessaire pour poser leur candidature, particulièrement quand ils n'ont aucune idée des autres candidats évalués. La plateforme Emplois GC n'indique pas le nombre de candidatures

# Optimiser le nombre de candidatures

Sommaire de recherche

reçues pour un emploi en particulier. Nous avons avancé que les candidats ne déployeraient peut-être pas d'efforts pour poser leur candidature s'ils savaient que 300 autres personnes l'avaient fait, à moins de croire qu'ils sont très qualifiés pour le poste. Nous avons donc ajouté une fonction nombre de candidats aux affiches d'emploi en direct, qui indique en temps réel aux candidats le nombre de personnes qui ont déjà posé leur candidature.

3. **Reconnaître que les demandeurs seront tentés d'exagérer et le prendre en considération dans la conception de la plateforme.** En outre, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle les candidats pourraient parfois être découragés de poser leur candidature pour un poste pour lequel ils ne sont pas prêts en les encourageant tout simplement à parler en toute honnêteté de leurs compétences et de leur niveau de préparation en vue d'assumer le rôle. Nous avons ajouté une série de coup de coude sur le formulaire de candidature afin de décourager les candidats qui n'étaient pas qualifiés de poser leur candidature et d'exagérer sur leurs compétences.
4. **L'intégrité est importante.** Nous avons ajouté une promesse d'honnêteté, qui reflète avec soin la science comportementale sur la façon de bien faire fonctionner ce genre d'outils, au processus de candidature. En fonction de la science comportementale, nous avons choisi de fonder la promesse d'honnêteté sur la confiance plutôt que sur le caractère officiel juridique.

Nous devions convaincre les candidats qu'ils n'ont rien à gagner en adoptant un comportement de force brute quand ils posent leur candidature pour des emplois sur notre plateforme; toutefois, nous devions le faire de façon sécuritaire et non déstabilisante sur le plan psychologique. C'était particulièrement important dans un contexte où la diversité et l'inclusion sont encouragées sur la plateforme. Au moment de concevoir nos interventions, nous devions demeurer conscients de ne pas décourager par inadvertance les membres de communautés sous représentées ou en quête d'équité, qui pourraient être plus susceptibles de s'exclure eux-mêmes, même s'ils sont aussi ou plus qualifiés que les autres.

## L'expérience

Il est difficile de confirmer que nos interventions pour décourager ce comportement de force brute fonctionnent réellement ou pas. Cela s'explique par le fait que d'autres interventions sur la plateforme encourageaient simultanément un plus grand nombre de candidatures d'un éventail diversifié de candidats, dont bon nombre n'avaient jamais posé leur candidature pour un poste au gouvernement auparavant. (Nous voulions essentiellement augmenter le nombre de candidatures de talents diversifiés et à rendement élevé, et réduire le nombre de candidats peu qualifiés.)

Nous n'avons pas de test statistique convaincant qui nous permet de confirmer qu'il s'agit des bonnes solutions à ce problème en particulier.

# Optimiser le nombre de candidatures

## Sommaire de recherche

Il est important de mentionner que nous n'avons pas pu sonder ceux qui ont choisi de ne pas poser leur candidature à cause des coups de coude que nous leur avons donnés pour changer leur comportement. Ceux qui ont choisi de s'exclure ne sont tout simplement jamais apparus en tant que points de données pour notre étude. Nous avons plutôt commencé à chercher ce qui n'était pas là : les candidats dans les processus du Nuage de talents posaient-ils leur candidature pour tous les emplois qu'ils trouvaient ou étaient-ils plus ciblés?

En ce qui concerne le volume de candidats, nous sommes parvenus à suivre les taux de candidature et à les surveiller au fur et à mesure que nous ajoutions des fonctions à la plateforme ou que nous changions les conseils que nous présentions aux gestionnaires (p. ex., quand nous avons commencé à limiter le volume des critères de sélections afin qu'il corresponde à une fourchette plus optimale, nous avons vu le volume de candidatures se déplacer vers la fourchette cible).

## Nécessaires d'avoir

Rappelez-vous que vous devez posséder **TOUTES** ces compétences pour postuler à cet emploi!

Q. Vraiment? J'ai la plupart de ces compétences et j'apprends vite.

Désolé, vous devez vraiment toutes les posséder, et au niveau adéquat.

Q. Et si j'étirais un peu la vérité? Lorsque je passerai l'entrevue, ils changeront d'avis, c'est certain!

Ne faites pas cela. Ces compétences seront évaluées, et vous valez mieux que ça.

*Voici un extrait de notre site, qui cible les candidatures avant de monter un dossier de candidature. Le texte est conçu pour décourager les candidats non qualifiés de poser leur candidature ou d'exagérer.*

## Présentation finale

### You avez réussi!

Je comprends que je fais partie d'une communauté de gens qui se font confiance et que, en signant mon nom ci-dessous, je confirme que :

- J'ai examiné tout ce qui est écrit dans ma demande.
- Je promets que les renseignements que j'ai fournis sont vrais.

Signez (tapez) votre nom complet

p. ex. Prénom Nom de famille

Champs obligatoires

Date d'aujourd'hui

Champs obligatoires

yyyy-mm-dd



*Nous avons aussi inclus du texte afin de décourager les candidats d'envoyer leur candidature ou d'exagérer leurs qualifications avant de cliquer sur le bouton Poser ma candidature. Une promesse d'honnêteté avant de poser sa candidature afin d'encourager les candidats à indiquer des renseignements vérifiables.*

# Optimiser le nombre de candidatures

## Sommaire de recherche

Nous avons mené une analyse attentive des résultats d'embauche en comparaison avec le volume des candidatures posées au départ et la proportion dans laquelle les candidats étaient rejetés au cours de chaque phase d'évaluation suivante. Nous avons également examiné les résultats dans les situations où les gestionnaires n'avaient que trop peu de candidats et d'autres facteurs (comme les longs délais de traitement des filtrages de sécurité et la finalisation du processus avec les RH) ont fait en sorte que le meilleur candidat a choisi un autre poste, laissant le gestionnaire sans employé. Nous avons également mis ces données quantitatives en correspondance avec les entrevues qualitatives afin de comprendre exactement le rendement des gestionnaires dans la fourchette cible de candidatures qu'ils nous ont indiqué vouloir (de 20 à 30) et de déterminer si le fait qu'un gestionnaire était chevronné ou nouveau avait une importance quelconque.

Le Nuage de talent est parvenu à exercer une influence sur les choix comportementaux du gestionnaire afin de l'aider à rédiger une annonce d'emploi qui attirerait le nombre cible de candidatures. À la fin de l'expérience, l'équipe a été en mesure de prédire, avec un niveau d'exactitude raisonnable, le nombre de candidatures qu'un gestionnaire allait recevoir en fonction des composantes indiquées dans l'annonce d'emploi. Ainsi, elle a pu travailler avec le gestionnaire afin de modifier l'annonce d'emploi pour accroître les chances d'embaucher un candidat dans l'intervalle cible.

## Les résultats

**Nuage de talents a été en mesure de fournir une plateforme qui encourageait les gestionnaires à optimiser leurs annonces d'emploi et leurs plans d'évaluation afin de donner lieu à un plus petit volume de candidatures, ce qui donne lieu à des processus plus rapides, qui génèrent des résultats solides en matière d'emploi.**

Les annonces d'emplois du Nuage de talents ont attiré en moyenne 21 candidatures. Parmi ces candidatures, près de la moitié (44 %) ont réussi l'étape de la sélection initiale, 14 % ont réussi le test et 9 % ont réussi l'entrevue, ce qui indique que les candidats possédaient tous les compétences requises pour le poste et qu'ils étaient qualifiés pour recevoir une offre, sous réserve de leur évaluation linguistique et de leur filtrage de sécurité.

La proportion de candidats qui réussissent chacune des phases du processus d'embauche (également connu sous le nom d'entonnoir d'embauche) est une mesure importante, qui se penche sur le résultat final (le gestionnaire a-t-il embauché un candidat?) et le rendement du répertoire de candidats à chacune des étapes (le taux d'abandon à chacune des étapes suivantes de l'évaluation).

L'entonnoir d'embauche du Nuage de talents se fonde sur des processus d'embauche qui ont été menés jusqu'au bout. Cela signifie que nous incluons les processus qui ne se sont pas bien déroulés (p. ex., les annonces d'emploi qui n'ont attiré aucun candidat qualifié). Nous avons inclus tous les processus, pourvu qu'ils ne soient pas en cours en 2021, ou qu'ils n'aient pas été annulés par le gestionnaire ou le ministère avant d'être achevés.

# Optimiser le nombre de candidatures

## Sommaire de recherche

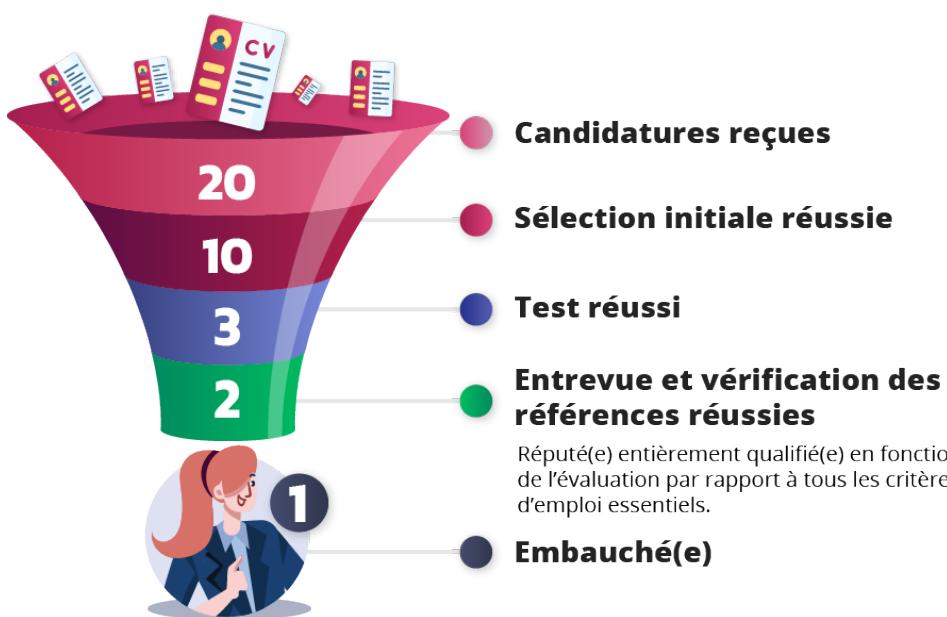
Ce diagramme présente ces conclusions de façon simplifiée (on les arrondit en nombre que les gestionnaires et les conseillers en RH peuvent utiliser en tant que valeurs cibles).

Même si les gestionnaires nous ont dit au départ qu'ils croyaient que le volume optimal de candidat se situait entre 20 et 30 dans le bassin de candidats initial, ces chiffres se sont avérés trop bas pour obtenir des résultats optimaux. La

plupart des processus d'embauche du Nuage de talent ont réussi à se situer dans cet intervalle de 20 à 30 candidatures; toutefois, selon les données recueillies, nous recommandons d'utiliser en fait un nombre un peu plus élevé de candidatures (de 30 à 60). Notre analyse nous a portés à croire que cette cible initiale de 20 à 30 candidatures reflétait le nombre de candidats que les gestionnaires croyaient avoir l'énergie de traiter plutôt que le nombre optimal pour obtenir le meilleur résultat d'embauche. Cela étant dit, il faut tenir compte des niveaux d'énergie et d'enthousiasme du gestionnaire dans un processus de dotation, sans quoi on obtient de longs délais et des processus annulés.

Notre expérience a permis de constater qu'il existe manifestement un lien entre le volume de candidatures, le comportement des gestionnaires et le résultat d'embauche. **Nous avons conclu que l'intervalle cible optimal de candidats pour un nouveau gestionnaire responsable de l'embauche est de 30 à 40. En ce qui concerne les gestionnaires chevronnés, dont le cadre de référence est plus vaste pour évaluer les candidats, l'intervalle optimal est de 40 à 60.** Selon les données de l'entonnoir de l'embauche, les nouveaux gestionnaires (qui suivent les autres étapes créées par le Nuage de talents tel qu'elles ont été conçues) auraient de 6 à 8 candidats qualifiés environ, tandis que les gestionnaires chevronnés auraient de huit à douze candidats qualifiés environ. Un répertoire formé de seulement 20 candidats environ risquait de ne pas donner lieu à une embauche, particulièrement si le gestionnaire responsable de l'embauche reportait, même un peu, l'une ou l'autre des étapes du processus de présélection et d'évaluation.

Les gestionnaires chevronnés traitaient leur répertoire de candidats plus rapidement que les nouveaux gestionnaires en moyenne et ils étaient plus susceptibles de le faire eux-mêmes. Ils se trouvaient souvent dans une position qui leur permettait d'embaucher de multiples candidats (dans leur équipe ou par jumelage au sein de leur organisation). Toutefois, le fait de recevoir plus de 35 candidatures pour un nouveau gestionnaire entraînait des retards, attribuables à des



Réputé(e) entièrement qualifié(e) en fonction de l'évaluation par rapport à tous les critères d'emploi essentiels.

# Optimiser le nombre de candidatures

Sommaire de recherche

---

comportements de procrastination ou parce qu'ils demandaient de l'aide supplémentaire auprès des services de RH. Cette situation allongeait le processus d'embauche de plusieurs semaines (ou de mois, si les services de RH provenaient d'un arrangement en matière d'approvisionnement). En retour, ces retards font en sorte que les nouveaux gestionnaires perdent leurs meilleurs candidats, ce qui a donné lieu à plusieurs processus qui se sont soldés par un échec dans le cadre de notre étude. C'est pourquoi le fait d'avoir moins de candidatures et moins de candidats entièrement qualifiés pour les nouveaux gestionnaires peut en fait accroître les chances d'embauche réussie. Il faut trouver un équilibre entre le volume des candidatures et la vitesse du traitement de celles-ci, ce qui peut avoir une incidence sur le résultat final. (Voir aussi la section intitulé Incidence de la vitesse sur le maintien en poste des meilleurs talents, à la section 4 de la recherche.)

**La recherche a mené à la découverte d'un intervalle optimale pour les candidatures, mais qu'en est-il de l'autre côté? Que peut-on dire à propos de l'influence des comportements de manière à ce que le volume des candidatures présentées optimise le résultat d'embauche?**

Le Nuage de talents a connu du succès au chapitre des efforts déployés pour réduire le nombre de candidatures sous-qualifiées. Il est difficile d'affirmer avec certitude que ces interventions ont fonctionné; toutefois, le taux de candidats « qualifiés pour recevoir une offre » pour le Nuage de talent s'établit à 9 %, ce qui signifie que l'on a déterminé qu'une personne sur onze environ possédait toutes les compétences requises pour le poste. La moyenne de l'industrie, beaucoup plus basse, s'établit à environ 2 %, soit un candidat sur cinquante qui est entièrement qualifié.<sup>3</sup>

En ce qui concerne les candidatures multiples, parmi les plus de 1 000 utilisateurs qui ont posé leur candidature par l'intermédiaire de la plateforme Nuage de talents, qui contenait plus de 50 postes, une seule personne a posé sa candidature pour plus de 10 postes. Le comportement d'attaque par la force brute ne représentait essentiellement que 0,09 % du nombre total de candidats. Le Nuage de talent a bel et bien observé des candidatures multiples en volumes plus faibles (environ 7 % des candidats ont posé leur candidature de deux à six fois), mais cette situation s'est produite dans les sections où nous espérions voir les candidats recourir à leur profil réutilisable pour poser leur candidature pour de multiples emplois aux niveaux et aux classifications semblables. Aucun candidat n'a présenté de sept à onze candidatures, ce qui indique une cassure dans le comportement entre ceux qui ont posé leur candidature pour des postes similaires et ceux qui ont posé leur candidature pour de nombreux postes différents. En résumé, le Nuage de talent a constaté une absence claire du comportement de candidature par le recours à la force brute dans son site.

## Perspectives

Les mesures que nous avons conçues et mises en œuvre dans notre plateforme pour optimiser le volume de candidatures et particulièrement pour décourager la pratique de candidature par l'attaque à force brute peuvent être mises en application de façon répandue. Afin de permettre au gouvernement du Canada de voir ces avantages à grande échelle, il faudrait apporter des changements à la plateforme que les gestionnaires utilisaient pour embaucher afin de garantir une gestion du changement à l'échelle du système.

## Optimiser le nombre de candidatures

Sommaire de recherche

---

**Nous sommes d'avis que les interventions susmentionnées, ainsi que l'approche de jumelage à cinq facteurs (l'optimisation du jumelage du talent et de l'équipe) ont été des facteurs déterminants dans le changement des comportements des candidats et dans l'adaptation du volume de candidatures à l'intervalle cible que nous voulions obtenir.** Il n'aurait pas été disponible en tant qu'élément de dissuasion dans les cas où les ministères gèrent des répertoires plus vastes qui contiennent des renseignements généraux. Toutefois, quand un gère un répertoire, le nombre important de candidatures ne suscite peut-être pas d'inquiétudes, ce qui pourrait signifier qu'il est aussi moins nécessaire d'exécuter le processus rapidement, ce qui rend la mise en application de ces interventions moins justifiées.

Toutefois, nous recommandons fortement aux gestionnaires qui cherchent à pourvoir rapidement des postes au sein d'une équipe donnée de recourir à des mesures dissuasives dans la langue de l'annonce d'emploi, qui décourageront ceux qui posent leur candidature pour toute raison autre que le fait de vouloir réellement être retenu pour ce poste précis. Nous recommandons aussi d'optimiser le processus (dans la mesure du possible sur la plateforme utilisée) afin de cibler un éventail de candidatures optimisées selon le niveau d'expérience du gestionnaire en matière d'embauche. Il s'agit d'un cas où plus ne signifie pas toujours mieux; les meilleurs talents n'attendent pas longtemps, ce qui signifie qu'il est essentiel d'agir avec rapidité.



« Au moment de choisir les critères de sélection, il peut être difficile de déterminer combien, c'est trop... et combien, ce n'est pas assez. »

# Optimisation du nombre de critères de sélection

Sommaire de recherche

## Le problème

Tous les postes annoncés à l'externe du gouvernement du Canada comprennent une liste de critères de sélection (exigences) qui établit les compétences et l'expérience dont les candidats doivent témoigner pour que leur candidature soit examinée. Ces critères de sélection se divisent en deux catégories : les critères essentiels (requis) et les atouts (utiles).

Établir les bons critères de sélection est crucial au succès du processus de dotation. Tous les candidats doivent être évalués en fonction de chaque critère essentiel. Un trop grand nombre de critères essentiels peut mener à des concours où les candidats doivent se soumettre à plusieurs étapes. De l'autre côté, la liste des critères essentiels constitue le premier filtre utilisé par les gestionnaires pour éviter les candidatures de personnes non qualifiées. Autrement dit, les gestionnaires qui emploient un nombre insuffisant de critères essentiels sont susceptibles de se retrouver avec un très grand nombre de candidats, sans posséder de moyen efficace pour la meilleure personne pour le poste. Le choix des bons critères de sélection est donc un enjeu assez important.

## Les hypothèses

1. Il existe un nombre optimal de critères de sélection permettant d'aboutir à une embauche.
2. Il existe un nombre optimal de critères de sélection permettant de réduire la durée du processus de dotation.
3. Un plus grand nombre de personnes déposent leur candidature lorsqu'il y a moins de critères essentiels (exigences).
4. L'ajout de critères essentiels entraîne une augmentation générale de la durée du processus de dotation.
5. L'augmentation du nombre total de critères de sélection entraîne une augmentation générale de la durée du processus de dotation.
6. Avec les bonnes interventions, il est possible d'orienter les gestionnaires afin que ceux-ci adoptent un nombre ciblé de critères de sélection (essentiels et atout) dans la production de leurs annonces d'emploi. Nous devons parvenir à orienter les gestionnaires vers l'usage du nombre optimal de critères essentiels, sans quoi il ne sert à rien de le déterminer.

# Optimisation du nombre de critères de sélection

Sommaire de recherche

## L'expérience

Le suivi des données clés a été assuré pour tous les concours de dotation publiés sur le Nuage de talents, notamment :

- le nombre de critères essentiels;
- le nombre de critères constituant un atout;
- le nombre total de critères de sélection (essentiel et atout);
- le nombre de candidats;
- le nombre d'évaluations;
- le succès du processus d'embauche;
- la durée du processus de dotation.

C'est aux corrélations entre ces points de données que l'on s'intéresse pour la mise à l'essai des hypothèses. De plus, différentes interventions ont été faites sur la plateforme afin de vérifier s'il est possible d'influencer le nombre de critères essentiels utilisés par les gestionnaires.

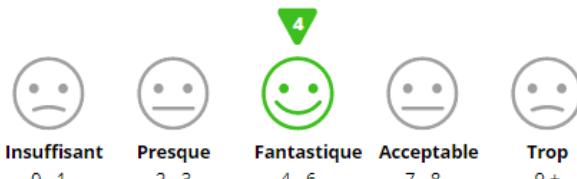
## Interventions sur la plateforme

Jamais la publication d'une annonce d'emploi sur le site n'a été bloquée en raison d'un nombre trop élevé de critères essentiels. Même que, pour la première année de la plateforme en direct, il a été décidé délibérément qu'aucune directive ne serait fournie directement aux gestionnaires concernant le nombre de critères de sélection à utiliser, afin d'étudier les comportements, les choix et les résultats (cela a entraîné l'échec d'un bon nombre de processus).

Après la première année, des renseignements à l'intention des gestionnaires ont été ajoutés aux instructions des outils pour la publication d'annonces d'emploi. Ces renseignements étaient fondés sur les données tirées des processus de dotation qui ont réussi, par rapport aux processus qui ont échoué.

### Votre liste de compétences

Le nombre de compétences fondamentales est



Le nombre total des compétences



# Optimisation du nombre de critères de sélection

Sommaire de recherche

---

Après la première année, des renseignements à l'intention des gestionnaires ont été ajoutés aux instructions des outils pour la publication d'annonces d'emploi. Ces renseignements étaient fondés sur les données tirées des processus de dotation qui ont réussi, par rapport aux processus qui ont échoué.

## Les résultats

La présente étude fut l'une des expériences les plus complexes que les chercheurs ont eu à analyser, en raison du nombre de facteurs en jeu. Voici les renseignements qu'ils estiment avoir dégagés, bien qu'une étude de bien plus grande envergure comportant un échantillon beaucoup plus large sera ultimement nécessaire pour en valider les constatations :

- Il y a une relation transversale entre le nombre de critères de sélection (essentiels et atouts), le nombre d'étapes d'évaluation, la longueur de chacune de ces étapes, le nombre de candidats attirés par l'annonce d'emploi, le taux de réussite de l'embauche et la durée générale du processus de dotation.
- Les processus comportant moins de critères de sélection attirent un nombre plus élevé de candidats. Cela entraîne une augmentation du temps consacré à la phase de sélection initiale du processus d'embauche.
- Plus le nombre de critères de sélection augmente (essentiels et atouts), plus les gestionnaires ajoutent d'étapes d'évaluation. Cela entraîne une augmentation du temps consacré à la phase d'évaluation du processus d'embauche, ainsi que du temps consacré à l'élaboration des documents d'évaluation (il a été déterminé qu'en moyenne, chaque critère essentiel est évalué d'au moins deux façons par le gestionnaire d'embauche; les atouts sont évalués d'une ou deux façons).
- **Aucune corrélation n'a été constatée entre le nombre de critères de sélection et la durée générale du processus de dotation.** Il est théorisé que les facteurs ayant une incidence sur la durée du processus de dotation (le nombre de candidats, le nombre d'étapes d'évaluation, le niveau d'énergie et d'enthousiasme du gestionnaire) pourraient s'équilibrer selon la fluctuation du nombre de critères de sélection et ainsi annuler les économies de temps.
- Les processus comportant plus de 8 critères essentiels n'ont pas réussi à attirer le nombre de candidats nécessaires pour obtenir un bassin suffisant de candidats qualifiés à l'issue de la phase d'évaluation. Concrètement, il ne restait alors qu'un seul candidat qualifié, dont le départ entraînerait l'échec du processus d'embauche (consulter l'entonnoir de recrutement à la section Optimiser le nombre de demandes du présent rapport).
- Les processus comportant moins de 4 critères essentiels n'ont pas été mis à l'essai sur la plateforme. S'il est possible de procéder à une solide embauche en n'utilisant que 1 à 3 critères essentiels, il est difficile de tenir compte des exigences en matière de compétences associées à une mise en correspondance à 5 facteurs (compétences spécialisées et générales) lorsqu'il n'y a

# Optimisation du nombre de critères de sélection

Sommaire de recherche

---

que 4 critères essentiels ou moins. En se fondant sur les critères de sélection choisis par les gestionnaires, les chercheurs estiment qu'il serait impossible d'exécuter une mise en correspondance à 5 facteurs efficace en n'utilisant que 3 critères essentiels ou moins (bien que cela puisse s'avérer désirable lorsque le but est d'obtenir de grands bassins de talents génériques).

- **Une corrélation a bel et bien été établie entre le nombre de critères essentiels et les chances d'un processus d'embauche réussi. À la lumière d'un examen général de tous ces facteurs, la fourchette optimale de critères essentiels recommandée est de 4 à 6, pour un maximum de 8 critères de sélection au total (essentiels et atouts combinés).** En d'autres mots, un gestionnaire qui souhaite employer un grand nombre de critères essentiels devra se limiter à un petit nombre d'atouts.
- Le nombre de critères constituant un atout n'a pas d'incidence sur les résultats. Il en est autrement pour le nombre de critères essentiels. Il semble y avoir une fourchette de critères essentiels qui mène plus souvent à la réussite du processus. Un gestionnaire s'appuyant sur 5 critères essentiels semblait réussir tout autant qu'un gestionnaire s'appuyant sur 6 ou 7 critères essentiels, pourvu qu'ils se soient limités à 8 critères de sélection au total (les gestionnaires qui n'ont employé que 4 critères essentiels ont obtenu les meilleurs résultats, mais l'échantillon était très petit).
- Des interventions ont été conçues avec succès à même la plateforme, dans le but d'inciter les gestionnaires à adopter les fourchettes cibles de critères de sélection. Cela a eu une incidence positive sur les résultats généraux des processus d'embauche.
- **Les gestionnaires n'aiment pas nécessairement les incitatifs que les scientifiques du comportement considèrent comme efficaces.** La présence d'un outil d'orientation a été applaudie par les gestionnaires, tout comme l'interactivité des commentaires s'affichant lorsque le nombre de critères est réduit ou augmenté. Ultimement, toutefois, les gestionnaires n'ont pas aimé travailler avec un outil qui affichait des émoticônes tristes et souriantes. En ce qui concerne les incitatifs eux-mêmes, la conclusion est que les couleurs et la tranche de numéros sont importantes. La prochaine fois, les émoticônes seront remplacées par quelque chose de plus subtil (bien entendu, il faudra alors mettre ces incitatifs à l'essai pour vérifier s'ils sont toujours efficaces).

## Perspectives et orientations futures possibles

Ces constatations constituent des signaux faibles, mais il serait sans doute utile de les étudier davantage dans le cadre d'une étude de plus grande envergure. Dans ce contexte, il est important de souligner que le Nuage de talents utilise des critères de sélection visant des compétences uniques, alors que d'autres plateformes utilisent parfois des critères de sélection composés d'exigences en matière d'expérience à volet multiple. Cela pourrait avoir une incidence sur la perception des candidats à l'égard des critères de sélection, à savoir s'il s'agit véritablement d'une exigence unique

## **Optimisation du nombre de critères de sélection**

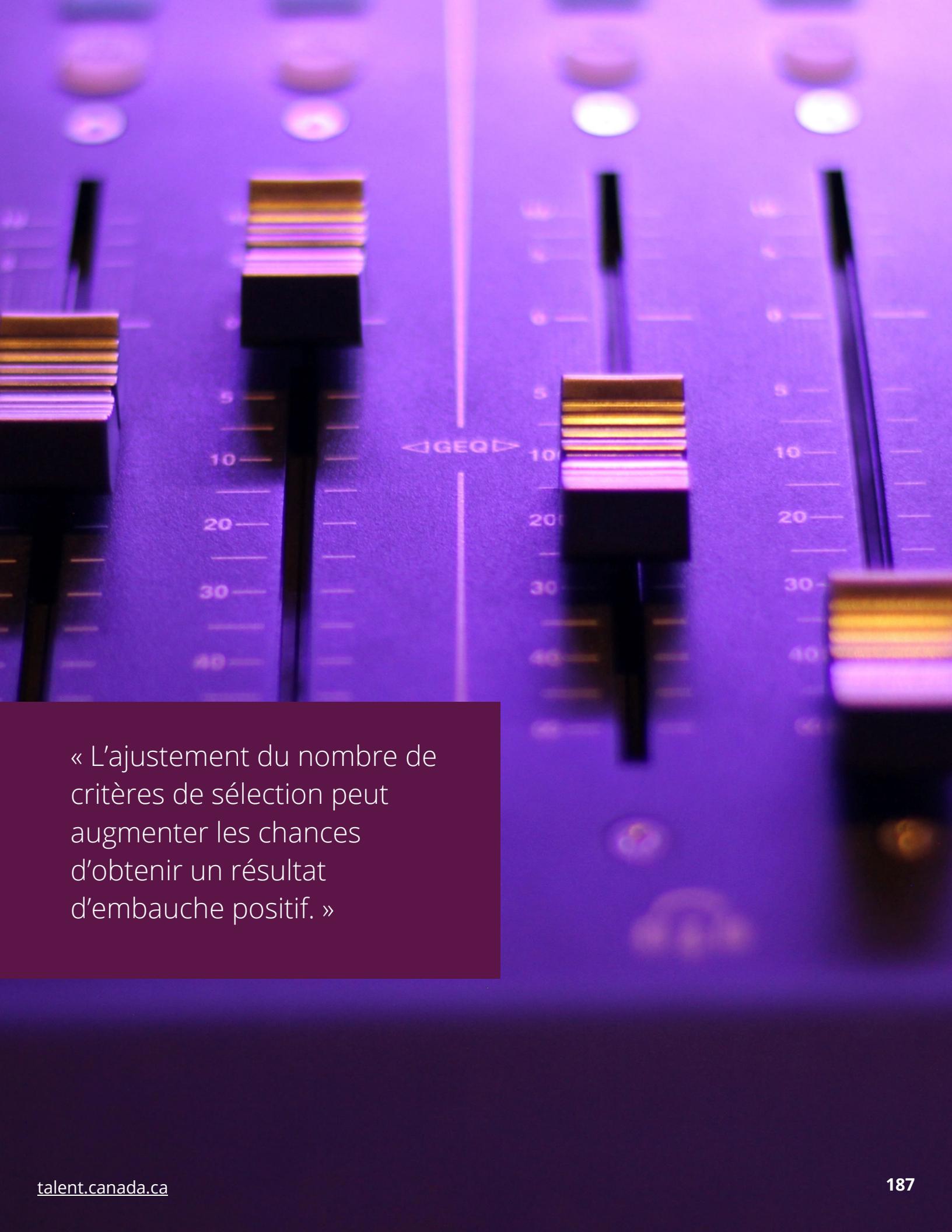
Sommaire de recherche

---

ou s'il s'agit d'un ensemble d'exigences regroupées. Toute étude ultérieure devra tenir compte de cette notion.

Peu importe les résultats de la recherche sur le nombre optimal de critères de sélection, il a été constaté que l'inclusion d'incitatifs est étonnamment efficace pour provoquer des changements dans les comportements des gestionnaires. Les incitatifs utilisés combinaient des chiffres à des indicateurs de couleurs et des émoticônes. Ils étaient interactifs, afin de refléter les modifications apportées par le gestionnaire au nombre de critères essentiels et de critères constituant un atout. L'utilité de cet ajout à la plateforme pourrait avoir des incidences générales sur la façon d'influencer les comportements des gestionnaires sur d'autres types de plateformes.

Il a également été constaté que les conseillers en ressources humaines demeurent une ressource inestimable pour les gestionnaires dans l'élaboration de critères de sélection.



« L'ajustement du nombre de critères de sélection peut augmenter les chances d'obtenir un résultat d'embauche positif. »

# Présélection prioritaire intégrée

Sommaire de recherche

## Le problème

En discutant avec des employés qui bénéficient d'un statut prioritaire, bon nombre d'entre eux ont déclaré qu'ils sont considérés comme un obstacle par les gestionnaires dans le cadre des processus de dotation, et les gestionnaires ont tendance à ne pas tenir compte du talent et des compétences qu'ils ont à offrir. Avoir à continuellement soumettre leur candidature devient également un fardeau. En général, la participation aux processus de dotation en tant que personne qui bénéficie d'un statut prioritaire est une expérience qui est difficile sur le plan émotif.

Les gestionnaires ont également indiqué que le processus de présélection prioritaire « prend beaucoup de temps » et ralentit le processus de dotation : une affirmation que nous souhaitons étudier. Selon les ateliers avec les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines (RH), nous avons constaté que le processus d'approbation des priorités est habituellement amorcé avant que l'occasion d'emploi ne soit annoncée. Comme on a conseillé aux gestionnaires d'attendre au moins cinq jours ouvrables au cas où une personne qui bénéficie d'un statut prioritaire se présente, le processus donne habituellement lieu à un ou deux semaines d'attente avant que le gestionnaire puisse constater des progrès dans le processus de dotation. À mesure que l'approbation des priorités expire au bout de six mois, les processus de dotation qui ont duré plus longtemps nécessitent une nouvelle approbation avant que la lettre d'offre puisse être émise. Ces facteurs ont contribué à ce que les gestionnaires perçoivent le processus de priorité comme un obstacle à l'embauche du candidat qu'ils ont choisi.

## Les hypothèses

1. Les personnes qui bénéficient d'un statut prioritaire ont beaucoup de talent à offrir. La présentation différente de leurs compétences aide les gestionnaires à les considérer comme faisant partie du bassin de talents.
2. Le fait d'être présenté comme un talent disponible plutôt qu'un obstacle dans le cadre d'un processus de dotation crée une expérience psychologiquement plus positive pour les personnes qui bénéficient d'un statut prioritaire.
3. La présélection des priorités qui se déroule en parallèle pendant que l'occasion d'emploi est annoncée réduit le temps consacré à la dotation.

# Présélection prioritaire intégrée

## Sommaire de recherche

- Le Nuage de talents, qui gère la partie transactionnelle des processus d'approbation des priorités avec la Commission de la fonction publique, fournit aux gestionnaires et aux conseillers en RH un échéancier uniforme et prévisible pour cette étape.

## L'expérience

Grâce à la merveilleuse aide des experts de la Commission de la fonction publique, nous avons établi un processus typique d'approbation des priorités pour déterminer les domaines propices à l'expérimentation. Nous avons également obtenu l'autorisation de demander l'approbation des priorités au nom de nos ministères partenaires afin de l'intégrer au processus du Nuage de talents.

L'essai consiste à tenter de soumettre la demande de priorité en même temps que l'annonce de l'occasion d'emploi, de sorte que le processus de dotation n'exige aucun temps supplémentaire.

**À l'étude**

Copier les courriels

**Demandes prioritaires (1)**

Ces candidats doivent être examinés et pris en considération en premier (y compris les anciens combattants libérés pour raisons médicales). Ils ne peuvent être éliminés que sur la base de critères essentiels.

Prénom et nom de famille	Évaluer la demande	Décision	Note(s)	Action
nom@example.com	<a href="#">Évaluer la demande</a>	Toujours candidat	1 Note(s)	<a href="#">Sauvegarder les modifications</a>
Priorité				

**Anciens combattants et citoyens canadiens (2)**

Évaluer les anciens combattants et les citoyens canadiens en même temps, mais si un ancien combattant et un citoyen sont jugés également qualifiés, l'ancien combattant doit être considéré.

Prénom et nom de famille	Évaluer la demande	Décision	Note(s)	Action
nom@example.com	<a href="#">Évaluer la demande</a>	Toujours candidat	2 Note(s)	<a href="#">Sauvegarder les modifications</a>
Vétéran				

Prénom et nom de famille	Évaluer la demande	Décision	Note(s)	Action
nom@example.com	<a href="#">Évaluer la demande</a>	Toujours candidat	5 Note(s)	<a href="#">Sauvegarder les modifications</a>
Citoyen canadien				

*Image 1 : Les candidats prioritaires sont étiquetés et classés séparément afin de veiller à ce qu'ils soient examinés d'abord.*

# Présélection prioritaire intégrée

## Sommaire de recherche

Selon cette approche, lorsqu'une personne qui bénéficie d'un statut prioritaire exprime son intérêt pour une occasion d'emploi, on lui demande de postuler par l'entremise de la plateforme du Nuage de talents au lieu de partager son curriculum vitae et sa lettre de présentation directement avec le gestionnaire. Leurs compétences sont ensuite affichées de la même façon que les autres candidats, et les gestionnaires sont informés que leurs demandes doivent être évaluées d'abord.

Le Nuage de talents surveille ensuite l'incidence de ces changements sur le temps requis pour la dotation et sur les données qualitatives des personnes qui ont obtenu une approbation des priorités concernant l'aspect expérimental de ces changements.

## Interventions sur la plateforme

Les personnes qui bénéficient d'un statut prioritaire ont été inscrites dans la base de données de la Commission de la fonction publique, qui est accessible par l'entremise d'un système distinct du Nuage de talents. La Commission de la fonction publique n'offrait pas d'interfaces de programmation d'applications pour connecter le système au Nuage de talents, de sorte que le personnel du Nuage de talents devait saisir manuellement les données à partir du site de la Commission de la fonction publique. (Bien que cela nous ait permis de mettre à l'essai le modèle global à une plus grande échelle, une certaine automatisation entre les systèmes est nécessaire par souci d'efficacité et d'effort.)

Étiqueter les personnes qui bénéficient d'un statut de priorité : Lorsqu'une personne qui bénéficie d'un statut de priorité s'inscrit à la plateforme du Nuage de talents, nous repérons la demande sur le Nuage de talents et utilisons notre portail d'administration de plateforme pour étiqueter la demande comme prioritaire.

Trier automatiquement les candidats par priorité : Lorsque les gestionnaires examinent les candidats, ceux qui sont étiquetés comme prioritaires apparaissent automatiquement en haut de la liste. On a rappelé aux gestionnaires de l'obligation législative d'évaluer ces candidats avant tout autre. ([Image 1](#))

Faciliter la tâche des conseillers en RH : Tous les numéros d'approbation des priorités sont compris à titre d'information sur le portail des conseillers en RH du Nuage de talents, ce qui a permis une

### Résumé de l'emploi

Statut actuel : En cours d'évaluation

Gestionnaire d'embauche : Darius Streich

Candidats: 66

### Autres détails

Afficher les autres renseignements comme le numéro d'autorisation en matière de priorité, les conseillers en RH et autres.

Conseillers des RH : Franklin Humbard

Numéro du processus de la CFP : TBD20D-020599-000056

Numéro d'autorisation en matière de priorité : 1234567890

Date de création : 05 février 2020

Date de clôture : 17 juillet 2020

*Image 2 : L'information sur les priorités est directement fournie aux conseillers en RH.*

# Présélection prioritaire intégrée

## Sommaire de recherche

---

vérification rapide de la conformité aux politiques avant que les conseillers en RH n'aient terminé la paperasse définitive du processus d'embauche. ([Image 2](#))

## Les résultats

La Commission de la fonction publique nous a informés, au cours de notre exercice de schématisation initial, que seule une fraction des personnes qui bénéficient d'un statut prioritaire sont intéressées par des postes de durée déterminée. Nos résultats concordent avec cette observation. Étant donné que toutes les occasions d'emploi annoncées sur le Nuage de talents sont des postes de durée déterminée, seules quelques personnes qui bénéficient d'un statut prioritaire ont exprimé un intérêt par rapport à ces occasions.

Les candidatures de ces personnes sur le portail du Nuage de talents ont été évaluées par les gestionnaires avant tous les autres candidats. Les gestionnaires ont été impressionnés par les compétences de ces personnes et n'ont manifesté aucun sentiment négatif quant à l'exigence d'évaluer ces personnes d'abord.

Étant donné que le processus d'approbation des priorités s'est produit en même temps que l'annonce du poste, le processus de dotation n'a pas pris plus de temps. Tous les renseignements sur les approbations sont facilement accessibles, ce qui facilite l'accès des gestionnaires et des conseillers en RH aux exigences relatives à cette partie du processus de dotation.

Aucun candidat bénéficiant d'un droit de priorité n'a manifesté son intérêt pour un processus ultérieur à l'étape de la demande initiale, mais s'il y avait eu une manifestation d'intérêt à un stade



## Présélection prioritaire intégrée

Sommaire de recherche

---

ultérieur, le Nuage de talents aurait été en mesure d'intégrer les renseignements du candidat dans le processus pour qu'il soit pris en compte par le gestionnaire. Cette personne aurait alors été évaluée immédiatement.

## Perspectives

L'exigence d'utiliser un système distinct et de saisir manuellement des données a limité la portée de l'expérience. Ce faisant, nos petits travaux expérimentaux laissent entendre que des interventions peuvent être mises en œuvre pour créer une expérience plus holistique pour les personnes qui bénéficient d'un statut prioritaire et réduire la durée du processus de dotation.

# Autorisation de sécurité

Sommaire de recherche

## Le problème

Durant nos recherches auprès des utilisateurs, le processus d'autorisation de sécurité était l'une des raisons les plus souvent mentionnées pour expliquer les retards dans le processus de dotation. Même si nous avions prévu que la plupart de ces retards se seraient produits pour la cote de sécurité de niveau secret compte tenu des étapes supplémentaires à franchir, la même chose a également été signalée pour la cote de fiabilité.

Nous avons tenté de mieux comprendre le processus d'autorisation de sécurité de niveau fiabilité en examinant la recherche effectuée dans le cadre d'Objectif 2020, ainsi que par les réunions avec divers intervenants. L'équipe responsable de la Politique sur la sécurité du Conseil du Trésor du Canada nous a aidés à définir le processus d'autorisation type. Nous avons également interrogé les dirigeants principaux de la sécurité de quelques-uns de nos ministères partenaires. Cette recherche a révélé que, à l'instar d'autres étapes du processus de dotation, le processus d'autorisation de sécurité varie beaucoup d'un ministère à l'autre. Ces entrevues nous ont finalement menés à une réunion avec l'équipe de la Gendarmerie royale du Canada, qui était responsable de l'une des vérifications du processus d'autorisation de sécurité de niveau fiabilité.

**À la suite de ces réunions et entrevues, nous avons appris qu'en raison de la nature du processus d'autorisation de sécurité, une équipe externe comme le Nuage de talents n'aurait pas eu beaucoup d'influence sur la réduction des délais.**

## L'hypothèse

Bien que le Nuage de talents n'ait pas eu beaucoup d'influence en ce qui concerne les délais liés à l'autorisation de sécurité, nous pouvions quand même aider à clarifier l'information de façon conviviale. L'un des retards relevés par les experts dans l'examen du processus concernait des candidats ayant vécu à l'extérieur du Canada pendant un certain temps. Ces candidats devaient demander et soumettre des vérifications des politiques des pays mentionnés, ce qui pouvait prendre quelques semaines à quelques mois. Étant donné que la plupart des candidats n'étaient pas au courant de cette obligation jusqu'à ce qu'ils aient été retenus comme candidats finaux, le Nuage de

Si les candidats qui ont vécu à l'extérieur du Canada sont informés à l'avance de l'obligation de demander une vérification du casier judiciaire à l'étranger, ils amorceront le processus plus tôt et auront les documents en main lorsqu'ils seront informés de la décision de sélection.

# Autorisation de sécurité

## Sommaire de recherche

---

talents a formulé l'hypothèse que, dans ces cas, il y avait au moins une certaine possibilité d'accélérer le processus.

Voici donc l'hypothèse que nous avons retenue :

## L'expérience

Des renseignements sur le processus d'autorisation de sécurité ont été fournis à tous les candidats éventuels par l'entremise de la page Foire aux questions (FAQ) du site Web, et plus tard sur une page de remerciement après la présentation d'une demande. Il a été conseillé aux candidats éventuels de remplir les formulaires de sécurité à l'avance, mais de ne pas les soumettre avant qu'ils soient invités à le faire. Ils ont également été invités à demander une vérification du casier judiciaire à l'étranger s'ils avaient vécu à l'extérieur du Canada pendant une certaine période.

Nous avons ensuite surveillé les visites à la page FAQ pour estimer la fréquence à laquelle cette information était utilisée.

### Comment accélérer les choses après la présentation d'une candidature

Tous les employés du gouvernement du Canada sont tenus de réussir les vérifications de la fiabilité, et bon nombre d'entre eux devront obtenir une autorisation de niveau secret. Il s'agit de donner des empreintes digitales, ainsi que de faire vérifier son casier judiciaire et son crédit. Ces fonctions sont exercées par des agents de sécurité autorisés au gouvernement (et non par le Nuage de talents).

Tout le processus peut prendre du temps.

Voulez-vous l'accélérer?

Il y a deux choses que vous pouvez faire :

- Remplissez les documents que vous devrez soumettre à l'avance.
- Si vous avez vécu à l'extérieur du Canada, lisez ce qui suit.

Si l'emploi pour lequel vous postulez exige une cote de fiabilité, remplissez le [formulaire qui se trouve ici](#) et conservez-le. Lorsque vous aurez terminé, ne l'envoyez pas par courriel au Nuage de talents jusqu'à ce qu'on vous le demande.

Si l'emploi pour lequel vous postulez exige une cote de sécurité de niveau Secret, vous devrez remplir un [formulaire de vérification de la fiabilité](#) et un [formulaire d'attestation de sécurité de niveau Secret](#). Une fois ces deux formulaires remplis, ne les envoyez pas par courriel au Nuage de talents avant qu'on vous les demande.

Si vous avez vécu à l'extérieur du Canada pendant plus de six mois consécutifs au cours des cinq dernières années (dix ans, si votre emploi exige une cote de sécurité de niveau secret), vous devrez être soumis(e) à une vérification du casier judiciaire « à l'extérieur du pays ». Cela peut prendre un certain temps, car cela dépend des délais procéduraux du pays où vous avez vécu. Les candidats peuvent demander cette vérification du casier judiciaire « à l'extérieur du pays » en tout temps, en dehors de tout processus de dotation. Ce dossier est présenté par le candidat au gouvernement du Canada au moment du contrôle de sécurité. Donc, si vous avez passé huit mois en Afrique du Sud ou avez été dans les Alpes pendant un an ou à l'école en Australie, nous vous suggérons de demander vos dossiers dès le départ. Cela peut vous faire gagner beaucoup de temps, à vous et à votre gestionnaire d'embauche, plus tard (et si un poste axé sur un projet en particulier commence à une date fixe, le manque d'autorisation de sécurité à temps peut forcer le gestionnaire d'embauche à sélectionner un autre candidat).

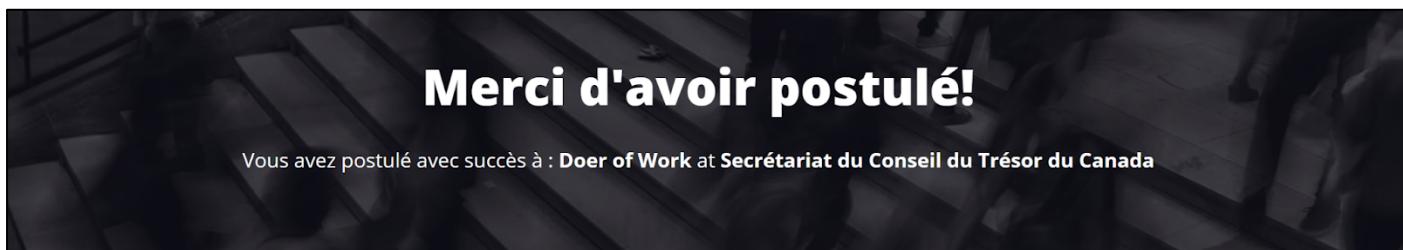
*Image 1 : Un exemple de la façon dont notre FAQ offre des directives après avoir posé sa candidature.*

# Autorisation de sécurité

Sommaire de recherche

## Interventions sur la plateforme

1. FAQ ([Image 1](#)) : Une page visait à fournir d'avance aux candidats éventuels des renseignements importants, notamment des renseignements sur le processus d'autorisation de sécurité. Les candidats éventuels ont été invités à passer en revue l'information en utilisant le titre « Comment accélérer les choses après avoir fait une demande ».
2. Page de remerciement ([Image 2](#)) : Pour que cette information soit plus évidente pour les candidats, des suggestions sur les prochaines étapes, qui comprenaient une demande de vérification du casier judiciaire à l'étranger à l'avance, ont été ajoutées à la page de remerciement qui a paru après la présentation de la demande.



## Prochaines étapes

Pendant que vous attendez de connaître les résultats de votre demande, il y a quelques mesures que vous pouvez prendre de façon proactive pour accélérer le processus. L'emploi que vous venez de postuler requiert une cote de sécurité Fiabilité. Cela signifie que vous devrez remplir et conserver les formulaires suivants :

- [Formulaire de cote de fiabilité](#)
- [Formulaire d'autorisation de niveau secret](#)

Avez-vous vécu à l'extérieur du Canada pendant plus de six mois? [Renseignez-vous sur les autres mesures que vous pouvez prendre pour préparer cette demande d'emploi.](#)

**Rappel :** ce poste continuera à accepter d'autres demandes jusqu'à ce que 20 avril 2021.

[Consultez la demande que vous avez soumise.](#)

### Autres ressources

N'oubliez pas! Tout le travail que vous avez effectué est enregistré dans votre profil. Vous pourrez vous en servir pour effectuer d'autres demandes d'emploi, à l'avenir. Voici quelques liens utiles :

- [Soumettez vos commentaires sur votre expérience](#)
- [Tenir votre profil à jour](#)
- [Consultez les autres emplois](#)
- [En savoir plus sur le processus d'embauche](#)

*Image 2 : Les utilisateurs se voient offrir des renseignements utiles sur la prochaine étape après avoir fait une demande.*

# Autorisation de sécurité

Sommaire de recherche

---

## Le résultat

La page FAQ a enregistré plus de 20 000 consultations en mars 2021 depuis que nous avons commencé à suivre les statistiques il y a trois ans. Bien que nous n'ayons pas pu mesurer directement la façon dont l'information sur la page FAQ aurait pu influencer les comportements, nos entrevues avec les personnes qui ont été embauchées par l'entremise du Nuage de talents ont indiqué qu'elles ont trouvé l'information utile. Certaines d'entre elles ont consulté la page à plusieurs reprises au cours du processus de dotation, et ont même revu la page après leur embauche.

Nous avons également entendu un gestionnaire dire que, parce que la personne qui a posé sa candidature a suivi les conseils qu'il a vus sur la page de remerciement, cette personne a immédiatement demandé une vérification du casier judiciaire à l'étranger après avoir présenté sa demande. Par conséquent, le gestionnaire a estimé que le processus de dotation avait été raccourci de deux semaines à un mois.

## Perspectives

Malgré l'influence minimale du Nuage de talents sur le processus d'autorisation de sécurité, la communication d'information aux candidats à l'avance leur a permis d'être préparés et a aidé à réduire le temps de dotation dans certains cas. La communication des exigences en termes simples a également aidé les candidats qui étaient nouveaux au gouvernement à mieux comprendre le processus. Nous avons même reçu des demandes de conseillers en RH de nos ministères partenaires pour communiquer l'information à leurs candidats.

# En collaboration

Vers un formulaire de filtrage de sécurité en ligne

# Vers un formulaire de filtrage de sécurité en ligne

En collaboration

Les experts du gouvernement du Canada ont déterminé que certains retards dans le filtrage de sécurité ont été causés par des erreurs commises par les candidats dans les formulaires d'autorisation, ce qui a entraîné des problèmes de traitement et le besoin de soumettre de nouveau les formulaires. Les utilisateurs ont déclaré qu'ils trouvaient les formulaires déroutants et qu'ils étaient susceptibles de commettre des erreurs pendant la recherche. Comme les responsables de la sécurité n'acceptaient qu'une copie originale avec signature et qu'il fallait utiliser des méthodes de livraison sûres, les candidats devaient souvent envoyer la copie papier par la poste au bureau de la sécurité. On peut imaginer comment le processus pourrait ralentir si l'erreur n'était décelée qu'au moment où le courrier arrivait au ministère, et que le candidat devait remplir et soumettre (par la poste) un nouveau formulaire. Dans certains cas, les formulaires sont passés des candidats aux

## Bienvenue dans la demande de filtrage de sécurité

Veuillez prendre note que cette demande est un prototype et n'est pas prête à être utilisée en production

[Accueil de la démo](#) / [Accueil du demandeur](#) / **Écran d'accueil de la demande**

DÉMO

Bonjour Jason, commençons à travailler sur une demande!

Sélectionnez l'une des voies suivantes :

### Commencer une nouvelle demande

Si vous n'avez pas encore rempli une demande à l'aide de cet outil, ou si vous souhaitez commencer une nouvelle demande, sélectionnez cette option.

[Commencer une demande](#)

### Continuer une demande

Si vous avez déjà commencé une demande et que vous avez le fichier qu'on vous a demandé de télécharger sur votre appareil, sélectionnez cette option.

[Continuer une demande](#)

*Le prototype comprenait ce que cela pourrait être de remplir un nouveau formulaire de demande ou d'y revenir pour poursuivre une demande existante.*

# Vers un formulaire de filtrage de sécurité en ligne

En collaboration

gestionnaires, en passant par les RH et la sécurité, pour ensuite suivre la chaîne de transmission à l'envers lorsqu'une erreur est détectée.

Bien que l'équipe du Nuage de talents n'ait pas de mandat pour la modernisation des autorisations de sécurité, celle-ci a travaillé avec l'équipe responsable de la Politique sur la sécurité du Secrétariat du Conseil du Trésor pour concevoir un prototype de formulaire numérique d'autorisation de sécurité de niveau fiabilité. Le prototype était uniquement frontal, ce qui signifie qu'il n'était relié à aucune base de données en arrière-plan pour une utilisation réelle.

En collaboration, le prototype a été mis à l'essai pour déterminer si le formulaire numérique aiderait les candidats à fournir les bons renseignements et si le code vérifierait correctement les erreurs en temps réel avant la soumission. Le prototype du formulaire numérique d'autorisation de sécurité de niveau fiabilité a démontré qu'un formulaire interactif pouvait aider les utilisateurs à fournir les bons renseignements. Les utilisateurs ont également commenté la facilité de l'interface par rapport au formulaire papier, ce qui les a aidés à parcourir les exigences et à fournir de l'information dans le format approprié.

## Sur cette page :

- [Introduction](#)
- [Consentement et vérification](#)
- [Renseignements généraux](#)
- [Résidence](#)
- [Antécédents professionnels](#)
- [Références personnelles](#)
- [Études et désignations](#)
- [Dossier criminel](#)
- [Notification proactive](#)
- [État matrimonial](#)
- [Colocataires / Cohabitants](#)
- [Proches parents](#)
- [Sauvegarder ou envoyer](#)

Sauvegarder et continuer plus tard

## Vérification de sécurité/Sélection de l'habilitation

Je pose ma candidature pour : Obligatoire

- Cote de fiabilité
- Cote de fiabilité approfondie
- Cote de sécurité de niveau secret
- Autorisation de sécurité Très secret

Je pose ma candidature à... Required

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Faites-vous une demande de vérification de sécurité à la suite d'une demande d'emploi à Emplois GC ou à Nuage de talents? Si vous l'avez bien à portée de la main, veuillez entrer l'identification du processus d'emploi ou le numéro de référence du Nuage de talents pour le poste pour lequel vous avez posé votre candidature. Cela permet à la plateforme de demande de vérification de sécurité de communiquer avec les gestionnaires et les employés de ressources humaines appropriés afin de veiller à ce que vos informations soient entre les bonnes mains le plus rapidement possible.

Il n'y a pas de problème si vous n'avez aucun de ces numéros. N'hésitez pas à laisser ces champs vides et à poursuivre votre inscription.

Identification de processus de GC Emploi

p. ex., 12312-23423-23426

Numéro de référence de Nuage de talents

p. ex., 54764

*Le prototype a exploré la possibilité d'afficher ou de cacher des demandes de renseignements en fonction de la façon dont un utilisateur a répondu à certaines questions afin d'éviter des interfaces compliquées et de demander des renseignements non pertinents.*

## **Vers un formulaire de filtrage de sécurité en ligne**

En collaboration

---

Le filtrage de sécurité est une mesure de sécurité importante pour le gouvernement du Canada. L'équipe du Nuage de talents est reconnaissante de l'occasion de collaborer avec l'équipe responsable de la Politique sur la sécurité pour créer et mettre à l'essai le prototype du formulaire numérique d'autorisation de sécurité de niveau fiabilité. Le prototype a été transféré à l'autorité responsable pour examen.

# Vers un formulaire de filtrage de sécurité en ligne

En collaboration

**Sur cette page :**

- [Introduction](#)
- [Consentement et vérification](#)
- [Renseignements généraux](#)
- Résidence**
- [Antécédents professionnels](#)
- [Références personnelles](#)
- [Études et désignations](#)
- [Dossier criminel](#)
- [Notification proactive](#)
- [État matrimonial](#)
- [Colocataires / Cohabitants](#)
- [Proches parents](#)
- [Sauvegarder ou envoyer](#)

**A Résidence**

**Indiquez toutes les adresses (y compris temporaires) où vous avez vécu au cours des 10 dernières années,** en commençant par votre adresse actuelle. Veillez à ce qu'il n'y ait pas de divergences dans les dates que vous donnez ci-dessous.

Veuillez fournir des informations jusqu'en **mai 2010**. Vous avez couvert une période de **4** années sur les 10 années requises.

**Mon adresse actuelle**

<b>Gatineau, QC</b> 1er mai 2019 – Aujourd'hui	<a href="#">Modifier</a>	<a href="#">Supprimer</a>
3 - 55 Solace Avenue Gatineau, QC, A1B 2C3 Canada (555) 555-5555		

**Sauvegarder et continuer plus tard**

**Adresses précédentes**

<b>Winchester, ON</b> 1er mars 2019 - 30 avril 2019	<a href="#">Modifier</a>	<a href="#">Supprimer</a>
1278 Nightly County Road Winchester, ON, A1B 2C3 Canada (555) 555-5555		

**Il semble y avoir une divergence ici.**

Nous avons remarqué une divergence dans vos dates (du 1er février 2019 au 1er mars 2019). Veillez à ce qu'il n'y ait pas de divergence dans votre résidence avant de soumettre ce formulaire.

<b>Ottawa, ON</b> 4 mars 2016 - 1er février 2019	<a href="#">Modifier</a>	<a href="#">Supprimer</a>
45B - 20 Franklink Crescent Ottawa, ON, A1B 2C3 Canada (555) 555-5555		

**Ajouter une résidence**

*Le prototype a mis en évidence des possibilités où une interface numérique pourrait inciter l'utilisateur à corriger les erreurs faciles à déceler de manière à éviter les soumissions inexactes.*

# Texte simplifié pour les langues officielles

Sommaire de recherche

## Le problème

Dans nos recherches auprès des utilisateurs, de nombreux candidats ont indiqué qu'ils trouvaient que les exigences en matière de langues officielles prêtaient à confusion dans les offres d'emploi du gouvernement. Avec le niveau de maîtrise habituellement décrit comme CBC ou BBB, les candidats qui étaient nouveaux au gouvernement ont eu de nombreux défis à relever pour comprendre ce qu'on attendait d'eux et pour déterminer si leur niveau de maîtrise de la langue était suffisant pour réussir dans l'emploi.

Les gestionnaires ont également exprimé des préoccupations à l'égard de cet élément du processus de sélection, en indiquant que les candidats avaient tendance à surestimer leur capacité en matière de bilinguisme. Les gestionnaires ont donc choisi des candidats prometteurs qui ne répondaient pas aux exigences linguistiques. Comme l'évaluation de langue seconde (ELS) a habituellement lieu après que quelques candidats aient été présélectionnés, lorsque ces candidats échouent l'ELS, cela entraîne des incertitudes et des retards dans le processus de dotation. Les gestionnaires ont parfois dû retourner à leur bassin de candidats à plusieurs reprises pour constater que d'autres candidats importants avaient déjà accepté d'autres offres.

## L'hypothèse

Les candidats qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques nécessaires ne postuleront pas à des postes bilingues si :

- ils comprennent clairement les exigences linguistiques, avec des directives pour établir un lien entre leur capacité en matière de langues officielles et la structure des niveaux de maîtrise du gouvernement du Canada;
- leur niveau de maîtrise linguistique est nettement insuffisant, ils seront dissuadés de poser leur candidature s'ils comprennent qu'ils n'ont aucune chance d'être nommés au poste s'ils ne satisfont pas aux exigences linguistiques.

## L'expérience

Au départ, le Nuage de talents a cerné deux domaines d'intervention liés aux langues officielles qui pourraient facilement être ajoutés à la conception de la plateforme, soit la modification de la façon dont l'information est fournie dans une offre d'emploi et l'ajout d'un encouragement. Le tout a été mis à l'essai en direct au moyen de nombreux processus du Nuage de talents. Ces interventions

# Texte simplifié pour les langues officielles

## Sommaire de recherche

---

auprès des utilisateurs ont été mises à l'essai dans Nuage de talents dans le cadre de processus fictifs, puis d'essais pour voir ce qui se produirait dans les processus opérationnels.

À la suite des constatations initiales de 2019, on a décidé de mettre à l'essai une troisième intervention en 2020 dans Nuage de talents, soit l'ajout d'un formulaire d'autodéclaration linguistique dans la demande d'emploi. Cette intervention a été mise à l'essai auprès des utilisateurs dans le cadre de processus fictifs, mais elle n'a pas encore été déployée pour la mise à l'essai d'une offre d'emploi opérationnelle.

## Interventions sur la plateforme

- Exigences linguistiques en langage simple :** Dans les offres d'emploi, l'information sur les exigences linguistiques a été réécrite dans un langage simple et décrite d'une façon qui peut être comprise par des candidats issus de divers milieux, y compris ceux qui faisaient une première demande d'emploi au gouvernement. Un lien vers le site Web de la Commission de la fonction publique sur l'évaluation de la langue seconde a été inclus pour les personnes intéressées à en apprendre davantage sur l'évaluation ou l'autoévaluation. ([Image 1](#))
- Confirmation de la maîtrise des langues officielles :** Afin de dissuader les personnes qui n'ont pas les compétences linguistiques requises de présenter une demande, un encouragement a été ajouté au processus de demande pour veiller à ce que les candidats comprennent bien qu'ils doivent absolument satisfaire aux exigences linguistiques pour que leur demande soit prise en considération pour le poste. Avant de pouvoir présenter leur demande, les candidats doivent cocher une case confirmant qu'ils possèdent les compétences linguistiques requises pour aller de l'avant.

### Exigences linguistiques

#### Bilingue - Intermediaire

Ce poste exige une connaissance pratique du français et de l'anglais. Cela signifie que vous pouvez assumer les fonctions du poste en français ou en anglais, et que vous possédez des compétences intermédiaires en lecture, en rédaction et en communication verbale dans les deux langues officielles. Dans le cadre de ce processus de sélection, vos compétences linguistiques seront évaluées par la [Commission de la fonction publique du Canada](#).

Vous pouvez suivre toutes les autres étapes de ce processus d'évaluation dans la langue officielle de votre choix, y compris la demande initiale, l'entrevue, l'examen et toute autre composante de l'évaluation.

*Image 1 : Les offres d'emploi contiennent un langage simple décrivant les exigences linguistiques du poste.*

# Texte simplifié pour les langues officielles

Sommaire de recherche

---

3. **Formulaire de déclaration sur les langues officielles :** À la lumière des observations sur la façon dont les gestionnaires et les conseillers en RH ont utilisé l'information sur la maîtrise des langues officielles des candidats dans le cadre de véritables processus de dotation, un nouveau formulaire de déclaration en matière de langues officielles a été élaboré. Les utilisateurs ont maintenant la possibilité de décrire leur maîtrise des langues officielles, tandis que les gestionnaires peuvent accéder à l'information d'une manière qui les aide à prendre des décisions en matière de dotation (dans le contexte des niveaux linguistiques du gouvernement du Canada). (Image 2)

## Les résultats

De toutes les questions que nous avons reçues des utilisateurs du portail des candidats, qui allaient de demandes de renseignements sur des offres d'emploi précises à des questions techniques d'ordre général, aucune n'était liée aux exigences linguistiques.

Cela dit, il y a encore eu quelques cas où les candidats ont surestimé leur niveau de compétence linguistique, malgré le langage plus clair utilisé dans l'offre d'emploi et l'encouragement à ne pas trop se surestimer. Dans ces cas, les candidats avaient une certaine maîtrise de leur langue seconde, mais n'avaient pas de points de repère pour comprendre dans quelle mesure cela se traduirait dans la langue du gouvernement en matière de niveau de maîtrise CBC ou BBB. Cela indique la nécessité d'inclure d'autres interventions.

Le formulaire de déclaration sur les langues officielles du Nuage de talents a reçu des commentaires positifs pendant sa mise à l'essai par les utilisateurs. On peut espérer qu'il sera intégré à la plateforme à l'avenir et mis à l'essai comme solution possible au problème de l'autoévaluation des niveaux linguistiques des candidats qui ne correspondent pas aux critères.

## Perspectives et orientations futures possibles

Les utilisateurs du Nuage de talents ont déclaré à maintes reprises que la clarté de l'information présentée dans l'offre d'emploi était un facteur important pour les motiver à postuler. Il est important de veiller à ce que l'information soit communiquée d'une manière facile à comprendre, surtout pour les utilisateurs qui n'ont jamais postulé à un emploi au gouvernement.

Comme les exigences linguistiques sont des renseignements clés sur les possibilités d'emploi au gouvernement, le Nuage de talents a démontré que diverses interventions peuvent être mises en œuvre pour s'assurer que les candidats comprennent clairement ce qu'on attend d'eux. Ces interventions peuvent également contribuer à réduire la durée du processus de dotation en aidant à dissuader les candidats potentiels qui n'ont pas les capacités linguistiques requises.

# Texte simplifié pour les langues officielles

Sommaire de recherche

## Vos renseignements linguistiques

Veuillez remplir le formulaire ci-dessous pour nous aider à mieux comprendre vos préférences et vos compétences linguistiques. Les champs obligatoires sont indiqués.

Sélectionnez votre première langue officielle.

(Obligatoire)

- Anglais
- Français

Quel est votre niveau de compétence dans l'autre langue?

(Obligatoire)

- Je ne suis pas bilingue (anglais/français).
- Je suis bilingue (anglais/français) et j'ai fait une [évaluation linguistique officielle du gouvernement du Canada](#).
- Je suis bilingue (anglais/français), mais je n'ai pas fait [d'évaluation linguistique officielle du gouvernement du Canada](#).

Voulez-vous que votre candidature soit prise en considération pour des postes bilingues?

(Facultatif)

- Les postes bilingues m'intéressent.
- Je préfère que ma candidature ne soit pas prise en considération pour des postes bilingues.

Veuillez indiquer les niveaux linguistiques que vous avez obtenus à l'évaluation linguistique du gouvernement du Canada.

Compréhension

(Facultatif)

Expression écrite

(Facultatif)

Comm. orale

(Facultatif)

Niveau...



Niveau...



Niveau...



*Image 2 : prototype en cours d'essai qui recueille des renseignements sur la langue des demandeurs.*

# Comment le Nuage de talents crée des outils de plateforme

1



## Planification d'un outil :

Ateliers, schématisation du parcours, entrevues. C'est à cette étape que des outils hypothétiques sont élaborés au moyen de tableaux blancs, de papier ou de prototypes numériques, et que les gestionnaires et les candidats sont invités à utiliser les outils dans le cadre de processus fictifs.

2

## Essai en direct de basse fidélité :

C'est à cette étape que les prototypes papier deviennent des documents Excel et MS Word qui sont utilisés dans le cadre de véritables processus de travail. Les gestionnaires et les conseillers en RH se servent de ces outils hors plateforme pour vérifier leur utilité et peaufiner la façon dont notre théorie du changement se lie aux réalités pratiques de la dotation réelle.

3



## Première série d'essais sur la plateforme :

C'est à cette étape que les conceptions de caractéristiques découlant des ateliers et des essais hors plateforme sont finalement codées et transformées en portail. Pour les candidats, la plupart des outils sont d'abord présentés et mis à l'essai ici pour les processus en direct. Pour les gestionnaires et les conseillers en RH, les nouveaux outils de leurs portails ont habituellement fait l'objet de plusieurs cycles de développement en direct et hors plateforme.

4

## Outils de plateforme mis à niveau :

C'est à cette étape que les grandes choses deviennent des parties « permanentes » de la plateforme. Néanmoins, il y a toujours des améliorations qui ne se révèlent qu'à la suite des essais en direct. Dans certains cas, des outils complets sont refaits pour produire de meilleurs résultats comportementaux ou de processus. Les outils de notre plateforme sont également interreliés, alors peu importe la qualité d'un outil lorsqu'il est lancé, il doit quand même être mis au point lorsque d'autres outils sont modifiés ou ajoutés.

# UN OUTIL SERVANT À RÉDIGER DES OFFRES D'EMPLOI OPTIMISÉES

Bienvenue au Portail des gestionnaires, Jessica.



Rédaction d'une  
offre d'emploi



Rédiger un plan  
d'évaluation



Examiner les  
candidatures



Enregistrer  
l'évaluation du  
candidat ou de la  
candidate

# **Un outil servant à rédiger des offres d'emploi optimisées**

## **Objectif de l'outil**

Dans le Nuage de talents, notre outil de création d'offres d'emploi fait plus que générer un document que nous pouvons publier. Le processus même de création d'offres d'emploi est utilisé pour aider les gestionnaires à regrouper leurs réflexions sur un poste. Une fois rédigée, l'offre est un outil important pour amorcer une conversation avec les RH.

Les gestionnaires nous ont fait part des défis que pose la rédaction d'une offre d'emploi qui traduit bien leurs besoins en un document qui attire également les candidats et qui répond aux nombreuses exigences des RH du gouvernement canadien. Avec l'outil de création d'offres d'emploi, nous tentons de faire en sorte que ce processus soit assez facile à suivre pour tous, tout en veillant à ce que les conseillers en RH n'assument pas une grande partie de la charge de travail liée à la rédaction du contenu.

Cet outil combine nos recherches sur l'optimisation du jumelage talent-équipe et sur la réduction du temps nécessaire pour doter un poste, ce qui aide les gestionnaires à créer des offres d'emploi optimisées qui permettront d'accélérer les processus et d'obtenir de bons résultats d'embauche, sans même que les gestionnaires aient à effectuer une recherche en coulisse.

## **État actuel**

L'outil de création d'offres d'emploi est actuellement à la disposition des gestionnaires pour utilisation et des conseillers en RH pour examen. Il a été utilisé dans le cadre de douzaines de processus d'emploi depuis son lancement, et continue d'être mis à niveau à mesure que de nouvelles constatations sont faites.

## **Résultats**

Les gestionnaires qui utilisent l'outil de création d'offres d'emploi sont en mesure de préparer des offres d'emploi dans un délai d'un ou deux jours (une à deux heures de rédaction active). Ces ébauches sont généralement approuvées par leur conseiller en RH et requièrent très peu de changements (bien que tout échange sur les modifications rédactionnelles puisse prendre du temps). Au cours de nos premiers ateliers, les gestionnaires ont indiqué que ce processus faisait normalement l'objet d'échanges qui duraient des semaines, voire des mois, alors il s'agit d'une grande amélioration.

L'outil a également permis de sensibiliser les gestionnaires aux pratiques exemplaires et de les inciter à les appliquer (au moyen d'encouragements et d'une architecture des choix) afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière d'embauche et d'accélérer les processus de dotation. Des mesures ont notamment été prises pour optimiser le volume de demandes (comme le nombre de critères de

sélection), les détails sur la culture d'équipe, les exigences opérationnelles et l'environnement de travail.

Les candidats se sont généralement dits très satisfaits des offres d'emploi générées par notre outil et ont souligné que les sections portant sur l'environnement de travail et sur la culture d'équipe étaient particulièrement utiles.

## Perspectives

Les premières versions de l'outil de création d'offres d'emploi ont bien fonctionné sur certains plans, mais elles ont aussi échoué de plusieurs façons inattendues.

L'un des premiers problèmes constatés en 2018-2019 était lié aux sections sur la description de la culture d'équipe et de l'environnement de travail. Certains gestionnaires ne savaient pas par où commencer et trouvaient qu'un champ de texte vide était intimidant. Cette situation a entraîné des atermoiements et certains ont dit à leurs conseillers en RH que cela exigeait trop de travail. Pour résoudre ce problème, des outils ont été intégrés au Nuage de talents qui permettent de générer automatiquement du texte par défaut, en fonction d'une liste de vérification, que les gestionnaires pouvaient ensuite modifier, ce qui leur a grandement facilité la tâche. Les gestionnaires consacrent beaucoup de temps à la révision dans le cadre de leurs fonctions habituelles, alors nous avons remanié le processus pour tirer parti de ce point fort. Ce remaniement comportemental a résolu le problème et a permis de mieux comprendre les comportements axés sur l'atermoiement de la part des gestionnaires et les mesures à prendre avec le Nuage de talents.

Un autre défi que nous avons observé en 2018-2019 était que les gestionnaires avaient tendance à ajouter de leur propre chef trop d'exigences essentielles à une offre d'emploi. Au cours d'une année, un travailleur utilise plusieurs compétences différentes, ce qui fait que les gestionnaires étaient enclins à en énumérer autant qu'ils pouvaient dans une offre d'emploi. Pour aider les gestionnaires à respecter le nombre optimal de critères de sélection — un nombre qui attirerait le bon nombre de candidats et qui serait traité rapidement —, des encouragements ont été intégrés dans l'outil du Nuage de talents pour aider les gestionnaires à prendre conscience des répercussions négatives d'un trop grand nombre (ou d'un trop petit nombre) de ces critères.

 &  Bilingue - Intermédiaire (BBB)

Ce poste nécessite une connaissance pratique du français et de l'anglais. Cela signifie que vous pouvez occuper des fonctions en français ou en anglais et que vous possédez des compétences intermédiaires en lecture, en écriture et en communication verbale dans les deux langues officielles. Dans le cadre de ce processus de sélection, vos compétences linguistiques seront testées par la Commission de la fonction publique du Canada.

Vous pouvez suivre toutes les autres étapes de ce processus d'évaluation dans la langue officielle de votre choix, y compris la demande initiale, l'entrevue, l'examen et toute autre composante de l'évaluation.

*Des textes faciles à comprendre pour les candidats s'appuyant sur la sélection du gestionnaire et de la politique gouvernementale.*

# Principales composantes de l'outil

## Saisie des données de base :

- Menus déroulants pour aider les gestionnaires à confirmer rapidement les détails du poste, comme la classification, le niveau, les exigences linguistiques et la cote de sécurité.
- Choix multiples concernant les assouplissements liés au travail, notamment : le travail à distance, le télétravail, les horaires flexibles, les voyages, les heures supplémentaires (ainsi que des encouragements pour promouvoir les pratiques exemplaires).
- Texte par défaut sur les exigences relatives aux études et les équivalences acceptées, mais ces exigences peuvent être resserrées par les gestionnaires au besoin (avec un texte rédigé pour promouvoir l'inclusion et la diversité en clarifiant la valeur et l'acceptation des équivalences scolaires).

## Environnement de travail et culture

- Liste de cases à cocher pour décrire les commodités, l'accès à la technologie et l'environnement physique.
- Questions à choix multiples sur la culture de travail pour générer automatiquement un énoncé qui peut ensuite être modifié par le gestionnaire.
- Le choix de l'environnement de travail oriente également les suggestions de compétences à l'intention des gestionnaires au moment de définir les critères et les atouts essentiels liés au poste, ce qui aide à assurer l'adéquation des compétences générales du candidat avec celles de l'équipe.

Rythme rapide contre rythme soutenu :	Champs obligatoires
<input type="radio"/> Un rythme très rapide <input type="radio"/> Rythme rapide <input checked="" type="radio"/> Soutenu <input type="radio"/> Très soutenu	<b>Soutenu</b> Nos échéances sont régulières et prévisibles, nous traitons quelques tâches à la fois et nos priorités changent de temps à autre. Nous maintenons un certain équilibre.

*Des outils simples qui génèrent du texte par défaut (qui peut être modifié par la suite).*

## Énoncé des répercussions

- Aide les gestionnaires à rédiger un énoncé des répercussions solide et concis qui plaira aux candidats.
- Il comporte trois sections : les répercussions sur le service, les répercussions sur l'équipe et les répercussions du candidat en emploi.

- Le mandat du Ministère est généré automatiquement, en fonction de l'établissement du profil par le gestionnaire.

## Tâches principales

- Elles sont conçues pour aider les gestionnaires à suivre un enchaînement logique qui commence par l'énoncé des répercussions. Afin de générer des retombées concrètes en fonction de cet énoncé, on demande aux gestionnaires de dresser une liste des tâches particulières que la personne embauchée accomplira.
- Les tâches principales consistent en des zones de texte, mais leur nombre est limité à 6, ce qui s'est avéré le nombre optimal lors des essais auprès des utilisateurs (ateliers et essais en direct). Ce choix a été fait pour établir un équilibre. D'une part, nous voulions aider les gestionnaires à fournir les renseignements clés que les candidats voulaient voir; d'autre part, nous ne voulions pas que les candidats se sentent dépassés en consultant une longue liste de tâches (ce qui a entraîné des comportements négatifs quant aux pratiques de microgestion au cours des premiers essais auprès des utilisateurs).
- Les gestionnaires peuvent rédiger autant de tâches principales qu'ils le veulent. Ils peuvent ensuite les déplacer vers le haut et le bas de la liste, en hiérarchisant et en classant les six tâches les plus importantes à l'aide d'un système de tri. Les gestionnaires peuvent ainsi conserver du contenu à l'état d'ébauche, au cas où les conseillers en RH recommanderaient différentes tâches principales.

### **Juste pour vous informer!**

Vous avez dépassé le nombre maximal permis de tâches principales, mais ce n'est pas grave. Tout au long du remue-ménages, vous pouvez continuer à ajouter des tâches principales ici, mais on vous demandera de réduire votre liste à six tâches ou moins pour continuer.

Tâche 7	Champs obligatoires
Tâche 6	<span style="color: red;">■</span>
<span style="font-size: 2em;">^</span> <span style="font-size: 2em;">▼</span>	<span style="color: red;">○</span>

*Une fonction qui aide les gestionnaires à rédiger le nombre optimal de tâches principales, assez souple pour permettre un remue-ménages.*

## Compétences (critères essentiels et constituant un atout)

- Cette fonction s'inscrit dans le cheminement logique en commençant par les répercussions, suivies des tâches et des compétences requises pour exécuter ces tâches (et, en fin de compte, générer des retombées concrètes pour les Canadiens en occupant le poste).

- Il est possible de choisir parmi les compétences professionnelles répertoriées en fonction de la classification des emplois. Une liste des compétences transférables est aussi disponible pour toutes les classifications. Ces listes permettent d'assurer l'uniformité des descriptions et des traductions entre les différents postes (ouvrant la voie à des bassins de talents intersectoriels pour ceux qui répondent aux exigences). Il est également plus facile pour les candidats de présenter une demande en leur permettant de réutiliser des données provenant de demandes antérieures qui comportaient les mêmes compétences.
- Les compétences sont regroupées en catégories logiques pour faciliter la navigation.
- Les gestionnaires peuvent ajouter une description personnalisée à chaque compétence s'ils ressentent le besoin d'ajouter d'autres renseignements ou ils peuvent utiliser cet espace pour faire connaître aux candidats le contexte précis dans lequel une compétence est utilisée au sein de leur équipe.
- Les gestionnaires peuvent également demander l'ajout de nouvelles compétences si aucune de celles fournies ne répond à leurs besoins. (Cette information est recueillie au moyen de l'outil, vérifiée par les RH et ajoutée à la base de données principale des compétences.)
- Selon les réponses fournies par le gestionnaire dans les sections portant sur l'environnement de travail et sur la culture d'équipe, des compétences sont suggérées au gestionnaire. (Par exemple, la résilience est souvent suggérée lorsque le gestionnaire indique que le rythme de cet environnement de travail est rapide ou que le stress y est relativement élevé; la collaboration est recommandée lorsque les gestionnaires indiquent que leur équipe travaille régulièrement avec d'autres équipes.)
- Lorsque le gestionnaire sélectionne une compétence, sa description s'affiche et le niveau de compétence requis doit être entré.
- Il est fortement recommandé (par divers encouragements) de maintenir un nombre optimal de compétences dans une offre d'emploi. (Voir la section sur le nombre optimal de critères de sélection dans ce rapport.)

## Composantes générales

- Il s'agit d'un processus étape par étape conçu pour aider les gestionnaires à rester concentrés, comportant de nombreux « moments de réussite » intégrés afin d'encourager les gestionnaires à voir leurs progrès et à terminer la tâche à accomplir.
- Les progrès sont présentés aux gestionnaires après chaque étape, ce qui leur donne également l'occasion d'avoir un aperçu de l'offre d'emploi lorsqu'elle sera publiée et vue par les candidats.



*Un processus étape par étape pour les gestionnaires.*

- Une fois rédigées, les gestionnaires peuvent transmettre les offres d'emploi à leurs conseillers en RH aux fins de commentaires et d'approbation.

## You partez du bon pied!

Voici un aperçu des informations sur le travail que vous venez de saisir. N'hésitez pas à revenir en arrière et à modifier des éléments ou à passer à l'étape suivante si vous en êtes satisfait(e).

### Renseignements sur l'emploi

<b>Titre du poste</b>	<b>Durée du poste</b>
Concepteur de l'EU	12 mois
<b>Cote de sécurité</b>	<b>Profil linguistique</b>
Fiabilité	Bilingue - Intermédiaire (BBB)
<b>Ville</b>	<b>Province</b>
Ottawa	Ontario

### Classification et éducation

<b>Classification</b>	<b>Niveau</b>
CS	03

*Des conseils utiles à chaque étape, adaptés au gouvernement du Canada.*

# UN OUTIL POUR LA PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION

Bienvenue au Portail des gestionnaires, Jessica.



Rédaction d'une  
offre d'emploi



Rédiger un **plan**  
**d'évaluation**



Examiner les  
candidatures



Enregistrer  
l'évaluation du  
candidat ou de la  
candidate



# Un outil pour la planification de l'évaluation

## Objectif de l'outil

L'élaboration de documents d'évaluation a été régulièrement mentionnée par les gestionnaires comme l'une des étapes les plus difficiles du processus de dotation au cours de nos recherches auprès des utilisateurs. Bon nombre d'entre eux ont signalé avoir tardé à effectuer cette étape parce qu'ils se sentaient débordés par les problèmes d'horaire et ne savaient pas trop comment élaborer le matériel. Cela a considérablement augmenté la durée globale du processus de dotation.

L'outil de planification de l'évaluation du Nuage de talents est conçu pour faciliter la discussion entre les gestionnaires et les conseillers en RH au début du processus de dotation (avant qu'un avis d'offre d'emploi soit finalisé). Il comprend deux composantes :

- La première composante vise à aider les gestionnaires à élaborer un plan d'évaluation. Elle préremplit l'information à mesure que les gestionnaires ajoutent des compétences (essentielles et constituant un atout) à l'offre d'emploi. Les gestionnaires et les conseillers en RH peuvent ensuite décider comment chaque compétence sera évaluée et formuler des commentaires sur le plan proposé. L'outil de planification offre des options de menu déroulant et des formats d'information de façon à ce que les gestionnaires puissent, en quelques clics simples, présenter leur plan prospectif à leurs conseillers en RH.
- La deuxième composante est un concepteur de guides de cotation, qui est conçu pour inciter les gestionnaires et les conseillers en RH à discuter et à créer des questions et des documents réels pour chaque type d'évaluation qu'ils ont choisi et à décider des critères de réussite pour chaque compétence.

Il est à noter qu'aucune des composantes de l'outil de planification de l'évaluation n'est conçue pour promouvoir une méthode d'évaluation particulière pour une compétence particulière ou pour fournir des tests associés à la méthode d'évaluation. C'est uniquement à des fins de planification. (L'équipe a examiné des façons de relier l'outil à des références universitaires, en faisant des suggestions aux gestionnaires sur des méthodes d'évaluation appuyées par la littérature pour chaque compétence, combinées à des données sur la façon dont les gestionnaires précédents du GC avaient testé chaque compétence dans le Nuage de talents, mais nous n'avions pas les ressources pour effectuer le travail.)

## État actuel

L'outil de planification de l'évaluation est actuellement en version bêta pour les gestionnaires et les conseillers en RH.

La première composante (plan de base) a reçu des commentaires positifs et a été bien utilisée, et elle est maintenant prête à être mise à niveau avec un calendrier de planification, des modèles de courriel pour les étapes clés et un soutien supplémentaire pour les gestionnaires.

La deuxième composante (concepteur de guides de cotation) a donné des résultats mitigés dans les tests en direct. Elle a fait ressortir plusieurs défis sous-jacents auxquels les gestionnaires sont confrontés lorsqu'ils élaborent des évaluations, ainsi que le degré élevé d'écart dans les conseils fournis par les conseillers en RH dans différents ministères. Certains gestionnaires ont trouvé le modèle très utile, d'autres l'ont trouvé déroutant. Dans de nombreux ministères, cette composante de l'outil était utilisée presque exclusivement par les conseillers en RH (qui l'utilisaient plus facilement que les gestionnaires). Pour remédier à ces écarts, améliorer la convivialité et relier la méthodologie des guides de cotation aux justifications finales de l'évaluation requises pour chaque demandeur (compte rendu de décisions), notre équipe travaille à un nouveau concept pour la composante des guides de cotation. Elle a fait l'objet de plusieurs cycles de remaniement d'ateliers et est prête pour une série de tests en direct à l'aide d'outils hors plateforme. (Voir aussi « Un outil pour le compte rendu de décisions » dans cette section du rapport.) Bien que l'élaboration soit compliquée, nous croyons que la création d'un cadre logique simple que tous les gestionnaires peuvent utiliser accélérera considérablement le temps de dotation à l'étape de l'évaluation de la dotation et aux premières étapes de la planification (avant l'avis d'offre d'emploi).

## Résultats

À titre de pratique exemplaire des RH et pour éviter les retards pendant que les candidats attendent d'être contactés, certains ministères exigent que tous les documents d'évaluation soient remplis avant que l'avis d'offre d'emploi puisse être publié. Cela raccourcit le temps d'attente des candidats aux étapes des tests et de l'entrevue, mais exige plus de travail initial de la part des gestionnaires. Après avoir observé les interactions entre les gestionnaires et les conseillers en RH au sujet de l'élaboration des documents d'évaluation, le Nuage de talents a constaté que les processus de dotation fonctionnent mieux s'il y a au moins un plan d'évaluation en place lorsque l'avis d'offre d'emploi est finalisé, même si les documents d'évaluation eux-mêmes sont en place (tests et guides de cotation) sont toujours en cours d'élaboration au moment où l'avis d'offre d'emploi est lancé. (Bien que nous soyons d'accord avec les conseillers en RH à ce sujet, il est préférable que tout soit prêt avant l'avis d'une offre d'emploi.)

L'outil de planification de l'évaluation a été utilisé par certains gestionnaires et conseillers en RH pour faciliter les discussions pendant que l'avis d'offre d'emploi était encore en cours de finalisation. À la suite de ces discussions, certains gestionnaires ont ajouté des questions de présélection au processus de demande d'emploi. Dans d'autres cas, les gestionnaires ont été invités à avoir des discussions plus approfondies avec leurs conseillers en RH sur les compétences absolument nécessaires et s'il y avait des chevauchements. Ils ont ensuite révisé les compétences dans l'avis d'offre d'emploi pour s'assurer qu'ils pouvaient évaluer les candidats d'une façon gérable.

En ce qui concerne le concepteur de guides de cotation, certains ont utilisé l'outil pour finaliser leur matériel d'évaluation pendant que l'offre d'emploi était ouverte aux candidatures. Dans ces cas, les gestionnaires ont pu commencer à évaluer les demandes dès qu'elles étaient disponibles.

Toutefois, dans l'ensemble, le guide de cotation, au moment de sa mise en œuvre initiale, n'a pas été largement adopté, et la plupart des gestionnaires ont plutôt choisi d'utiliser les outils ministériels normalisés pour élaborer des guides de cotation pour leurs évaluations.

Dans l'ensemble, bien que cet outil ait été l'un de nos produits les plus fortement débattus et révisés, nous avons finalement constaté que son inclusion était certainement utile aux gestionnaires pour réduire la durée du processus de dotation, surtout lorsqu'il s'agit de passer assez rapidement à l'étape de l'évaluation pour garder les meilleurs candidats intéressés et engagés.

## Perspectives

L'outil d'élaboration du plan d'évaluation a été utile pour faciliter les discussions entre les gestionnaires et les conseillers en RH. Il a également aidé les gestionnaires à adopter une vision plus globale du processus de dotation pendant qu'ils étaient en train de finaliser l'avis d'offre d'emploi. Cela a amélioré la qualité et la cohésion à toutes les étapes de la dotation, ainsi que la durée globale du processus de dotation.

L'un des défis que les gestionnaires ont dû relever lors de l'élaboration du guide de cotation a été d'articuler les critères de réussite pour chaque compétence et de faire la distinction entre les divers niveaux. Bien que le Nuage de talents ne fournit pas de conseils sur l'évaluation, notre équipe travaille à l'élaboration d'un cadre logique qui vise à aider les gestionnaires à en tenir compte de façon uniforme. À l'aide de ce cadre, notre équipe a élaboré des indicateurs de comportement génériques pour certaines des compétences les plus couramment demandées comme validation de principe. Avec plus de temps et de capacité, nous croyons que des indicateurs de comportement peuvent être élaborés pour une plus grande variété de compétences et être préremplis dans le concepteur de guides de cotation, ce qui peut aider à accélérer la discussion entre les gestionnaires et les conseillers en RH. Ces indicateurs de comportement devraient être élaborés avec l'appui et la validation des communautés de pratique pour les divers groupes de classification.

Pendant les discussions sur la planification de l'évaluation, les gestionnaires demandaient régulièrement des exemples de questions et des documents d'évaluation existants, auxquels les conseillers en RH répondraient différemment dans les divers ministères. Certains gestionnaires ont également suggéré d'établir un inventaire pangouvernemental des documents d'évaluation élaborés par les gestionnaires du gouvernement du Canada que les équipes de différents ministères peuvent consulter. La constitution d'une bibliothèque de documents d'évaluation recueillis auprès des partenaires du GC dépassait malheureusement la capacité du Nuage de talents à ses niveaux de ressources actuels. Mais le concept d'une bibliothèque d'apprentissage en évaluation pour les gestionnaires représente une occasion de discussion plus vaste dans l'ensemble de la fonction publique.

## Principales composantes de l'outil

Notamment, les gestionnaires et les conseillers en RH (qui ont réclamé ce poste en particulier) peuvent créer du contenu et modifier toutes les parties du plan d'évaluation à partir de leurs portails respectifs. L'activité est suivie, et les gestionnaires et les conseillers en RH peuvent ajouter des questions et des commentaires l'un pour l'autre.

### Concepteur de plans d'évaluation

- Compétences préremplies dans le concepteur d'offres d'emploi, y compris la description des compétences et le niveau sélectionné.

- L'étape « Examen narratif » – un examen des renseignements présentés par les candidats dans leur demande – est ajoutée par défaut comme étape d'évaluation pour tous les critères où ces renseignements ont été recueillis dans la demande initiale.
- Menu déroulant des types d'évaluation courants parmi lesquels les gestionnaires et les conseillers en RH peuvent choisir pour chaque compétence.
- Capacité d'ajouter plusieurs types d'évaluation pour chaque compétence.
- Rappel d'erreur lorsque l'une des compétences n'a pas au moins une évaluation prévue en plus de l'examen de la demande. (Les gestionnaires peuvent confirmer que la seule évaluation prévue est l'examen de la demande, mais cela sert de rappel pour valider les critères essentiels au moyen d'une méthode d'évaluation au-delà de la demande initiale d'un demandeur.)

## 1. Concepteur de plans d'évaluation

La première étape consiste à choisir des évaluations qui vous permettront d'évaluer les critères que vous avez sélectionnés pour votre offre d'emploi. Vous trouverez ci-dessous vos critères essentiels, suivis de vos critères constituant un atout, le cas échéant. Le concepteur sera enregistré au fur et à mesure, donc lorsque vous aurez terminé, n'hésitez pas à passer à l'étape 2 pour examiner votre travail.

Compétences essentielles															
<b>Service à la clientèle - Avancé</b> <table border="1"> <tr> <td><b>Description</b></td> <td><b>Niveau de compétence sélectionné</b></td> <td><b>Types d'évaluation</b></td> <td><a href="#">Ajouter une évaluation</a></td> </tr> <tr> <td>Se définit comme suit : Capacité manifeste de communiquer clairement et respectueusement avec les utilisateurs des services, de promouvoir la satisfaction des clients, de résoudre les problèmes et de veiller à ce que les services soient utilisés efficacement.</td> <td> <p><b>Niveau de compétence sélectionné</b></p> <p>Vous avez la capacité d'accomplir des tâches d'une complexité ou d'une incidence importante avec supervision. Vous donnez des conseils et des commentaires au superviseur sur l'approche à employer pour effectuer les tâches et la façon dont elles sont exécutées. Vous êtes en mesure de faire progresser la tâche, même face à des obstacles et à des complications d'envergure moyenne à importante. Au fur et à mesure que vous progressez dans cette catégorie, vous êtes être en mesure d'accomplir des tâches d'une complexité importante ou ayant une incidence plus grande avec seulement de légers niveaux de supervision, en étant effectivement le responsable de l'initiative. Vous pouvez également jouer un rôle de formation d'autres personnes dans cet ensemble de compétences ou assumer un rôle de supervision léger pour les personnes aux niveaux inférieurs. Ce niveau est habituellement associé à des tâches qui constituent la majeure partie du travail pour des postes de niveau supérieur, comme les analystes principaux ou les développeurs principaux.</p> </td> <td> <input type="button" value="Sélectionner une évaluation"/> <span style="color: red;">Champs obligatoires</span>   <input type="button" value="Examen narratif"/> </td> <td><input type="button" value="Supprimer"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td> <input type="button" value="Sélectionner une évaluation"/> <span style="color: red;">Champs obligatoires</span>   <input type="button" value="Questions de présélection dans le cadre du process"/> </td> <td><input type="button" value="Supprimer"/></td> </tr> </table>				<b>Description</b>	<b>Niveau de compétence sélectionné</b>	<b>Types d'évaluation</b>	<a href="#">Ajouter une évaluation</a>	Se définit comme suit : Capacité manifeste de communiquer clairement et respectueusement avec les utilisateurs des services, de promouvoir la satisfaction des clients, de résoudre les problèmes et de veiller à ce que les services soient utilisés efficacement.	<p><b>Niveau de compétence sélectionné</b></p> <p>Vous avez la capacité d'accomplir des tâches d'une complexité ou d'une incidence importante avec supervision. Vous donnez des conseils et des commentaires au superviseur sur l'approche à employer pour effectuer les tâches et la façon dont elles sont exécutées. Vous êtes en mesure de faire progresser la tâche, même face à des obstacles et à des complications d'envergure moyenne à importante. Au fur et à mesure que vous progressez dans cette catégorie, vous êtes être en mesure d'accomplir des tâches d'une complexité importante ou ayant une incidence plus grande avec seulement de légers niveaux de supervision, en étant effectivement le responsable de l'initiative. Vous pouvez également jouer un rôle de formation d'autres personnes dans cet ensemble de compétences ou assumer un rôle de supervision léger pour les personnes aux niveaux inférieurs. Ce niveau est habituellement associé à des tâches qui constituent la majeure partie du travail pour des postes de niveau supérieur, comme les analystes principaux ou les développeurs principaux.</p>	<input type="button" value="Sélectionner une évaluation"/> <span style="color: red;">Champs obligatoires</span> <input type="button" value="Examen narratif"/>	<input type="button" value="Supprimer"/>			<input type="button" value="Sélectionner une évaluation"/> <span style="color: red;">Champs obligatoires</span> <input type="button" value="Questions de présélection dans le cadre du process"/>	<input type="button" value="Supprimer"/>
<b>Description</b>	<b>Niveau de compétence sélectionné</b>	<b>Types d'évaluation</b>	<a href="#">Ajouter une évaluation</a>												
Se définit comme suit : Capacité manifeste de communiquer clairement et respectueusement avec les utilisateurs des services, de promouvoir la satisfaction des clients, de résoudre les problèmes et de veiller à ce que les services soient utilisés efficacement.	<p><b>Niveau de compétence sélectionné</b></p> <p>Vous avez la capacité d'accomplir des tâches d'une complexité ou d'une incidence importante avec supervision. Vous donnez des conseils et des commentaires au superviseur sur l'approche à employer pour effectuer les tâches et la façon dont elles sont exécutées. Vous êtes en mesure de faire progresser la tâche, même face à des obstacles et à des complications d'envergure moyenne à importante. Au fur et à mesure que vous progressez dans cette catégorie, vous êtes être en mesure d'accomplir des tâches d'une complexité importante ou ayant une incidence plus grande avec seulement de légers niveaux de supervision, en étant effectivement le responsable de l'initiative. Vous pouvez également jouer un rôle de formation d'autres personnes dans cet ensemble de compétences ou assumer un rôle de supervision léger pour les personnes aux niveaux inférieurs. Ce niveau est habituellement associé à des tâches qui constituent la majeure partie du travail pour des postes de niveau supérieur, comme les analystes principaux ou les développeurs principaux.</p>	<input type="button" value="Sélectionner une évaluation"/> <span style="color: red;">Champs obligatoires</span> <input type="button" value="Examen narratif"/>	<input type="button" value="Supprimer"/>												
		<input type="button" value="Sélectionner une évaluation"/> <span style="color: red;">Champs obligatoires</span> <input type="button" value="Questions de présélection dans le cadre du process"/>	<input type="button" value="Supprimer"/>												

*Compétences préemplies en fonction de la sélection dans le concepteur d'offres d'emploi et capacité d'ajouter ou de modifier des types d'évaluation.*

## Sommaire du plan d'évaluation

- Affichage de tous les types d'évaluation sélectionnés dans le concepteur de plans d'évaluation, ainsi que des compétences connexes, d'une manière qui répond aux besoins des gestionnaires et des conseillers en RH.
- Il est possible de réorganiser les renseignements en les classant par étapes d'évaluation ou par critères de sélection évalués. (Nous avons constaté que, en général, les gestionnaires préfèrent la première option parce qu'ils s'intéressent à ce qui vient ensuite dans leur

calendrier, tandis que les conseillers en RH aiment mieux la deuxième option parce qu'ils veulent confirmer que chaque critère essentiel et constituant un atout est assorti d'une méthodologie d'évaluation suffisante.)

## 2. Sommaire du plan d'évaluation

Ceci est un résumé du travail que vous avez effectué ci-dessus. Vous trouverez chaque évaluation accompagnée d'une liste consolidée des compétences essentielles et des atouts qui s'y rattachent.

Sommaire de l'évaluation		
Votre plan utilise 3 outils pour évaluer 9 compétences.		
Vérification des références	Compétences essentielles	Compétences constituant un atout
Évaluer 2 compétences.	<ul style="list-style-type: none"><li>Collaboration</li><li>Fiabilité</li></ul>	Aucune compétence n'est évaluée par cet outil.
Entrevue	Compétences essentielles	Compétences constituant un atout
Évaluer 2 compétences.	<ul style="list-style-type: none"><li>Fiabilité</li><li>Collaboration</li></ul>	Aucune compétence n'est évaluée par cet outil.
Examen narratif	Compétences essentielles	Compétences constituant un atout
Évaluer 6 compétences.	<ul style="list-style-type: none"><li>Service à la clientèle</li><li>Intégrité</li><li>Capacité à apprendre rapidement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ressources humaines : Outils d'évaluation</li><li>Communication narrative</li><li>Capacité de travailler au sein d'une équipe divisée</li></ul>

*Résumé de tous les types d'évaluation sélectionnés et de leurs compétences connexes.*

## Concepteur de guides de cotation

- Affichage de tous les types d'évaluation sélectionnés dans le concepteur de plans d'évaluation, ainsi qu'une description du type d'évaluation et des compétences connexes.
- Capacité d'ajouter des questions pour chaque type d'évaluation et de les relier à une ou plusieurs compétences associées à ce type d'évaluation.
- Capacité d'ajouter des réponses acceptables ou des critères de réussite pour chaque question.
- Rappel d'erreur lorsque l'une des compétences associées au type d'évaluation n'était pas liée à au moins une question.

## Copier le guide de cotation dans le presse-papiers

- Bouton d'un clic pour copier toute l'information du concepteur de guides de cotation sous forme de tableau à coller dans d'autres logiciels (p. ex., Word, Excel, etc.).

### Évaluation 3: Entrevue

Examen formel de questions-réponses effectué en temps réel entre le comité de sélection et le (la) candidat(e). Les questions ont pour but d'évaluer l'expertise, le niveau et l'approche des compétences. Chaque question est élaborée à l'avance et suit la même structure entre tous les candidats interrogés.

Question d'entrevue	Champs obligatoires	
1 Exemple de question		
Sélectionnez une compétence <span style="color: red;">Champs obligatoire</span> Collaboration	Réponse de passage acceptable / Démonstration requise Critères de réussite	Champs obligatoires
+		
1 Critères essentiels manquants : <span style="color: red;">Fiabilité</span>		
<a href="#">Ajoutez une question</a>		

*Capacité d'ajouter des questions et de les relier aux compétences connexes dans le concepteur de guides de cotation, puis d'ajouter des critères de réussite pour chaque compétence.*

Maintenant que vous avez conçu votre guide de cotation, vous pouvez utiliser le bouton ci-dessous pour copier tout le contenu dans votre presse-papiers, et ainsi pouvoir coller facilement votre système de traitement de texte préféré.

[Cliquez ici pour copier ce guide de cotation dans votre presse-papiers](#)

*Un clic pour copier toute l'information du concepteur de guides de cotation sous forme de tableau.*

# UN OUTIL DE SUIVI DES CANDIDATS

Bienvenue au Portail des gestionnaires, Jessica.



Rédaction d'une  
offre d'emploi



Rédiger un plan  
d'évaluation



**Examiner les  
candidatures**



Enregistrer  
l'évaluation du  
candidat ou de la  
candidate

# Un outil de suivi des candidats



## Objectif de l'outil

Tout processus d'embauche a en son cœur les candidats. L'outil de suivi des candidats a été conçu pour présenter la liste des candidats aux gestionnaires de façon à ce qu'il soit plus facile pour eux de l'examiner et de rester organisés tout au long des étapes d'évaluation du processus de dotation.

Les gestionnaires responsables de l'embauche du gouvernement du Canada sont tenus d'examiner les candidatures dans un certain ordre, qui peut varier selon le ministère ou l'organisme du gestionnaire. Par exemple, les citoyens canadiens doivent être considérés avant les citoyens qui ne sont pas Canadiens. Dans certains ministères, les candidats qui ont le statut d'ancien combattant et ceux qui ont un statut prioritaire doivent être considérés en premier, alors que dans d'autres ministères, cela s'applique aux employés internes. L'outil de suivi des candidats organise et regroupe les candidatures selon l'ordre d'évaluation exigé par le ministère. Si un gestionnaire change de ministère, le système de suivi des candidats modifie l'ordre dans lequel les candidats seront examinés. Cela aide les gestionnaires à trier les candidats efficacement et à respecter les politiques sans qu'ils aient à réfléchir aux exigences. Les candidats sont simplement présentés dans l'ordre selon lequel les gestionnaires doivent les considérer.

L'outil permet de faire le suivi des candidatures qui n'ont pas été examinées et de les réorganiser à mesure que les gestionnaires les examinent et décident si le candidat a les qualités requises pour passer à la prochaine étape de l'évaluation. Les candidats dont la candidature est retenue demeurent en tête de liste sous la catégorie « Toujours en considération », tandis que ceux dont la candidature est rejetée sont relégués au bas de la liste. Ce tri automatique aide les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines (RH) à faire le suivi de leur processus d'évaluation et à coordonner les communications avec les candidats.

La fonction de tri permet également aux gestionnaires d'attribuer à une décision à l'égard d'une candidature la mention « J'y pense toujours », ce qui leur permet de ne pas perdre de temps en raison d'une indécision. Ils peuvent simplement marquer ces dossiers pour examen ultérieur et passer à d'autres dossiers pour lesquels il est plus facile de déterminer si le candidat devrait passer à la prochaine étape ou être éliminé. Il s'agit d'une intervention comportementale visant à prévenir la paralysie de la décision, qui peut mener à la procrastination et allonger les délais de dotation.

## État actuel

L'outil de suivi des candidats est accessible aux gestionnaires depuis le début de 2019 et aux conseillers en RH depuis le début de 2020 (au moment du lancement de leur portail respectif sur la plateforme). L'outil comporte des limites quant aux évaluations détaillées de chaque candidat (délibérément conçu ainsi) afin de respecter les exigences des politiques liées à l'absence d'un environnement de serveur Protégé B. Ces limites pourront être supprimées et remplacées par de nouvelles fonctions dès qu'un environnement de serveur Protégé B deviendra disponible.

Une nouvelle conception mise à niveau a été développée pour combiner l'outil de suivi des candidats et le compte rendu des décisions (voir la section 4.14, Un outil pour le compte rendu des décisions pour plus de détails). Cette conception mise à niveau n'a pas encore été lancée.

## Résultats

Les gestionnaires ont indiqué que l'outil leur a grandement facilité le suivi et l'examen des candidatures. Ils ont trouvé que le tri automatique était pratique, et que le regroupement des candidatures les avait, dans certains cas, aidés à regrouper des candidatures et à accorder la priorité aux candidatures à examiner. Les gestionnaires ont également aimé avoir la possibilité de lire les noms et les adresses électroniques de tous les candidats sur un tableau de bord.

Les gestionnaires ont aussi suivi les conceptions comportementales entourant l'architecture des choix (pour prévenir la paralysie de la décision et la procrastination) comme prévu, ce qui a permis de réduire la durée du processus de dotation, particulièrement à l'étape de la sélection préliminaire des candidats.

Après l'introduction d'une fonction qui permet aux gestionnaires de présélectionner les candidats en temps réel au fur et à mesure que les candidatures sont reçues, nous avons également observé une réduction des délais de dotation pour les processus qui ont tiré profit de cette fonction (veuillez lire la section Incidence globale sur la réduction de la durée du processus de dotation pour obtenir plus de détails).

## Perspectives

Les gestionnaires ont trouvé l'outil de suivi des candidats utile à l'étape initiale du tri des candidatures, et la plupart ont continué de l'utiliser tout au long du processus d'embauche (même lorsque les limites requises sur la plateforme qui ont rendu le suivi de l'évaluation moins fonctionnel étaient prises en compte). D'autres gestionnaires et conseillers en RH ont suivi les candidats à leur façon sur la plateforme pendant qu'ils poursuivaient le processus d'évaluation, signalant la nécessité d'établir un lien entre le suivi des candidats et le dossier d'évaluation pour que les utilisateurs puissent se servir de l'outil du début à la fin du processus. (Ce lien ne pourra être mis en œuvre qu'une fois que la plateforme aura migré avec succès vers un environnement de serveur Protégé B.)

Comme les possibilités d'emploi dans le Nuage de talents étaient habituellement annoncées pendant au moins deux semaines, l'introduction de la présélection en temps réel a permis aux gestionnaires d'examiner les candidatures à leur arrivée, ce qui coïncidait souvent avec l'étape comportementale où les gestionnaires étaient les plus désireux de trier les candidats. Après avoir publié une offre d'emploi, les gestionnaires voulaient connaître les candidats qui présentaient leur candidature. Bien que cette fonction ait été introduite vers la fin du projet pilote, les gestionnaires qui l'ont utilisée ont déclaré qu'ils se sentaient moins débordés et qu'ils étaient plus en mesure de suivre le rythme de la présélection lorsqu'ils traitaient quelques candidatures par jour. Cette diminution du temps consacré au processus chaque jour, combinée à l'enthousiasme de voir qui avait présenté une candidature chaque jour, a généré des résultats positifs, tant sur le plan expérientiel que sur le plan de la réduction de la durée du processus de dotation.

Des recherches indiquent que la prise d'un grand nombre de décisions d'évaluation en même temps peut entraîner une fatigue décisionnelle, une tendance excessive à tirer des conclusions à partir de

petits points de données (« tranches fines ») et, en fin de compte, des erreurs de jugement causées par l'épuisement des réserves d'énergie mentale liées à la capacité de prendre des décisions<sup>1</sup>. L'architecture des choix de cet outil est conçue pour promouvoir les pratiques exemplaires en matière de prise de décisions de trois façons : créer des sous-groupes sans puiser dans les réserves d'énergie pour la prise de décisions, réduire la paralysie de la décision et réduire le volume de candidatures à examiner à la fois grâce à la présélection en temps réel. Essentiellement, il a été conçu pour promouvoir non seulement un processus de dotation plus rapide, mais aussi des pratiques exemplaires pour ce qui est de favoriser l'équité dans la prise de décisions, en fonction de la science comportementale actuelle.

## Principales composantes de l'outil

### Présélection des candidats en temps réel

- Les candidatures peuvent être examinées dès qu'elles sont soumises.

**À l'étude**

Copier les courriels

**Demandes prioritaires (1)**

Ces candidats doivent être examinés et pris en considération en premier (y compris les anciens combattants libérés pour raisons médicales). Ils ne peuvent être éliminés que sur la base de critères essentiels.

Prénom et nom de famille : nom@example.com      Évaluer la demande      Décision : Toujours candidat      1 Note(s)      Sauvegarder les modifications

Priorité : Priorité

**Anciens combattants et citoyens canadiens (2)**

Évaluer les anciens combattants et les citoyens canadiens en même temps, mais si un ancien combattant et un citoyen sont jugés également qualifiés, l'ancien combattant doit être considéré.

Prénom et nom de famille : nom@example.com      Évaluer la demande      Décision : Toujours candidat      2 Note(s)      Sauvegarder les modifications

Vétérant : Vétéran

Prénom et nom de famille : nom@example.com      Évaluer la demande      Décision : Toujours candidat      5 Note(s)      Sauvegarder les modifications

Citoyen canadien : Citoyen canadien

*Candidatures regroupées et triées selon le statut prioritaire, d'ancien combattant et de citoyen.*

## Candidatures préregroupées

- Les candidatures sont regroupées et triées selon le statut d'ancien combattant et de citoyenneté.
- Les candidatures soumises par une personne ayant un statut prioritaire sont marquées d'un rappel au gestionnaire d'évaluer cette candidature en premier.
- Nombre total de candidats fourni pour chaque groupe.

## Renseignements utiles

- Liens fournis vers la candidature et le courriel du candidat.
- Possibilité de consigner des notes à mesure que les gestionnaires et les conseillers en RH examinent les candidatures (avec des limites conformes aux exigences en matière de protection des renseignements personnels dans le cas d'un serveur non Protégé B).

## Tri automatique des candidatures

- Tri automatique des candidatures à mesure que les gestionnaires prennent des décisions de présélection.

Candidats à considérée

Examinez les candidats dans la section Anciens combattants et citoyens canadiens. Si aucun ou très peu de ces candidats ne répondent aux critères, vous pouvez toujours prendre en compte les candidatures non citoyennes dans la section Considérations facultatives.

[Copier des emails](#)

Anciens combattants et citoyens canadiens (10) ▾

Candidats qui ne sont plus considérés

Ces applications ont déjà été éliminées.

[Copier des emails](#)

Anciens combattants et citoyens canadiens (3) ▾

Non-Citoyens canadiens (5) ▾

*Tri automatique au fur et à mesure que les gestionnaires prennent des décisions de sélection.*

- La catégorie « J'y pense toujours » permet aux gestionnaires de retarder la décision définitive s'ils sont incertains et de passer au candidat suivant. Le candidat de la catégorie « J'y pense toujours » est marqué pour examen ultérieur et déplacé sous les groupes de candidatures « Passé à la prochaine étape » et « Non révisé » dans la liste, mais demeure dans la catégorie « Toujours en considération ».

# UN OUTIL POUR LE COMPTE RENDU DES DÉCISIONS

Bienvenue au Portail des gestionnaires, Jessica.



Rédaction d'une  
offre d'emploi



Rédiger un plan  
d'évaluation



Examiner les  
candidatures



**Enregistrer  
l'évaluation du  
candidat ou de la  
candidate**

# Un outil pour le compte rendu des décisions



## Objectif de l'outil

Dès que les gestionnaires commencent à examiner les demandes transmises par rapport à leur offre d'emploi, ils commencent à prendre des décisions sur les candidats qui sont qualifiés et ceux qui ne le sont pas. Les gestionnaires sont tenus de consigner ces décisions afin que leur conseiller en RH puisse les consulter, en ce qu'elles font partie du dossier officiel des RH, afin d'assurer la transparence et la reddition de comptes dans les concours gouvernementaux.

L'outil de consignation des décisions vise à fournir aux gestionnaires un processus étape par étape pour examiner les demandes d'emploi et consigner les décisions prises sur la plateforme, en temps réel, à mesure qu'ils avancent dans le processus de dotation. L'outil organise et présente l'information fournie par le candidat, ainsi que les décisions d'évaluation prises par les gestionnaires aux étapes de l'évaluation. Le flux logique et les options de normalisation sont conçus pour faciliter un processus décisionnel rapide, responsable et cohérent. En raison des différents systèmes de RH utilisés par divers conseillers en RH, l'outil est également conçu pour produire un dossier exportable.

À l'avenir, l'objectif est de rendre cet outil interexploitable avec l'outil de planification d'évaluation, l'outil d'élaboration du guide de notation et le système de suivi des candidats. Cela nécessiterait également la mise en œuvre des ajustements prévus à ces autres outils afin de promouvoir une expérience utilisateur harmonieuse et de tirer le meilleur avantage de la fonctionnalité automatisée des données préchargées dans l'ensemble de la plateforme.

## État actuel

L'outil de consignation des décisions en est à la phase de conception avancée de notre cycle de produits, après de multiples cycles d'itération et de simulation de processus. Cependant, sans environnement de serveur Protégé B, nous ne pouvons pas afficher les dossiers d'évaluation sur la plateforme en raison du niveau de renseignements personnels qu'ils contiennent. En raison de cette restriction, l'outil n'a pas encore été diffusé.

Des prototypes de haute-fidélité ont été produits, avec l'aide de plusieurs dizaines de gestionnaires et de conseillers en RH dans le cadre d'ateliers et grâce à l'observation des dernières étapes de RH requises pour les processus de travail en direct dans plus d'une douzaine de ministères. Les prototypes mis au point ont ensuite fait l'objet d'essais qualitatifs auprès d'une douzaine de conseillers et de gestionnaires en RH, mais l'outil n'a pas été envoyé à l'équipe de conception en vue d'un codage.

## Perspectives

Il demeure difficile pour les gestionnaires de saisir un compte rendu de décisions (décisions et justification) qui répond aux exigences d'un compte rendu des RH transparent et responsable. Essentiellement, les gestionnaires doivent tenir compte de leur réflexion lorsqu'ils examinent chaque candidat pour chaque critère de sélection au cours de chaque méthode d'évaluation appliquée. Cela a également une incidence importante sur la durée du processus de dotation, car une partie du travail de consignation et d'établissement de rapports de ces décisions s'effectue souvent rétroactivement à la fin du processus. Cela peut facilement ajouter des semaines au processus d'embauche alors que les gestionnaires et les conseillers en RH multiplient les démarches afin de veiller à ce que tout soit en ordre.

La façon dont les conseillers en RH exigent que les décisions de sélection soient présentées découle d'années de pratique et de précédents juridiques, mais ce qui est clair pour les RH ne vient pas toujours à l'esprit des gestionnaires. Les gestionnaires gagneraient beaucoup de temps et d'efforts si la plateforme pouvait recueillir et présenter ces renseignements d'une façon simple et déclarée conforme aux exigences en matière de politique par les conseillers en RH.

## Principales composantes de l'outil

### Dossier d'examen de la demande

- Simple processus de clics pour indiquer les candidats qui répondent aux exigences en matière d'études, avec du texte préchargé fourni pour fournir les justifications les plus courantes, avec la possibilité d'ajouter des notes ou des justifications supplémentaires.
- Processus de clics similaire pour les compétences requises et constituant un atout.

Le demandeur démontre-t-il qu'il satisfait aux exigences en matière d'études? Obligatoire

Démontré     Non démontré     Y pense encore

Veuillez spécifier (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

Pas le bon domaine ou la bonne spécialisation  
 Pas assez d'études ou d'expérience pour répondre à l'exigence  
 Renseignements fournis insuffisants  
 Autre raison de la disqualification

**Sauvegarder et disqualifier**

**Ajouter des notes facultatives**

*Structure de choix simple pour la saisie des décisions*

- Des indications claires pour les gestionnaires lorsqu'un choix de décision nécessite une explication supplémentaire aux fins de la responsabilisation des RH.
- Section de notes facultatives accessible à chaque étape au cas où le gestionnaire voudrait ajouter plus de détails.
- La preuve fournie par les candidats est montrée aux gestionnaires, une compétence à la fois, afin qu'ils puissent miser sur l'information pertinente au moment de prendre chaque décision.
- Dès qu'un candidat reçoit une note selon laquelle il ne répond pas à une exigence essentielle (et que cela est confirmé), il est déplacé dans la catégorie des candidats [traduction] « à ne plus prendre en considération » dans l'outil de suivi des candidats, et le gestionnaire reçoit une nouvelle demande. Les gestionnaires peuvent réviser et modifier cette décision en tout temps.
- L'option [traduction] « toujours en évaluation » est offerte à chaque étape pour les gestionnaires en cas d'incertitude. Ainsi, le gestionnaire peut continuer à travailler et revenir plus tard pour prendre une décision finale.
- Lorsqu'une méthode d'évaluation est ajoutée au plan d'évaluation, la nécessité de prendre une décision pour les critères évalués est automatiquement ajoutée au dossier.

**Légende**  Note de passage suffisante  Réussite  Échec

Candidat/Candidate	Qualifications essentielles			Qualifications constituant un atout	
	Fiabilité	Communication verbale	Communication écrite	Flexibilité	Résilience
John Something					
Jane Someone					
Joe Schmoe					
Jody Somebody					

[Retourner à la liste des candidats](#)

*Exemple d'une page d'un sommaire des résultats pour les RH*

- Les gestionnaires peuvent voir d'un seul coup d'œil la force des divers candidats et le diagramme global du processus de dotation, c.-à-d. la portion complétée du processus, le taux d'attrition des candidats à chaque étape et le nombre de candidats jugés pleinement qualifiés.
- Les gestionnaires peuvent également marquer les candidats très performants selon les critères et la méthode d'évaluation, ce qui aide les gestionnaires à prendre des décisions fondées sur des données probantes en utilisant des niveaux élevés de détails recueillis à chaque étape. (L'intention ici est de fournir une source de données qui peut aider à empêcher les gestionnaires d'être trop influencés par des facteurs externes susceptibles d'influencer artificiellement la prise de décisions, par exemple, les candidats initiaux et les plus récents pourraient être plus mémorables ou ceux dont le parcours de vie est plus familier pour le gestionnaire pourraient sembler plus dignes de mention que les autres.)
- Page sommaire de toutes les décisions accessibles pour les RH, ainsi que le dossier complet des décisions par candidat par compétence par méthode d'évaluation.

# **SECTION 05**

Possibilités futures



# À l'intersection des défis d'aujourd'hui et du potentiel de demain

## Une pandémie, des perturbations et une possibilité fragile de changements plus importants.

La recherche estime que la COVID-19 a accéléré la transformation numérique des organisations de six ans<sup>1</sup>. Cela comprend non seulement la technologie, mais aussi les composantes culturelles qui entourent la technologie, la volonté de superviser les employés à distance<sup>2</sup> et, dans des organisations plus fortes, la capacité d'innovation d'élaborer des stratégies d'intervention rapide avec des renseignements incomplets<sup>3</sup>.

Mais la pandémie a aussi fait reculer l'égalité des femmes en matière d'emploi – certaines personnes estiment même de plusieurs décennies<sup>4</sup>. Les personnes en situation d'emploi vulnérable, comme les travailleurs LGBTQ2+<sup>5</sup> et les collectivités immigrantes<sup>6</sup>, ont été fortement touchées.

Bien que le fait de vivre à une époque de perturbations puisse entraîner des désavantages et des défis, il offre également des possibilités. Historiquement, il est très rare qu'un si grand nombre d'entreprises, de gouvernements et de personnes soient en mesure d'adopter de nouveaux comportements et de nouveaux modèles d'exploitation en même temps. Même si tous ne chercheront pas à adopter les mêmes changements (ou ne seront pas en mesure de le faire), cette condition de flux social massif offre une rare (quoique peu probable) chance de faire les choses différemment à l'avenir. Sensiblement différemment.

Ce créneau s'étend également au modèle de recrutement et de mobilité des talents du gouvernement du Canada. Le monde change et cela s'accompagne d'une occasion d'être audacieux dans la recherche de modèles plus forts, meilleurs et plus résilients qui peuvent s'adapter à mesure que les sociétés évoluent... Des modèles qui visent à faire plus que simplement répondre aux besoins du gouvernement... Des modèles qui génèrent de façon proactive de meilleurs résultats en matière de diversité et d'inclusion, qui sont les pionniers de l'avenir du travail de la fonction publique et qui sont le moteur du talent pour le genre de gouvernement numérique que le gouvernement du Canada aspire à devenir.

La recherche du Nuage de talents ouvre de nouvelles orientations possibles pour le moteur de talents du gouvernement du Canada – des orientations qui peuvent tirer parti de l'environnement de changement actuel pour faire progresser la transformation du gouvernement numérique et bâtir une fonction publique plus inclusive et diversifiée.

## Que contient cette section?

Cette section examine les leçons tirées de deux des projets supplémentaires entrepris par le Nuage de talents :

- un projet-pilote de chaîne de blocs pour la reconnaissance des titres de compétences;
- une plateforme de mobilité interne du GC en réponse à la COVID-19.

La section contient également les domaines prometteurs pour la recherche future et certaines réflexions sur ce que le Nuage de

talents pourrait faire s'il était doté des ressources nécessaires pour poursuivre le projet au-delà de mars 2021 :

- Dossiers en tant que service : compétences transférables et vérifiables en matière de numérique
- Un énorme dépôt de talents interopérable pour le gouvernement
- Mise à l'essai des mesures de la diversité à l'échelle
- Portails de talents pour les groupes en quête d'équité

En guise de conclusion, cette section comprend quelques réflexions finales de l'équipe sur :

- Le Nuage de talents pourrait-il être utilisé à l'échelle du GC?
- Récapitulation Et maintenant?

# Cinq choses qui nous ont surpris

## Nous pensions...

- 1.** Nous pensions avoir de la difficulté à convaincre les demandeurs d'utiliser la plateforme.
- 2.** Nous pensions que l'accès élargi à la plate-forme serait le choix optimal pour les ministères partenaires.
- 3.** Nous pensions avoir une bonne compréhension de la diversité de la culture des RH au sein de la fonction publique.
- 4.** Nous pensions que les talents très performants, surtout les candidats qui ont des offres concurrentielles, auraient une tolérance presque nulle pour les retards dans le processus d'embauche.
- 5.** Nous pensions que le fait d'avoir un poste classifié et une confirmation des gestionnaires et des conseillers en RH représentait un certain degré de certitude que les processus d'emploi annoncés seraient finalisés et non annulés.

La capacité de travailler côté-à-côte avec les gestionnaires et les conseillers en RH et de communiquer avec les candidats tout au long des processus de dotation nous a donné l'occasion d'observer comment les utilisateurs se comportent dans le monde réel. Et il y a certaines choses auxquelles nous ne nous attendions pas.

## Il s'avère que...

- Il s'avère que trouver des gestionnaires prêts à utiliser une plateforme expérimentale a été le principal défi en termes d'expansion.
- Il s'avère qu'il y avait parfois une hésitation à partager l'accès, même entre les directions générales d'un même ministère, à moins qu'une entente financière interne ne soit conclue.
- Il s'avère que l'ampleur de la diversité dans les modèles opérationnels, combinée au roulement élevé du personnel des RH, a créé certains défis de conception, même pour une plateforme aussi adaptable que la nôtre.
- Il s'avère que si les demandeurs avaient le sentiment d'être valorisés et croyaient que le processus était bien conçu (équitable, clair et en progression), ils étaient plus compréhensifs et plus disposés à attendre. (C'était particulièrement vrai s'ils communiquaient avec le gestionnaire, soit en lisant le projet, soit au cours de l'entrevue.)
- Il s'avère que les annulations se sont produites plus souvent que prévu. La plupart étaient attribuables à l'évolution des niveaux de financement et des exigences opérationnelles, tandis que d'autres étaient attribuables à des changements de gestion. Il n'est pas surprenant que les processus plus rapides aient eu de meilleurs taux d'achèvement.



# ÉTUDE DE CAS

Réserve de talents du GC

# Réserve de talents du GC

## Étude de cas

La pandémie de la COVID-19 a frappé au début de la troisième année de notre projet-pilote et, à ce moment-là, la dotation en personnel pour les types de processus offerts par notre plateforme s'est pratiquement arrêtée. Lorsque les employés du gouvernement ont été renvoyés chez eux, nous avons constaté qu'un tout nouveau défi émergeait. Pour faire face à la pandémie, certains ministères devaient prendre des mesures de grande envergure pour répondre aux besoins essentiels, ce qui a créé des lacunes en matière de talents qui pourraient être comblées par des employés occupant des rôles moins essentiels.

Comme nous sommes une équipe agile qui adopte les normes relatives au numérique, nous avons été en mesure de nous adapter rapidement et de réaffecter le Nuage de talents pour créer la Réserve de talents du GC en un peu moins de trois semaines. Ce nouveau portail était un outil de gestion des talents coordonné par guichet unique et dédiée, qui permet de trier les besoins en talents en matière de numérique et de technologie à l'échelle du gouvernement du Canada. Il a permis un flux de talents de secteurs à faible priorité à des secteurs aux besoins essentiels, appuyés par le suivi des données et la coordination centrale.

### But du présent site

La communauté numérique et technologique du gouvernement du Canada travaille fort pour soutenir les opérations du gouvernement du Canada durant la pandémie COVID-19. Certaines équipes auront besoin d'un soutien supplémentaire pendant cette période, car elles travaillent dans des domaines prioritaires. Cet outil est conçu pour identifier les employés actuels et qualifiés du gouvernement du Canada qui pourraient être en mesure de répondre temporairement à ces besoins.

[Voir les opportunités](#)

Ce site est conçu pour :

- Fournir un outil pour la mobilisation temporaire des talents numériques et technologiques au sein du gouvernement du Canada en situation de crise
- Permettre le flux de talents des domaines de moindre priorité vers les domaines de besoin essentiel, appuyé par un suivi de données et une coordination centrale
- Donner aux fonctionnaires un moyen d'utiliser leurs compétences là où l'aide est la plus nécessaire
- Offrir aux ministères un mécanisme rapide et efficace pour trouver des talents numériques et technologiques qualifiés et disponibles

Cet exercice est géré par le bureau du directeur de l'information avec le soutien du Nuage de talents et du bureau de gestion communautaire.

Le code de ce site et les renseignements connexes sont disponibles pour d'autres gouvernements et administrations. [Visitez le Nuage de talents sur Github](#) ou envoyez un courriel à [Talent.Cloud-nuage.de.talents@tbs-sct.gc.ca](mailto:Talent.Cloud-nuage.de.talents@tbs-sct.gc.ca).

[Comment soumettre votre nom](#)

#### ⚠ Votre ministère a-t-il besoin d'une aide supplémentaire?

Cet outil est actuellement disponible pour la communauté numérique et technologique. Si votre ministère a relevé une pénurie de talents actuelle ou anticipée dans un domaine essentiel, contactez-nous pour demander de l'aide supplémentaire. Si votre ministère a un besoin unique dans un domaine spécialisé, nous pouvons lancer un nouvel appel. [Apprenez-en davantage..](#)

#### Vous pouvez demander de faire partie de la Réserve de talents du GC si :

- ✓ Vous êtes actuellement un employé du gouvernement du Canada (pour une période indéterminée ou déterminée)
- ✓ Vous êtes dans une fonction essentielle dans votre propre ministère et que votre gestionnaire appuie un placement temporaire
- ✓ Vous voulez aider les Canadiens en allant là où votre présence est le plus nécessaire
- ✓ Vous avez des compétences spécialisées à partager (voir la liste ci-dessous)
- ✓ Vous voulez appuyer vos collègues dans d'autres équipes ou ministères
- ✓ Vous êtes capable de vous adapter à un nouvel environnement et à de nouveaux processus

#### Vous NE devriez PAS demander de faire partie de la Réserve de talents du GC si :

- ✗ Vous n'êtes pas actuellement un employé du gouvernement du Canada (pour une période indéterminée ou déterminée). Désolé, aucune exception.
- ✗ Vous n'avez pas les compétences requises (voir ci-dessous)
- ✗ Vous n'êtes disponible que pour une durée très précise et limitée
- ✗ Vous cherchez un nouvel emploi permanent
- ✗ Vous cherchez une nomination intérimaire promotionnelle
- ✗ Vous avez du mal à vous adapter à un nouvel environnement ou à de nouveaux processus

*Contenu de la page d'accueil de la Réserve de talents.*

# Réserve de talents du GC

Étude de cas

## Lacunes de talents en matière de numérique et de technologique

D'après ce que nous avons entendu dans nos réseaux, et en collaboration avec le Bureau de gestion de la collectivité, les responsables des politiques de l'équipe du Nuage de talents ont joué le rôle de coordonnateurs centraux et ont rédigé des offres d'emploi internes (ouvertes aux employés disposant d'une cote de sécurité valide) pour les flux de travail en demande, comme la cybersécurité, MS Dynamics, le développement de logiciels, l'administration du système et l'approvisionnement. Pour chaque flux de travail, on a demandé aux bénévoles de présenter leur nom à un niveau débutant, intermédiaire ou avancé.

## Modèle de bénévolat des employés

Les employés qui voulaient faire du bénévolat ont reçu des critères clairs pour évaluer s'ils devaient présenter une demande. Plus important encore, nous leur avons demandé de s'assurer que leur gestionnaire appuierait un placement temporaire si le candidat est sélectionné à partir du bassin. Le formulaire de demande était court et comprenait quelques questions clés qui ont été évaluées par l'équipe de coordination centrale. Les candidats qui ont réussi la première ronde ont été contactés par courriel pour remplir un questionnaire de suivi ou pour une vérification de leurs références.

## Sélection des talents dans le bassin

Les gestionnaires qui faisaient face à une grave lacune des talents en matière de numérique et

Bien que nous n'ayons pas utilisé la Réserve de talents du GC pendant très longtemps, nous avons créé des fonctions intéressantes que les utilisateurs ont trouvées utiles et que nous intégrons maintenant dans la plateforme principale du Nuage de talents. Parmi ces fonctions, on peut noter la vérification automatisée des références rapides pour les compétences, une fonction de tri améliorée pour les gestionnaires et les conseillers en RH dans la base de données des candidats, ainsi que plus d'information sur les intérêts, la disponibilité et le potentiel de jumelage des employés et des candidats à la recherche d'occasions.

de technologie ont communiqué avec l'équipe de coordination pour lui fournir une liste de flux de travail et des compétences dont ils avaient besoin. Dans les cas où des bénévoles avaient réussi l'évaluation, nous avons fourni une liste de candidats avec leur profil. Nous avons également créé des flux supplémentaires de talents en demande dans la Réserve de talents du GC pour les compétences liées à des domaines comme l'approvisionnement lorsque nous avons reçu de nouvelles demandes. Une fois qu'un gestionnaire a choisi un employé, c'est à lui de trouver une solution en matière de RH qui est suffisamment rapide et flexible pour affecter l'employé à son ministère.

## Obstacles à la mobilité des talents

Malgré la vitesse de création de la Réserve de talents du GC, l'équipe n'a quand même pas été assez rapide. Il n'y avait aucun moyen de le faire, car l'outil qui appuie la fonction

# Réserve de talents du GC

## Étude de cas

---

interministérielle coordonnée devait être en place avant le début de la crise.

La Réserve de talents du GC comptait plusieurs centaines d'employés qui ont soumis leur nom et près de trois douzaines d'employés dont il fallait évaluer les compétences essentielles recherchées, et qui étaient prêts au déploiement. Toutefois, à partir de ce moment-là, il nous a été impossible de savoir si les employés avaient effectivement été déplacés ou non parce que la dernière communication entre les gestionnaires et les employés s'est produite à l'extérieur de notre site. (Dans un cas, nous avons entendu parler d'une personne qui a obtenu un nouveau rôle après avoir remercié le Nuage de talents sur Twitter pour cette occasion offerte par la Réserve du GC.) Les gestionnaires nous ont également indiqué que les documents administratifs requis pour la mobilité interne, même au niveau du détachement, prenaient plus de temps qu'ils avaient, et que bon nombre d'entre eux recherchaient déjà des talents à l'interne dans leur propre ministère pour combler les lacunes plus rapidement.

## Leçons apprises

La leçon la plus importante que le Nuage de talents a tirée de cette situation est que, tant que le gouvernement du Canada ne disposera pas d'une solution permanente et stable capable de cartographier, de suivre et d'inciter les employés à mettre leurs compétences dans un profil central ou un répertoire interministériel de talents, le gouvernement ne sera pas optimisé pour réussir la prochaine fois qu'une réaffectation importante et rapide des talents sera nécessaire.

# ÉTUDE DE CAS

Essai-pilote sur la chaîne de blocs du Nuage de talents et des Agents libres du Canada

# Essai-pilote sur la chaîne de blocs du Nuage de talents et des Agents libres du Canada

Étude de cas

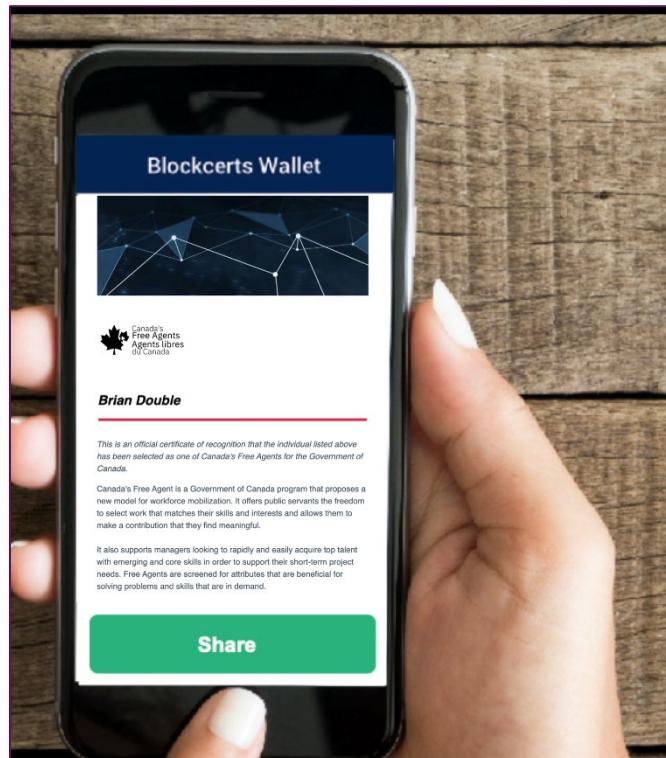
## Le problème

Pour répondre aux besoins essentiels du travail, nous devons être en mesure de déplacer les talents rapidement. Pour ce faire, nos technologies et nos processus doivent être conçus pour être agiles, précis et rapides. Les gouvernements ont souvent recours à des processus de RH rigides qui demandent de multiples revérifications des données relatives au travail des employés comme les études, les compétences et la sécurité, en particulier lorsque les mêmes personnes postulent à des emplois similaires, mais qu'elles sont évaluées par des gestionnaires différents.

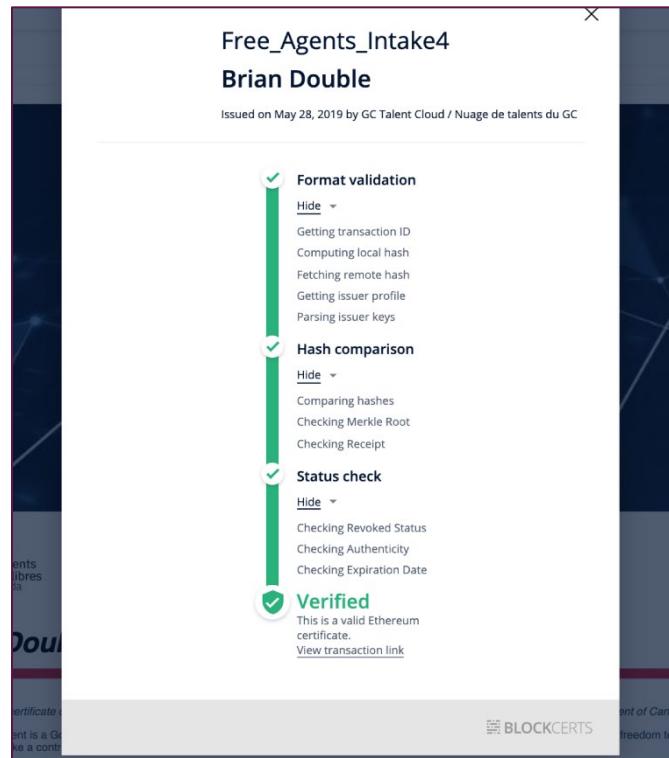
Cette rigidité et la duplication des efforts rendent la transformation en une approche de dotation numérique moderne axée sur les compétences beaucoup plus facile à dire qu'à faire.

## L'autre problème

Les gouvernements optent souvent pour les technologies qui leur sont présentées au lieu de participer à leur conception et à leur optimisation pour le contexte gouvernemental. Cette expérience a été une occasion de s'investir très tôt dans une technologie émergente, de faire partie d'un écosystème



« Exemple d'un justificatif Blockcert pour les agents libres dans un portefeuille numérique affiché sur un iPhone. »



« Exemple du processus de vérification Blockcert montrant que le justificatif est vérifié. »

# Essai-pilote sur la chaîne de blocs du Nuage de talents et des Agents libres du Canada

Étude de cas

 **Verified**  
This is a valid Ethereum certificate.  
[Verify again](#)

**ISSUE DATE**  
May 28, 2019

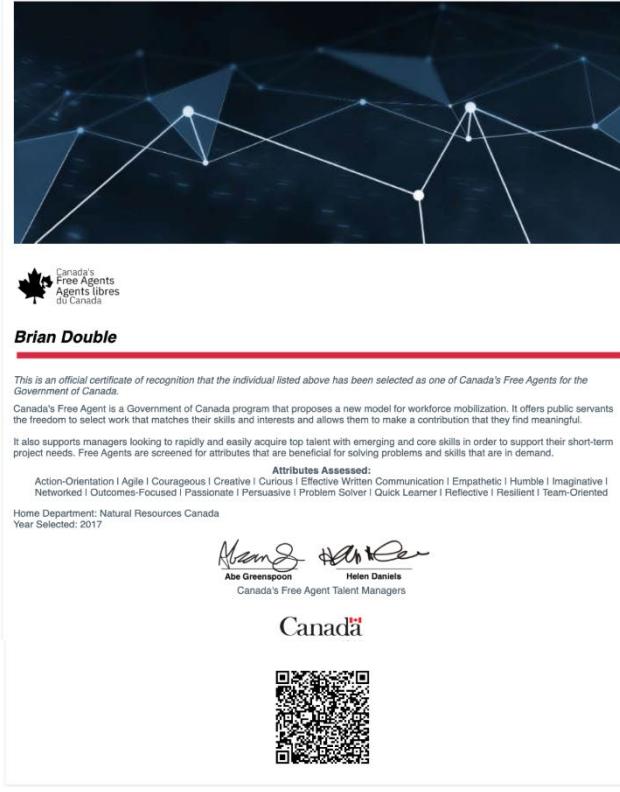
**ISSUER**  
GC Talent Cloud / Nuage de talents du GC

**ISSUER'S PUBLIC KEY**  
ecdsa-koblitz-  
pubkey:0xb835a4e2473  
b0b607bca8b33A10eB4  
2963a104E1

**TRANSACTION ID:**  
0xfb745ff45b2b169ecf8  
c79ce70fc3a4e84afaabf  
6fa34de939fe69fbcc429  
ab6

[View Metadata](#)  
[Download Record in JSON format](#)  
[Share on LinkedIn](#)  
[Share on Facebook](#)  
[Share on Twitter](#)

  
The Open Standard for Blockchain Credentials  
[Verify another record](#)



**Certificate Metadata** X

**Overview**  
Talent Cloud and the Digital Identity Unit at the Treasury Board of Canada Secretariat are leading a one-year Blockchain Blockcerts and Open Badges Proof of Concept with Learning Machine, the leader in blockchain credentials.

We have enlisted Canada's Free Agents as the first cohort to receive recipient owned credentials that are tamper-evident, shareable, and verifiable anywhere in the world.

As of 2019, the Blockcert pilot is a first-of-its-kind project for skill validation in the Government of Canada.

Talent Cloud  
<https://talent.canada.ca>

« Exemple d'un justificatif Blockcert pour les agents libres montrant toutes les compétences et métadonnées pertinentes qu'il contient. »

international et de tester des théories avant de s'engager à plus grande échelle.

## Le problème s'est amplifié avec les agents libres du Canada

Les agents libres du Canada ne connaissent que trop bien le problème lié à la validation des compétences et à la duplication des systèmes. En fait, le problème est décuplé. Agents libres

est un programme de mobilité des talents conçu pour déployer les talents dans un travail axé sur un projet au sein du gouvernement fédéral. Cependant, la fréquence des déplacements des agents libres crée un immense fardeau administratif généralisé. Et, le plus important peut-être selon Abe Greenspoon, ancien gestionnaire de talents pour le programme des agents libres : « Nous n'avons pas trouvé les bons systèmes afin d'appuyer notre combinaison particulière d'autonomie, de mobilité et de gestion des talents. »

# Essai-pilote sur la chaîne de blocs du Nuage de talents et des Agents libres du Canada

Étude de cas

## Le groupe de contrôle idéal

Étant donné que, de par sa conception, le programme des agents libres est mobile et que les personnes admissibles sont évaluées en fonction d'attributs communs alignés sur un cadre reconnu à l'échelle internationale, les agents libres constituaient le groupe de contrôle idéal pour un essai-pilote de l'utilisation de la chaîne de blocs pour la validation des compétences dans un contexte gouvernemental.

## L'expérience

C'est ici qu'entre en scène [Blockcerts](#), une norme ouverte mondiale pour la création, l'émission, la visualisation et la vérification de tout type de justificatif en utilisant n'importe quelle chaîne de blocs comme point d'ancrage de la confiance sécurisé. Blockcerts était l'un des très rares produits prêts à l'emploi permettant de tester des justificatifs vérifiables et des portefeuilles numériques. En 2018, dans

le cadre d'une démonstration de faisabilité d'un an, le [Nuage de talents](#) et l'Unité de l'identité numérique du Secrétariat du Conseil du Trésor, en partenariat avec [Learning Machine](#), un chef de file mondial de la technologie de la chaîne de blocs, ont délivré des justificatifs ancrés dans une chaîne de blocs Blockcerts pour les agents libres du Canada.

Les agents libres dotés de justificatifs Blockcerts ont maintenant à leur disposition un moyen indépendant et sécurisé de confirmer leur identité et leurs compétences de façon simple et respectueuse de leurs droits à la vie privée et à la propriété des données. [Le gouvernement du Canada est l'un des premiers au monde à utiliser Blockcerts pour confirmer les compétences des employés](#).

[Voici un exemple réel d'un justificatif Blockcert délivré à un agent libre](#) : partagé sur Twitter (avec la permission de Brian Double).



# Essai-pilote sur la chaîne de blocs du Nuage de talents et des Agents libres du Canada

Étude de cas

## Limites de l'expérience

À dessein, les agents libres n'avaient pas besoin de prouver leur « statut d'agent libre » ou leurs compétences pour obtenir leur prochaine affectation, et les gestionnaires n'avaient pas besoin de vérifier le justificatif Blockcert des agents libres pour leur offrir une affectation. Même si la délivrance d'un justificatif Blockcert pour les cotes de sécurité apportait une valeur transactionnelle aux agents libres et aux gestionnaires, son utilisation n'était pas essentielle sur le plan transactionnel, réduisant du même coup la dépendance à l'égard de leur utilisation.

Plutôt que de tester l'ensemble de la dépendance, nous avons choisi de nous concentrer sur un cas d'utilisation simple pour

la démonstration de compétences vérifiables, ce qui n'avait pas été fait auparavant. Bien que les technologies de la chaîne de blocs soient utilisées pour la création de registres fonciers et la gestion de la chaîne d'approvisionnement par exemple, l'utilisation de justificatifs Blockcerts pour certifier des « compétences générales » n'avait jamais été tentée auparavant. Ce faisant, nous avons été en mesure de démontrer la puissance de la vérification des justificatifs pour des utilisations à forte valeur comme les dossiers d'éducation, la cote de sécurité, les niveaux linguistiques et autres.

Hé @McMasterU, #SVQ vous pouvez vous servir de vos #Blockcerts comme preuve d'éducation lorsque vous posteillez un poste dans le Nuage de talents du #GC?

[talent.canada.ca](http://talent.canada.ca)

cc @AlexBenay @LearningMach1 #GCnumérique

[dailynews.mcmaster.ca/articles/mcmas...](http://dailynews.mcmaster.ca/articles/mcmas...) (Article en anglais seulement)

Translate Tweet

McMaster becomes the first Canadian university to offer digital degrees. More than 940 undergraduate engineering, Bachelor of Technology and computer science students will receive McMaster's first-ever digital diplomas th...

[dailynews.mcmaster.ca](http://dailynews.mcmaster.ca)

Les justificatifs Blockcerts peuvent être utilisés comme attestation d'études pour poser sa candidature dans le Nuage de talents.

**Ajouter éducation**

Vous avez des crédits? Indiquez votre diplôme, vos certificats, vos cours en ligne, votre apprentissage professionnel, vos licences ou vos autres justificatifs. Si vous avez appris quelque chose d'un éducateur reconnu, indiquez votre expérience ici. (Vous avez appris quelque chose de votre collectivité ou vous-même? Indiquez-le tant que l'expérience auprès de la collectivité ou « expérience personnelle ».)

**Détails de l'expérience**

Type de formation\* Champs obligatoire

Baccalauréat

Domaine d'étude\* Champs obligatoire

Interaction homme machine

Institution\* Champs obligatoire

Université Carleton

État d'avancement Champs obligatoire

Choose one...

Cette expérience est toujours en cours, ou...

Sélectionnez une date de début\* Sélectionner une date de fin\*

2015-09 2017-09

Titre de la thèse (facultatif)

commence à écrire ici

Oui, j'ai un Blockcert et je peux le fournir sur demande. (Facultatif)

« L'Université McMaster est le premier important établissement d'enseignement au Canada à délivrer des justificatifs Blockcerts qui sont acceptés dans le Nuage de talents comme attestation d'études partagée sur Twitter. »

# Essai-pilote sur la chaîne de blocs du Nuage de talents et des Agents libres du Canada

Étude de cas

## Ça fonctionne maintenant, mais est-ce que ça fonctionnera à long terme?

L'utilisation des justificatifs Blockcerts et d'autres technologies de type chaîne de blocs est plus qu'un simple problème technique, c'est aussi un problème lié à l'adoption culturelle. Ces deux aspects sont importants et représentent une courbe d'apprentissage abrupte pour le gouvernement du Canada, particulièrement dans le domaine des RH.

Comme nous l'avons tous constaté, il ne suffit pas de simplement mettre à l'essai des technologies nouvelles et émergentes. À bien des égards, c'est la partie facile. La partie difficile consiste à encourager l'adoption sociale de nouveaux concepts. L'adoption culturelle et la gestion du changement sont des défis qui persistent dans la plupart des organisations, en particulier au sein des organisations de la fonction publique.

Le concept a été très bien accueilli. Les responsables de la sécurité et d'autres intervenants ont immédiatement vu le potentiel pour d'autres utilisations. Mais même parmi les agents libres, connus pour être des innovateurs et des précurseurs en ce qui concerne l'adoption de nouvelles technologies, les taux d'adoption ont été inférieurs aux taux espérés.

## Une bonne idée qui s'inscrit dans une solution globale à un problème complexe.

En juin 2019, [l'Université McMaster est devenue le premier établissement d'enseignement canadien à offrir des diplômes numériques par l'entremise de Blockcerts](#). Ces justificatifs Blockcerts peuvent ensuite être utilisés comme attestation d'études pour poser sa candidature dans le Nuage de talents du GC.

Les justificatifs Blockcerts ne sont qu'une pièce du casse-tête dans un écosystème qui évolue rapidement. Même trois ans seulement après le lancement de l'essai-pilote, la collectivité internationale a fait d'énormes progrès. Mais ces avancées montrent que les technologies de la chaîne de blocs demeureront utiles dans certaines circonstances précises, et le besoin du GC pour une solution de validation des compétences est beaucoup plus large.

Nous pouvons donc conclure que, même si les diplômes universitaires délivrés sous forme de chaîne de blocs et autres attestations professionnelles de compétences ont leur place à un niveau supérieur dans l'avenir de l'écosystème d'embauche du GC, de nouvelles solutions devront être trouvées pour la validation à un niveau inférieur de compétences qui évoluent plus rapidement (comme la réussite de tests dans le cadre d'un processus d'évaluation) pour satisfaire à tous les besoins du GC en matière de validation des compétences.

(Pour connaître nos idées sur une solution à ce problème, consultez le prochain article sur les Compétences vérifiables et transférables.)

# Essai-pilote sur la chaîne de blocs du Nuage de talents et des Agents libres du Canada

Étude de cas

## Adapter au numérique

Nous vivons dans un monde numérique. Il s'agit de notre nouvelle réalité, qu'on le veuille ou non, et l'évolution est rapide. Et comme les technologies qui nous entourent évoluent, nous devons aussi évoluer. Il ne s'agit pas seulement de faire passer les processus analogiques au numérique, mais de tout repenser les processus pour les adapter au numérique. Nous nous aventurons sur un terrain inconnu parsemé de nombreuses embûches. Mais nous avons fait un pas de plus vers un écosystème de

talents dynamique alimenté par des justificatifs transférables.

Ce n'est pas seulement une question de compétences. Les justificatifs comme les cotes de sécurité, les attestations pour les organismes de réglementation et les niveaux de langue ne sont que quelques-unes des utilisations possibles pour les dossiers vérifiables.

Les compétences transférables constituent une manière très différente de concevoir la collecte, la découverte et l'utilisation des données relatives aux compétences. La technologie porte sur des concepts tels que la confiance, la



# **Essai-pilote sur la chaîne de blocs du Nuage de talents et des Agents libres du Canada**

Étude de cas

---

propriété des données, les portefeuilles numériques et l'interopérabilité entre les systèmes. Le projet Blockcerts nous a donné l'occasion de parler de ces concepts et de montrer les possibilités actuelles, quelle que soit la technologie sous-jacente.

« Lorsque les gens postulent un nouvel emploi, ils doivent pouvoir démontrer leurs compétences d'une manière qui peut être validée, digne de confiance et utile pour les gestionnaires d'embauche. »



# Dossiers en tant que service : compétences transférables et vérifiables en matière de numérique

## L'idée

Le Nuage de talents croit, comme bien d'autres organisations, que l'avenir de l'embauche reposera sur des plateformes et des processus qui pourront traiter des compétences vérifiables et transférables en matière de numérique. Celles-ci permettront d'échanger sur différentes plateformes des renseignements réutilisables et validées sur les compétences et les qualités. Le problème, c'est que le gouvernement du Canada (GC) n'a pas encore de cadre technologique ou de niveaux d'expertise importants dans ce domaine. Il est impératif de mettre en place une plateforme pouvant fournir des dossiers en tant que service au gouvernement du Canada, notamment des dossiers sur les compétences qui pourraient être traités uniformément par les multiples services de RH et plateformes de recrutement des divers ministères et organismes gouvernementaux. Le Nuage de talents, qui relève du Bureau du dirigeant principal de l'information, mène des expériences dans ce domaine depuis plusieurs années. Il est donc bien placé et peut compter sur les bonnes ressources pour offrir ce genre de service. (Il convient de prendre note qu'il n'y a aucune prescription quant à la plateforme de dotation qui peut être utilisée par les ministères et organismes pour la prestation de ce genre de service.)

Le Nuage de talents mène depuis plusieurs années des expériences en conception de compétences transférables et de compétences liées à une chaîne de blocs, ainsi que des expériences en validation de microréférences. Toutefois, pour que cet aspect du travail du Nuage de talents se concrétise pleinement, il

faudrait obtenir des ressources supplémentaires et, idéalement, définir un cas type pour la tenue de projets pilotes à une échelle suffisante pour créer les comportements écosystémiques nécessaires. Le Nuage de talents est d'avis que la collectivité du numérique du GC pourrait constituer un excellent cas type potentiel, puisque les compétences sont très recherchées dans ce domaine, et qu'il y a d'importantes économies à réaliser en mettant en place un dépôt central de talents numériques dans lequel les compétences pourraient faire l'objet de recherches et de vérifications, et les évaluations pourraient être réutilisées à des fins de mobilité et de promotion.

Afin de comprendre les possibilités offertes par cette nouvelle orientation en matière de recrutement et de mobilité, il vaut la peine de se pencher sur la question des compétences transférables et de réfléchir à la façon dont le gouvernement du Canada pourrait mettre à profit ce concept.

Plusieurs termes différents sont utilisés pour désigner les compétences à l'ère numérique. Nous utilisons le terme « compétences transférables » pour désigner un concept général, mais voici d'autres termes que vous devriez connaître : [Chaîne de blocs](#), [Blockcerts](#), [badges ouverts](#), [compétences vérifiables](#), [microcertification](#), [dossier de formation et d'emploi](#) et [dossier de formation complet](#).

# Que sont les compétences transférables?

Les compétences transférables sont des dossiers numériques complets, remis à une personne par une source fiable et faisant autorité, qui contiennent des données accessibles et vérifiées par une autre entité. Lorsqu'elles sont conçues selon des normes ouvertes et au moyen de [structures de données liées](#), elles peuvent être traitées uniformément par différents systèmes et être vérifiées en temps réel. Dans un contexte de travail, elles permettent d'obtenir des renseignements détaillés lorsqu'il s'agit, par exemple, d'établir l'admissibilité d'un candidat, ou encore lorsque des compétences et des qualifications particulières sont requises pour un certain poste. Les compétences transférables fournissent la preuve qu'une personne est qualifiée pour faire ce qu'elle prétend faire et que la qualification est toujours valide.

Le Nuage de talents est l'un des membres fondateurs du [Open Skills Network](#), une coalition de plus de 40 employeurs, organisations d'enseignement et fournisseurs de technologie voués à la démocratisation des compétences en tant que monnaie échangeable et commune grâce à l'emploi de données ouvertes, accessibles et informatisées sur les

Les compétences transférables reposent sur les trois piliers essentiels que sont la **confiance** (elles peuvent être vérifiées), la **valeur** (elles peuvent être comprises) et l'**interopérabilité** (elles peuvent être partagées).



*Illustration du déroulement du processus de traitement des dossiers d'évaluation des compétences transférables pouvant être vérifiés dans le nuage de talents*

## Pourquoi avons-nous besoin de compétences transférables?

Parce que les besoins sont grands et que l'écosystème des talents a changé. Les gens acquièrent des connaissances, des compétences et de l'expérience d'une façon que nous n'aurions pas pu imaginer au moment de la conception des systèmes d'embauche. Pourtant, le gouvernement du Canada s'appuie encore largement sur des méthodes et des processus traditionnels pour évaluer les talents, notamment en ce qui a trait à la consignation, au stockage et à la non-réutilisation des renseignements relatifs aux évaluations. Cette asymétrie entraîne des retards inutiles lorsqu'il s'agit de trouver les personnes ayant des compétences recherchées et de faire correspondre les talents aux besoins professionnels. Elle limite également la mobilité et la croissance professionnelle de notre main-d'œuvre.

Aujourd'hui plus que jamais, il est primordial que les gestionnaires puissent trouver et déplacer rapidement les talents à mesure que des besoins urgents se présentent. Pour ce faire, les candidats et les employés doivent pouvoir communiquer et **partager** les qualifications et les compétences recherchées qu'ils acquièrent au gré de l'évolution de leur carrière d'une manière que les gestionnaires peuvent **comprendre rapidement et en laquelle ils ont confiance**.

**Nous assistons à une évolution en temps réel de la main-d'œuvre où les compétences elles-mêmes deviennent une nouvelle monnaie d'échange sur le marché du travail<sup>1</sup>. Toutefois, si les compétences sont destinées à avoir une valeur, comme la monnaie, nous avons la responsabilité de veiller à ce que tout le monde puisse en profiter<sup>2</sup>.** Cet enjeu est particulièrement important en ce qui concerne les groupes sous-représentés et les personnes en situation de vulnérabilité qui sont touchées de façon

Le Nuage des talents fournit à la fois le marché du travail et la validation de devises. Ensemble, ils équivalent à un nouveau moteur de recrutement de talents avec un potentiel futur énorme. Bien au-delà des murs du gouvernement.



*Illustration d'un écosystème de talents interopérable pouvant traiter des compétences transférables.*

disproportionnée par les pratiques d'embauche restrictives. Les effets de la COVID-19 ont eu une incidence encore plus grande sur ces groupes qui pourraient combler des lacunes critiques en matière de talent<sup>3</sup>.

## Utilisations pratiques des compétences transférables

En nous appuyant sur l'expérience de l'équipe acquise dans le cadre de projets de mobilité des talents et du récent projet pilote de chaîne de blocs du Nuage de talents, nous estimons que trois scénarios d'utilisation de compétences transférables sont prêts à faire l'objet d'une mise en œuvre. (Les scénarios suivants pourraient être considérés comme prioritaires en ce qui a trait à l'utilisation de compétences transférables, mais nécessiteraient d'autres investissements).

1. Microréférences pour les compétences
2. Validation de l'évaluation des compétences (p. ex., résultats des tests)
3. Démonstration des compétences en milieu de travail

Lorsqu'elles sont utilisées à des fins de vérification des compétences, les compétences transférables peuvent présenter des avantages pour les gestionnaires puisqu'elles fournissent des renseignements détaillés et des preuves d'évaluation des compétences, des microréférences et démontrent les compétences professionnelles. Elles permettent aux gestionnaires d'obtenir rapidement des renseignements complets et contextuels sur la compétence évaluée, lesquels peuvent être facilement vérifiés.

Les candidats et les employés peuvent également en profiter parce que les dossiers d'évaluation peuvent être utilisés comme moyen de signaler des compétences aux gestionnaires qui sont à la recherche de talents et être réutilisés comme preuves de compétences au moment de postuler de nouveaux emplois. Ils maintiennent également

[Traduction] « Le Nuage de talents est le premier projet du genre pouvant s'appliquer non seulement à l'échelle canadienne, mais aussi à l'échelle mondiale. Il pourrait inspirer et encourager d'autres gouvernements à suivre cette voie. Il nous donnera également l'occasion de faire preuve d'intégrité et de leadership, et de démontrer que l'innovation n'est pas réservée uniquement aux entreprises en démarrage, mais qu'elle peut être mise en œuvre rapidement et à grande échelle par des organisations gouvernementales qui veulent accélérer le rythme de l'innovation et montrer la voie à suivre dans tout le pays, en prêchant par l'exemple. »

### Simone Ravaioli

Directrice, Partenariats stratégiques, Digitary  
Présidente, Groupe de travail sur les dossiers d'apprentissage intégrés de l'IEEE  
Membre du comité de maintenance, ESCO  
Conseillère : Open Recognition Alliance,  
Learning Economy Foundation, International Council on Badges and Credentials

un plus grand contrôle sur la confidentialité, la découverte et le partage des données sur leurs compétences. Et comme les compétences transférables sont fondées sur des données ouvertes, accessibles et informatisées, il est possible d'établir des liens entre les compétences recherchées et d'autres sources de données, comme les données en temps réel sur le marché du travail<sup>4</sup> et les cheminements de carrière et d'apprentissage.

Le dédoublement des efforts dans l'évaluation à répétition des compétences est un irritant pour les personnes qui postulent des emplois au gouvernement du Canada, pour celles qui y travaillent déjà et pour les gestionnaires d'embauche qui les évaluent. Les compétences transférables créent une façon de valider l'information et permettent aux personnes de soumettre des données portables et réutilisables, tout en préservant la

confidentialité et la propriété des données. Il est également important de prendre note que ce modèle a de vastes applications qui vont au-delà de la vérification des compétences, comme l'échange de dossiers scolaires et de renseignements sur les niveaux de compétence linguistique et les autorisations de sécurité.

Les compétences transférables peuvent engendrer des gains d'efficacité et améliorer la validation et la vérification des dossiers liés à l'embauche et à la mobilité. Elles devraient permettre de réduire les frictions et la durée des processus de dotation tant pour les mesures de dotation annoncées à l'externe que pour les mesures de mobilité interne, et d'améliorer la qualité de l'expérience en matière de RH, des gestionnaires et des employés du ministère.

## Pourquoi pensons-nous que les compétences transférables représentent l'avenir?

Il ne s'agit pas d'un future qui soit dans 10 ans d'ici. Il s'agit plutôt d'une vision réalisable au moyen des technologies émergentes et des normes actuelles sur les données ouvertes.

Cependant, une stratégie d'embauche fondée sur les compétences n'est pas une panacée en soi. Si nous voulons bien faire les choses, nous devons reconnaître qu'il ne s'agit pas seulement de technologies, mais aussi de personnes. Il faut aussi passer à une culture d'inclusion axée sur les compétences où les personnes peuvent être reconnues pour ce qu'elles peuvent faire.

Le Nuage de talents a à cœur de créer un marché des talents plus diversifié, équitable et inclusif. Nous croyons que l'embauche fondée sur les compétences et les compétences vérifiables en matière de numérique peuvent contribuer à créer un tel environnement. Et que les technologies ouvertes qui émergent et les nouvelles normes relatives aux données sont

[Traduction] « Aujourd'hui, nous avons des occasions sans précédent de repenser la façon dont nos systèmes et processus d'éducation, de formation et d'emploi se conjuguent pour créer des cheminements de carrière fructueux.

Nous pouvons dissiper la confusion actuelle au sujet de la grande diversité de compétences et d'habiletés en utilisant une structure de données partagée, un langage de description transparente des compétences et des compétences en matière de numérique que les gens peuvent recueillir et partager. Les organisations gouvernementales, les éducateurs et les employeurs disposeront alors de toutes les données interopérables nécessaires pour rapprocher les personnes et les emplois.

Le Nuage de talents est une initiative de premier plan visant à rendre les compétences transparentes et utiles, et nous sommes ravis de travailler avec ses membres, car tout le monde mérite d'avoir l'occasion de comprendre ses talents et de les mettre à profit pour mener une carrière enrichissante. »

**Dr. Deborah Everhart**

Directrice de la stratégie, Moteur de reconnaissance des compétences

essentielles pour assurer la reconnaissance, le partage et la vérification des compétences dans l'ensemble de l'écosystème des talents.

[Traduction] « Les compétences transférables et interopérables permettent aux personnes de trouver un emploi et de mener une carrière enrichissante tout en éliminant les obstacles traditionnels qui les ont peut-être exclues. Elles seront également avantageuses pour les employeurs, car elles leur permettront de trouver des candidats qualifiés à partir d'un bassin plus vaste de candidats.

Le travail du Nuage de talents du gouvernement du Canada est essentiel pour y arriver. Ses membres s'efforcent d'ajouter une dimension de compétences aux descriptions de postes, ce qui se traduit par un jumelage plus efficace des candidats qualifiés, au lieu de se fier (souvent) à des exigences de travail prescriptives trop générales et dépassées.

Ainsi, des personnes ayant des antécédents scolaires non traditionnels pourront être reconnues pour les compétences qu'elles ont acquises, que ce soit par la formation permanente, l'expérience professionnelle ou l'apprentissage continu en général. Et les personnes pourront plus facilement trouver des occasions d'emplois pour lesquelles elles sont bien qualifiées, même lorsqu'il s'agit de postes dans des secteurs différents. »

**Kim Hamilton Duffy**

Architecte, [MIT Digital Credentials Consortium](#)

Coprésidente, [W3C Verifiable Credentials for Education Task Force](#)

# Un énorme dépôt de talents interopérable



## L'idée

Le Nuage de talents a été en mesure de réduire considérablement le temps de dotation et d'optimiser l'adéquation de l'embauche entre les candidats et les équipes. Mais même à cette vitesse, avec ces résultats, notre équipe soupçonne de façon persistante que l'avenir du recrutement et de la mobilité des talents ne sera pas dicté par les processus de dotation. Cela se résumera à un volumineux répertoire interopérable de talents, où les gestionnaires et les candidats valident et mettent à jour continuellement leurs compétences, et l'écosystème dans son ensemble fonctionne beaucoup plus comme un réseau numérique, un système d'apprentissage, qu'un ensemble de processus individuels.

Et s'il y avait un système qui pouvait répondre aux questions des gestionnaires d'embauche du GC, notamment :

- Où puis-je trouver quelqu'un qui peut occuper un poste d'architecture en nuage CS-02 et qui est bilingue, résilient, collaboratif et dans un bassin de candidats préqualifiés prêts à être embauchés?
- Notre ministère manque cruellement de concepteurs d'expérience utilisateur. Combien de nos employés possèdent les trois quarts des compétences requises pour ce rôle et pourraient être perfectionnés pour répondre à ce besoin non satisfait?
- Lorsque je fais une recherche dans la base de données, il n'y a pas d'employés qui cherchent du travail avec un profil de compétences qui répond à mes besoins.

Où puis-je trouver des talents externes pour combler ce besoin d'embauche?

Selon l'expérience du Nuage de talents, ce sont les types de questions que les gestionnaires recruteurs se posent. Et c'est le genre de questions auxquelles une fonction publique numérique devrait pouvoir répondre, rapidement et avec un degré élevé de fiabilité des données.

À l'heure actuelle, le gouvernement du Canada dispose de bassins de talents ayant fait l'objet d'une évaluation préalable prêts à être embauchés sans autre concours, et quelques ministères ont des répertoires de compétences de base pour leurs employés. Mais cette information est fragmentée, et l'écosystème est loin du type de répertoire de talents interopérable et interministériel qui serait nécessaire pour répondre facilement aux questions susmentionnées.

Selon le modèle actuel, l'accès aux bassins est souvent restreint par les ministères, et les gestionnaires ne peuvent pas effectuer de recherche centralisée dans les listes des bassins disponibles sans l'aide des conseillers en RH. Les gestionnaires n'ont aucun moyen de trouver des talents par compétence individuelle. Si un gestionnaire d'embauche veut attirer des talents d'un bassin, ses besoins doivent correspondre aux exigences essentielles initiales du poste affiché par le gestionnaire d'origine. Les critères essentiels ne sont pas rattachés au candidat; ce sont les candidats qui sont rattachés à la liste des critères essentiels. En effet, le système des « bassins » est un modèle d'exploitation analogique, tant pour la conception des processus que pour la fonctionnalité technologique, qui ne répond pas aux besoins et aux échéanciers requis pour un gouvernement numérique.

Mais que se passerait-il s'il y avait un moyen de relier tous ces bassins et de donner aux gestionnaires d'embauche du GC un accès interrogeable au moyen d'un portail sécurisé et validé? Que se passerait-il si les candidats qualifiés dans les processus faisaient valider séparément chaque critère ou compétence individuelle, au moyen d'un titre de compétence transférable, permettant aux gestionnaires « d'assortir » les exigences en matière de compétences optimisées pour leurs besoins individuels?

Que se passerait-il si les candidats pouvaient ensuite accéder à leur profil et fournir d'autres renseignements, comme leur disponibilité, leurs intérêts, des compétences supplémentaires et le calendrier de développement des compétences? Et s'ils pouvaient obtenir de façon proactive des microréférences validées et dignes de confiance pour ces compétences de la part de gestionnaires antérieurs et actuels?

C'est de cela que nous parlons lorsque nous proposons un volumineux répertoire interopérable de talents, une plateforme de marchés interconnectés, alimentée par des titres de compétences transférables, qui facilite le jumelage rapide entre les gestionnaires et les talents.

## Résultats escomptés

Les résultats escomptés seraient les suivants :

- Avantages pour les Canadiens qui émergent du fait que le gouvernement du Canada dispose d'un moteur de talents plus rapide et plus fort, capable de réduire les postes vacants qui ralentissent et réduisent les services.
- Une réduction du temps nécessaire pour que les gestionnaires trouvent des employés très performants pour pourvoir les postes vacants.
- Une approche améliorée et mieux adaptée pour cerner les besoins en talents en fonction d'un modèle de recherche de compétences souple et

adapté, capable d'obtenir un résultat plus optimisé.

- Des jeux de données sur les compétences plus riches pour les ministères sur la capacité en matière de compétences des employés et les sources de talents externes, afin de peaufiner la planification et les prévisions.
- Possibilité future d'adapter le répertoire des compétences pour en faire un moteur de perfectionnement pour les employés et les talents externes, avec schématisation des compétences sur les parcours d'apprentissage, permettant à la fois l'amélioration autonome et la planification ministérielle du perfectionnement des employés.

## Tirer parti du Nuage de talents

La condition préalable la plus importante pour un répertoire de talents comme celui-ci est un système robuste de titres de compétences transférables et vérifiables et un cadre de compétences optimisé pour le gouvernement du Canada, un travail que le Nuage de talents a déjà commencé. Ce système devra saisir les compétences que des milliers de Canadiens ont démontrées dans le cadre de leur travail en cours d'emploi, d'examens écrits, d'entrevues ou d'autres évaluations. Et ce travail, ou ces évaluations, auraient pu être effectués n'importe où dans plus d'une centaine de ministères et d'organismes du gouvernement du Canada. De plus, nous voulons que les Canadiens soient responsables de leurs propres données et nous voulons laisser la porte ouverte à l'élargissement de l'utilisation de ce système de reconnaissance des titres de compétences aux gouvernements provinciaux ou même aux organismes sans but lucratif et au secteur privé, permettant ainsi une véritable interopérabilité dans la reconnaissance des compétences. C'est un énorme défi technologique, mais les titres de compétences

transférables et vérifiables sont bien conçus pour le relever.

Les caractéristiques de la plateforme pour le recrutement externe que le Nuage de talents a déjà créé seraient essentielles pour assurer un flux constant de nouvelles entrées pour le répertoire des talents. Certains changements relativement simples (déjà déterminés par notre équipe) seraient nécessaires pour permettre des initiatives de recrutement plus vastes en plus de l'embauche ciblée sur laquelle le Nuage de talents s'est concentré jusqu'à maintenant.

Pour rendre le volumineux répertoire de talents interrogeable, il faudra aussi des outils que notre équipe est déjà en train de mettre au point. Cela comprend la fonction de recherche qui permet aux gestionnaires d'entrer les compétences associées au poste qu'ils souhaitent pourvoir, ainsi que d'autres critères comme l'emplacement, la classification du poste et les compétences linguistiques. Il faudra également améliorer les profils des utilisateurs afin qu'ils puissent mieux mettre en évidence leurs compétences et leurs préférences.

La majorité de ces fonctions sont déjà en cours d'élaboration avec le Nuage de talents et pourraient être facilement mises à l'échelle avec les bonnes ressources.

## Quelques statistiques

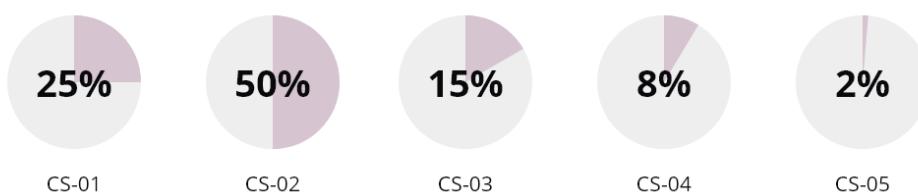
Vous trouverez ici une poignée de statistiques d'utilisation sur la façon dont votre ministère a utilisé les talents du GC.

Sélectionnez une période : [Semaine passée](#) [Mois passé](#) [Trimestre passé](#) [Année passée](#) [Tout le temps](#)

- + 24 profils ont été créés par des employés de l'Agence du revenu du Canada la semaine dernière.
- ▲ La participation aux talents du GC a augmenté de 2 % la semaine dernière.
- + Les employés de l'Agence du revenu du Canada ont ajouté un total de 123 compétences la semaine dernière.
- ▼ L'Agence du revenu du Canada a reçu en moyenne 30 % de demandes en moins la semaine dernière.
- + Les employés de l'Agence du revenu du Canada ont embauché 2 personnes utilisant Talents du GC la semaine dernière.

## Répartition de niveau

Vous trouverez ci-dessous un résumé de la façon dont les employés CS de l'Agence du revenu du Canada qui possèdent des profils de talents du GC sont répartis dans les niveaux CS.



## Répartition des compétences

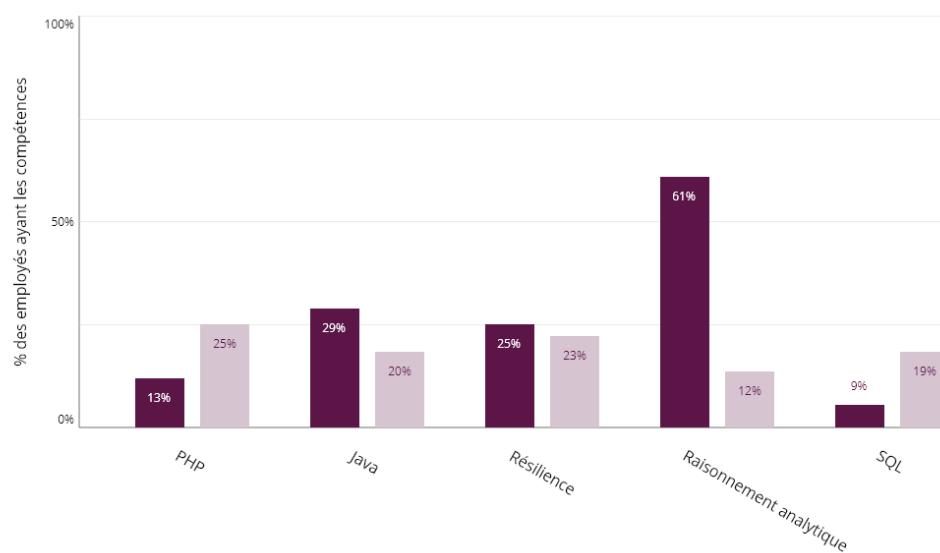
Ces catégories vous permettent de parcourir la façon dont les compétences offertes par les talents de l'Agence du revenu du Canada s'additionnent, ainsi que leur comparaison avec les recherches populaires et d'autres ministères.

### Compétences les plus recherchées

Voici le pourcentage d'employés de votre ministère qui ont les cinq meilleures compétences recherchées par les gestionnaires au cours de la période sélectionnée.

l'Agence du revenu du Canada  Moyenne des talents du GC

Sélectionnez une période : [Semaine passée](#) [Mois passé](#) [Trimestre passé](#) [Année passée](#) [Tout le temps](#)



*Répertoire des compétences : Tableau de bord ministériel*



« L'avenir numérique a  
besoin de solutions en  
matière de numérique. »

# Mise à l'essai des mesures de la diversité à l'échelle



## L'idée

Le gouvernement du Canada est déterminé à promouvoir la diversité, l'inclusion et l'égalité dans l'embauche dans la fonction publique et dans tous les aspects du travail gouvernemental. Bien qu'une grande partie de cet engagement se traduise par la socialisation des approches antiracistes et un changement de culture, particulièrement en ce qui a trait à la prise de décisions, il y a aussi le besoin de solutions systémiques qui peuvent produire des résultats à un niveau agrégé. Bref, le gouvernement est à la recherche de nouveaux processus qui produisent de nouveaux résultats.

Compte tenu du travail modeste, mais prometteur, que le Nuage de talents a fait pour restructurer le processus de demande d'emploi au gouvernement du Canada, l'équipe estime qu'il y a lieu de mener une étude plus vaste pour voir si cette solution peut produire des résultats évolutifs.

Les expériences réalisées par le Nuage de talents à ce jour sont loin d'être une étude statistiquement valable qui prouverait ou réfuterait la méthode. La première étape serait de commencer avec un



échantillon suffisamment grand pour que nous puissions statistiquement prouver (ou réfuter) la théorie. Cela nécessiterait entre 50 et 100 emplois, avec un volume de candidats prévu de 2 000 à 5 000 au total. (Idéalement, cela serait ensuite mis à l'essai par rapport aux résultats en matière de diversité d'un échantillon équivalent d'offres sur la plateforme GC Emplois, en comparant les bases de référence.)

Si le modèle donne de bons résultats, l'intention serait alors de normaliser son utilisation dans les processus d'offres d'emploi du gouvernement du Canada, en apportant les changements nécessaires aux plateformes principales utilisées par les gestionnaires d'embauche et les ministères du GC.

## Résultats escomptés

Les résultats escomptés de ce projet seraient doubles :

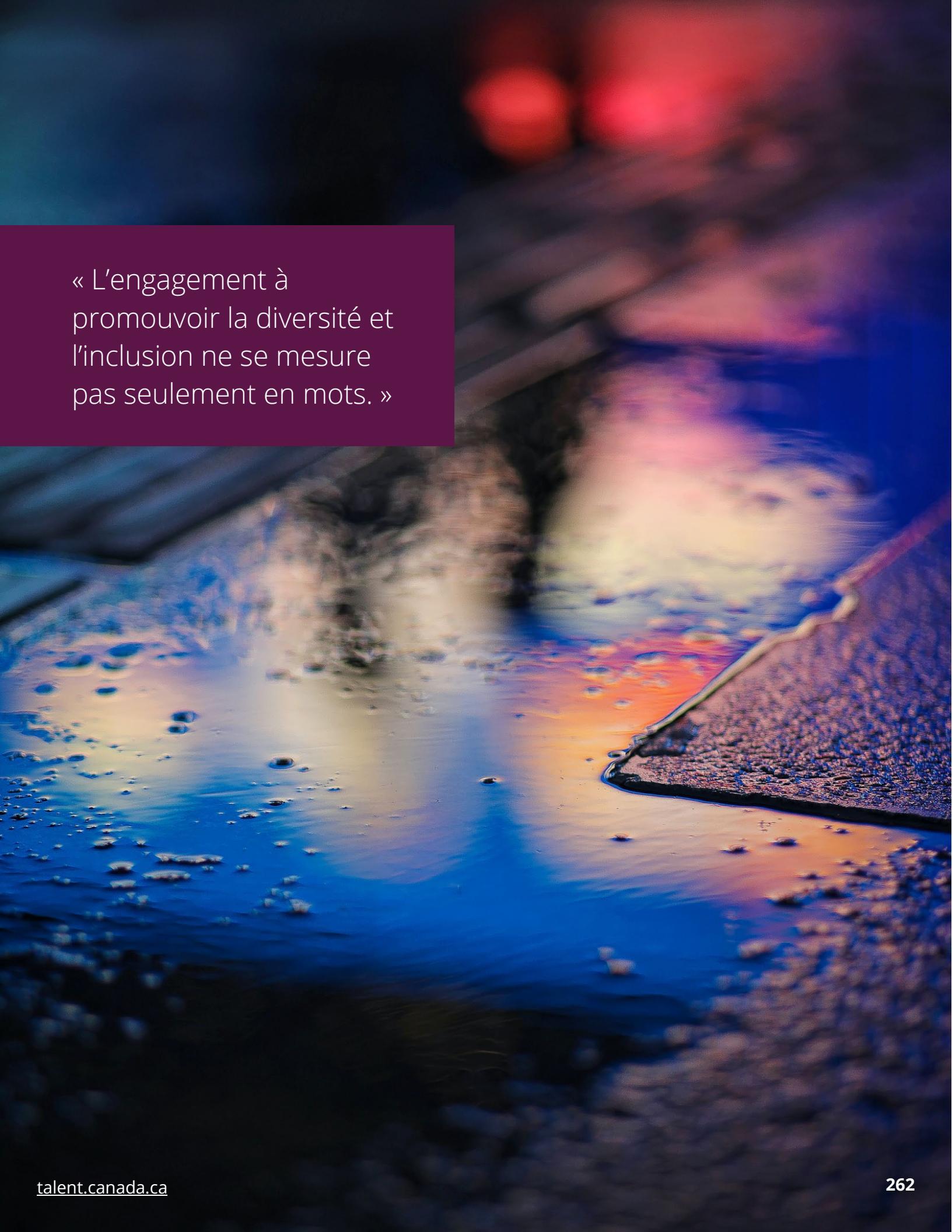
1. Confirmer et peaufiner une nouvelle méthodologie de promotion de l'inclusion et de la diversité qui pourrait avoir des incidences profondes sur le gouvernement du Canada, au-delà de l'embauche, et qui pourrait être un atout pour d'autres gouvernements au pays et à l'étranger qui cherchent à faire de même;
2. Apporter des améliorations concrètes, durables et alignées sur les processus aux résultats en matière de diversité et d'inclusion dans l'embauche à toutes les étapes du processus de recrutement et de sélection, et produire des résultats pour les groupes en quête d'équité et sous-représentés, notamment, et au-delà, les catégories d'équité en matière d'emploi définies dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1995).

## Tirer parti du Nuage de talents

Le Nuage de talents dispose de l'expertise, de la plateforme, de la méthodologie, de l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée et de l'autorisation d'exploitation pour entreprendre cette étude. Si l'on décidait de faire avancer ces travaux dans un avenir rapproché, l'étude de recherche pourrait « entrer en service » à tout moment.

Exigences pour faire progresser cette recherche :

1. La volonté d'une douzaine de ministères de présenter une poignée d'offres d'emploi dans le cadre de l'étude.
2. Un soutien constant des ressources.
3. La promotion continue du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du dirigeant principal de l'information pour accueillir l'équipe dans le cadre de sa structure organisationnelle (c'est là que l'infrastructure, l'autorisation d'exploitation et l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée pour le Nuage de talents ont été établies).



« L'engagement à promouvoir la diversité et l'inclusion ne se mesure pas seulement en mots. »

# Portails de talents pour les groupes en quête d'équité

## L'idée

En raison des restrictions liées à la protection des renseignements personnels et de l'environnement de serveur en nuage inhérent à la plateforme Nuage de talents, il n'a jamais été possible de lancer le Portail des talents autochtones, qui avait été élaboré en collaboration avec des employés et des utilisateurs autochtones (voir la section 1 pour obtenir de plus amples renseignements sur les efforts de Nuage de talents en vue de sécuriser un environnement d'informatique en nuage Protégé B).

Durant le développement, l'équipe du Nuage de talents a été approchée par d'autres ministères et responsables de missions du gouvernement du Canada qui étaient curieux de savoir si des plateformes semblables pouvaient être développées pour les talents ayant des besoins en matière d'accessibilité et pour les Femmes en sciences, technologie, l'ingénierie et mathématiques (STIM). Ils étaient à la recherche de portails optimisés pour accroître les possibilités d'emploi de ces groupes qui pourraient également être utilisés pour le recrutement à l'externe, les déplacements internes et les possibilités de promotion.

L'équipe estime que, grâce aux bases qui ont déjà été jetées sur la plateforme, il serait facile de créer ces portails supplémentaires moyennant les ressources. Les portails pourraient être mis en œuvre en moins d'un an en s'appuyant sur la plateforme Nuage de talents existante et son équipe. Il serait également possible d'envisager la création d'autres portails au profit d'autres groupes sous-représentés ou en quête d'équité.



## Résultats escomptés

Le résultat structurel prévu était la création d'une solution technologique habilitant l'augmentation réussie du recrutement, des déplacements et des promotions pour les groupes sous-représentés et les groupes en quête d'équité, le résultat net étant une réduction de la sous-représentation de ces groupes au sein du gouvernement du Canada, dans le but éventuel d'une représentation équitable au sein de l'effectif.

Le résultat expérientiel prévu était la création d'un écosystème où les talents appartenant à des groupes en quête d'équité pourraient vivre une expérience optimale de recrutement et de déplacement; une expérience permettant à tous de trouver un emploi qui leur convient à l'aide d'une expérience utilisateur à la fois valorisante et émotionnellement positive. Les résultats seraient mesurés en fonction du ratio

d'embauches réussies, par rapport aux possibilités d'emploi publiées par les ministères. Il y aurait aussi un aspect qualitatif.

Le plan de développement viserait la production de ces portails dans le cadre d'un même écosystème de plateformes, afin de veiller à ce que tous les groupes de talents aient accès aux emplois annoncés généralement (c.-à-d. sur la plateforme principale de Nuage de talents), mais aussi aux emplois qui ciblent des communautés particulières auxquelles les utilisateurs appartiennent. L'un des avantages de cette approche consiste en l'augmentation des données à la disposition du gouvernement du Canada concernant les tendances émergentes et les points d'intervention possibles. Par exemple, le nombre de femmes qui possèdent 3 des 4 compétences requises pour obtenir une promotion dans un rôle STIM, ou le pourcentage de ministères qui ont publié des offres d'emploi ciblant des personnes qui ont besoin de considérations relatives à l'accessibilité. Le but est de collecter et communiquer ces données dans le respect de la vie privée et du droit de l'utilisateur à consulter ses propres données.

## Tirer parti du Nuage de talents

Il y a beaucoup de conditions préalables pour à l'établissement de ce type de système. Toutefois, le Nuage de talents satisfait déjà à la majorité d'entre elles, en plus d'être autrement bien positionné pour mettre en œuvre très rapidement le reste des conditions, moyennant l'attribution des ressources nécessaires.

Ces conditions préalables comprennent (sans toutefois s'y limiter) les considérations technologiques, la sécurité de la TI, les autorisations liées aux renseignements personnels, l'autorisation d'exploitation, la présence d'experts en la matière au sein de l'équipe, la capacité de développement agile, la capacité de concevoir une expérience utilisateur et la capacité d'apporter des modifications (y

compris des modifications majeures) à la plateforme, selon les besoins des utilisateurs. Les portails conçus au service des communautés sous-représentées doivent répondre aux besoins de ces groupes, qui sont distincts et variés. Ces portails doivent également être conçus de sorte à éviter la



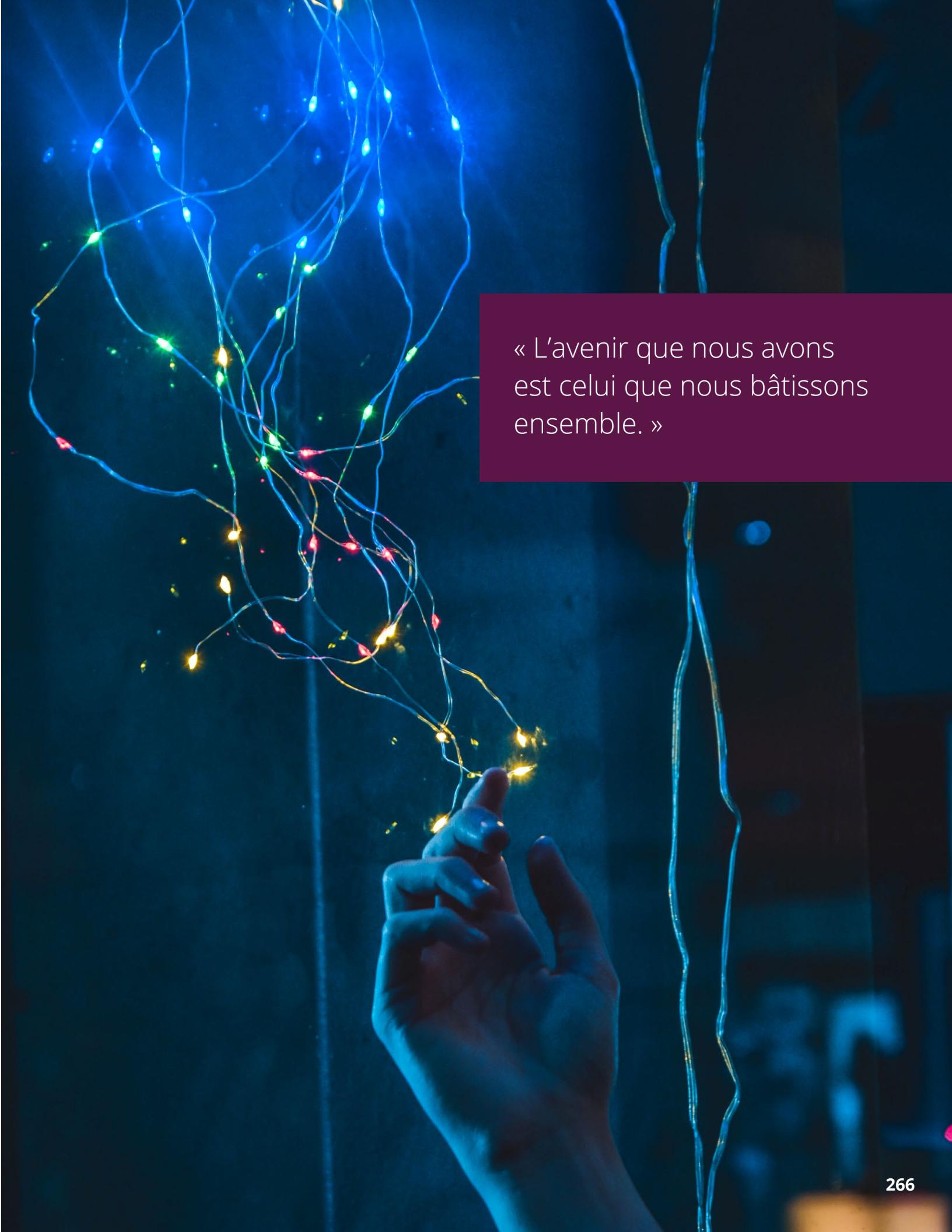
discrimination systémique qui se produit durant les processus de dotation, afin d'atteindre les résultats structurels et expérientiels prévus du projet.

Assurément, il est pratiquement impossible de simplement ajouter un tel portail à une infrastructure et des conceptions existantes, à moins que celles-ci soient préalablement structurées dans une optique d'itération et d'amélioration continues.

Comme le Portail des talents autochtones a été conçu dans son intégrité et qu'on attend plus que les dernières touches de développement et son autorisation, son intégration à la plateforme Nuage de talents serait une simple chose, moyennant la mise en place des ressources nécessaires afin d'appuyer l'initiative.

Si une bonne partie du code permettant d'appuyer des portails supplémentaires existe déjà dans le Nuage de talents, le développement de nouveaux portails pour d'autres groupes en quête d'équité (p. ex., les femmes en STIM, les talents ayant des besoins en matière d'accessibilité) nécessiterait l'embauche de nouveaux employés issus de ces groupes par l'équipe du Nuage de talents, ainsi que la réalisation d'un rigoureux processus de conception d'expérience utilisateur.

Chaque portail nécessiterait également le soutien continu de ressources. Des portails supplémentaires pourraient être inclus, au besoin.



« L'avenir que nous avons  
est celui que nous bâtissons  
ensemble. »

# Le Nuage de talents pourrait-il être utilisé à l'échelle du GC?



La question que reçoit le plus souvent l'équipe de recherche au sujet du Nuage de talents est une permutation de ce qui suit : « Est-ce que le Nuage de talents remplacera la plateforme Emplois GC de la Commission de la fonction publique? Y a-t-on réfléchi? ».

Voici les réponses à ces questions. Non, il est extrêmement peu probable que le Nuage de talents remplacera Emplois GC. Oui, on y a réfléchi.

La Commission de la fonction publique se consacre depuis plusieurs années à l'examen des possibilités de remplacement pour la plateforme Emplois GC. Il s'agit d'un engagement d'envergure qui exige de la diligence. La plateforme de remplacement choisie aura une incidence sur le moteur de recrutement de talents pour l'ensemble du gouvernement du Canada. Cela signifie que le risque aux Canadiens pourrait s'avérer important, si ce choix n'est pas bien fait. La Commission de la fonction publique travaille depuis 2016 dans des travaux de planification exhaustifs en vue de cerner les exigences pour cette nouvelle plateforme. Elle a examiné de nombreuses considérations dans le cadre de ses délibérations.

La Commission de la fonction publique, suivant les conseils formulés dans une analyse d'un évaluateur tiers, a opté pour un parcours d'approvisionnement visant l'achat d'un système externe, au lieu d'opter pour la création d'une solution gouvernementale à l'interne.

À titre de référence, l'équipe du Nuage de talents n'a jamais reçu de mandat de la part d'une autorité du gouvernement du Canada visant l'analyse des coûts et du temps

nécessaires à la mise à l'échelle de la plateforme pour l'ensemble du gouvernement, avec la liste des fonctionnalités dont aurait besoin la Commission de la fonction publique. Dans le même ordre d'idée, l'équipe n'a jamais reçu le mandat d'étudier les options pour l'élaboration d'un plan de transition relativement à la propriété et l'exploitation de la plateforme Nuage de talents. Quand la Commission de la fonction publique a commandé l'analyse d'un tiers, l'équipe du tiers chargé de l'évaluation n'a pas examiné le Nuage de talents. Ses chercheurs n'ont jamais rencontré les membres de l'équipe du Nuage de talents et n'ont jamais reçu de démo, de produit ou de document de la part de l'Équipe du Nuage



de talents concernant la feuille de route de la plateforme et ses résultats préliminaires. Aucun test A/B en temps réel de la dotation comparant le Nuage de talents aux vendeurs externes potentiels n'a été réalisé en fonction d'objectifs déterminés.

La question, à savoir si le Nuage de talents pourrait (moyennant les ressources nécessaires) être utilisé à plus grande échelle à titre de véhicule de dotation du gouvernement du Canada, demeure à ce jour qu'un exercice de réflexion. L'équipe estime qu'avec les ressources, la structure opérationnelle et le soutien nécessaires, la plateforme Nuage de talents pourrait être mise à l'échelle afin d'en faire une solution complète de recrutement et de déplacement pour le gouvernement du Canada.

## Récapitulation et maintenant?

Le Nuage de talents fut une expérience inhabituelle pour le gouvernement, commentaire soulevé fréquemment non seulement par les pairs de l'équipe dans le reste du gouvernement du Canada, mais aussi par les fonctions publiques du pays et de l'étranger, qui cherchent également à appuyer davantage les pratiques novatrices. Il s'agit d'une initiative communautaire financée par des ministères partenaires disparates ayant un but commun malgré leurs différentes structures en ressources humaines (RH). Une initiative axée sur une expérimentation pluriannuelle dont le but est d'aborder les obstacles systémiques ancrés dans la fonction publique. À ce titre, l'équipe du Nuage de talents a évolué dans un environnement relativement rare. Il n'y a aucun doute que le travail réalisé n'aurait pas abouti aussi rapidement et avec autant d'intensité si on n'avait pas habilité un modèle opérationnel agile permettant d'appliquer les normes relatives au numérique.

Néanmoins, l'existence du Nuage de talents est aussi grandement redevable à la sérendipité des circonstances et de certains champions. Bref, il n'est pas recommandé aux autres de suivre le cheminement de cette expérimentation faute de stabilité. Si les méthodes utilisées ont fourni de nombreux avantages sur le plan de la rapidité, de la recherche et de la souplesse, un nombre important de difficultés a aussi été rencontré. Notamment, la nature erratique d'un modèle de partenariat renouvelable chaque année (petits investissements provenant de nombreux ministères) et les difficultés opérationnelles liées à l'obtention d'un environnement de serveur capable d'habiliter pleinement une expérience de source libre dans le cadre de laquelle étaient gérés des renseignements personnels de nature délicate. Il y a également eu plusieurs instances où la nature itérative de



la construction agile ne s'intégrait pas confortablement aux processus d'approbation de projet et aux cycles de rapports annuels normalisés du gouvernement du Canada, surtout que cette construction agile est modifiée systématiquement en fonction des commentaires des utilisateurs.

L'expérience du Nuage de talents, dans sa conception originale, tire à sa fin alors même que sont rédigées les lignes du présent rapport. Les résultats des efforts de développement exercés au cours des trois dernières années ont mené à de nombreuses idées quant à la façon d'améliorer le recrutement, en plus de l'établissement d'une plateforme de dotation complètement opérationnelle qui livre des échéances de dotation radicalement plus rapides que la moyenne au gouvernement du Canada.

Le projet du Nuage de talents (dans sa conception jusqu'ici) prend fin alors que de nombreux développements prometteurs sont déjà bien avancés. Le futur du projet demeure incertain. Des propositions de financement ont été déposées en vue de poursuivre différentes

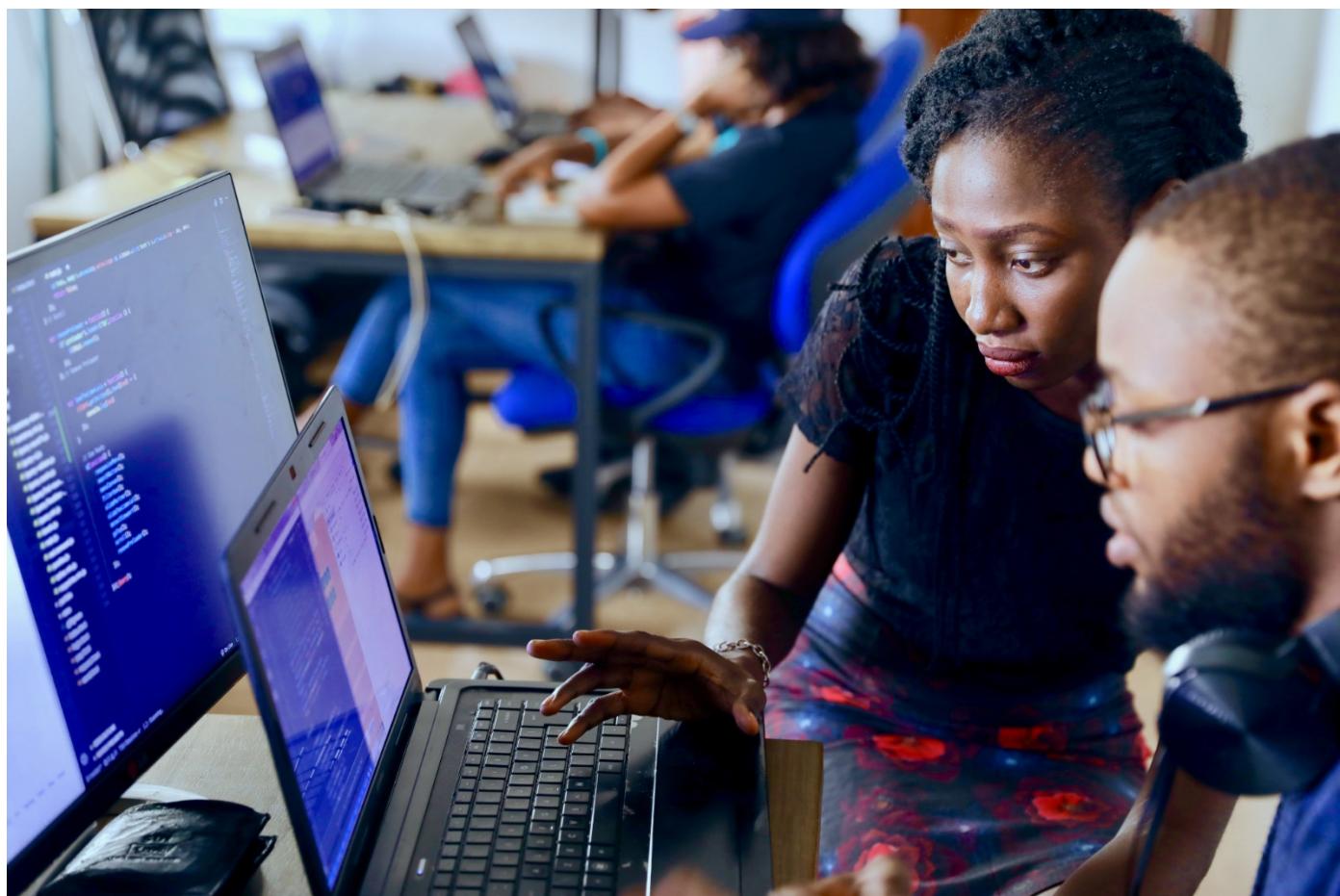
options du projet cernées à la section 5 du présent rapport. Toutefois, rien n'a été confirmé pour le moment. L'équipe en tant que telle se mettra à collaborer avec le personnel du Bureau du dirigeant principal de l'information, avec pour mandat de faire progresser les priorités de la ministre du Gouvernement numérique en lien avec l'obtention et l'habilitation de talents numériques. Les travaux réalisés sur la plateforme à ce jour constituent un atout, mais il appartiendra dorénavant à la collectivité numérique du GC aux dirigeants principaux de l'information des différents ministères d'en diriger la nature des travaux.

Le Nuage de talents fut un projet axé sur la réinvention du moteur de recrutement de talents du gouvernement, avec un accent particulier sur l'attraction de personnes possédant des compétences numériques et technologiques hautement recherchées. Cela dit, il existe un grand éventail d'initiatives en

matière d'innovation et d'expérimentation au gouvernement du Canada qui offrent des avantages semblables sur le plan de l'approche : tester, itérer, améliorer, puis mettre à l'échelle. D'ailleurs, plusieurs d'entre elles font face à des problèmes semblables par rapport à l'approbation en vue de commencer les travaux et la poursuite des travaux pendant suffisamment de temps pour produire véritablement des avantages.

Un projet comme le Nuage de talents soulève des questions d'ordre plus générales au gouvernement du Canada, à savoir notamment si des projets novateurs expérimentaux comme celui-ci sont même souhaités et, le cas échéant, les mesures qu'il est prêt à prendre sur le plan des ressources, de l'habilitation et du soutien.

Il y a des questions à poser ici : Ce type de projet offre-t-il de la valeur au gouvernement du Canada et aux Canadiens? Le gouvernement



du Canada souhaite-t-il remplacer les grands projets en cascade par des projets souples et itératifs axés sur l'amélioration et l'adaptation continues? Le gouvernement du Canada souhaite-t-il appuyer une transition vers des approches agiles et l'adoption de normes relatives au numérique, dont l'établissement d'équipes de produits internes multidisciplinaires?

Si la réponse à ces questions est positive, il devient alors beaucoup plus difficile de répondre à la prochaine : Quelles mesures concrètes le gouvernement du Canada prendra-t-il en vue de créer un flux d'innovation stable capable d'appuyer l'expérimentation, mesurer les résultats et populariser les pratiques exemplaires agiles et les normes relatives au numérique dans le cadre des activités gouvernementales?

## Nuage de talents dans l'actualité

1. Agarwal, Nitika. "Hiring New Whitehall Geniuses Is like Pouring Water into a Leaky Jug." *The Guardian*, 5 Feb. 2020, <https://www.theguardian.com/society/2020/feb/05/hiring-new-whitehall-geniuses-pouring-water-leaky-jug>. (Anglais seulement)
2. Cukier, Wendy. "Développer la fonction publique canadienne pour le numérique." *Forum des politiques publiques*, Mar. 2019, <https://ppforum.ca/fr/publications/developing-canadas-digital-ready-public-service/>.
3. Eggers, William D., et al. "Future of Work in Government." *Deloitte Insights*, Feb. 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/future-of-work-in-government.html>. (Anglais seulement)
4. Leal, Natalie. "Canada Pilots Blockchain Staff Records." *Global Government Forum*, 2019, <https://www.globalgovernmentforum.com/canada-pilots-blockchain-staff-records/>. (Anglais seulement)
5. "Learning Machine and GC Talent Cloud Issue Blockchain Credentials to Canada's Free Agents ." MENAFN, 2019, <https://menafn.com/1098677706/Learning-Machine-and-GC-Talent-Cloud-Issue-Blockchain-Credentials-to-Canadas-Free-Agents>. (Anglais seulement)
6. May, Kathryn. "The Renegade Team Trying to Disrupt Government Hiring." *Policy Options*, Dec. 2018, <https://policyoptions.irpp.org/magazines/december-2018/renegade-team-trying-disrupt-government-hiring/>. (Anglais seulement)
7. Myshinskiy, Yury. "Canadian Experience in Blockchain-Based Talent Verification for Public Sector." *Medium*, 19 Feb. 2020, <https://medium.com/@y.myshinskiy/canadian-experience-in-blockchain-based-talent-verification-for-public-sector-f4a1aadac0b>. (Anglais seulement)
8. *OECD Public Governance Reviews Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector Towards a Senior Civil Service System*. OECD Publishing, 2019, pp. 68–69.
9. Sayani, Fateema. "Worker Mobility 4.0 ." *Future of Good*, Jan. 2019, <https://futureofgood.co/worker-mobility-4-0/>. (Anglais seulement)
10. *The Innovation System of the Public Service of Canada*. OECD Publishing, 2018, pp. 148, 151, 152, 179.
11. "Les lauréats des Prix de la fonction publique en milieu de travail pour 2019." *Apolitical*, Apolitical, 18 Apr. 2019, [https://apolitical.co/fr/solution\\_article/laureats-des-prix-de-la-fonction-publique-en-milieu-de-travail-2019](https://apolitical.co/fr/solution_article/laureats-des-prix-de-la-fonction-publique-en-milieu-de-travail-2019).
12. Wier, Marcel Vander. "Feds Facing Challenges in Hiring Tech Workers." *Canadian HR Reporter*, 9 May 2019, <https://www.hrreporter.com/focus-areas/recruitment-and-staffing/feds-facing-challenges-in-hiring-tech-workers-report/283729>. (Anglais seulement)

# Références

## Sommaire

1. Secrétariat, Conseil du Trésor du Canada. "Normes numériques du gouvernement du Canada." Canada.Ca, <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/normes-numeriques-gouvernement-canada.html>.
2. Canada, Commission de la fonction publique. "Rapport annuel 2018-2019 : Bâtir aujourd'hui la fonction publique de demain - Canada.Ca." Canada.Ca, / Gouvernement du Canada, 2019, <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/rapport-annuel-2018-2019.html>.
3. "7 Benchmark Metrics to Help You Master Your Recruiting Funnel." Jobvite, 2 Sept. 2015, <https://www.jobvite.com/blog/recruiting-process/7-benchmark-metrics-to-help-you-master-your-recruiting-funnel/>. (Anglais seulement); "Your Approach to Hiring Is All Wrong." Harvard Business Review, 1 May 2019, <https://hbr.org/2019/05/recruiting>. (Anglais seulement); "How Companies Can Fix the Hiring Process." Knowledge@Wharton, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/fix-the-hiring-process/>. (Anglais seulement)

## Section 1 : Fonctionnement et aperçu

### Énoncé du problème

1. Rosenblat, Alex. *Uberland*. Univ of California Press. 2018.; Kessler, Sarah. *Gigged*. St. Martin's Press. 2018.
2. "effectifs 2025 l'avenir du monde du travail." 2016. Randstad. 2016. <http://content.randstad.ca/hubfs/workforce2025/Effectifs-2025-Randstad-Part1.pdf>.
3. Jeon, Sung-Hee, Huju Liu, et Yuri Ostrovsky. 2019. "Mesurer l'économie à la demande au Canada au moyen des données administratives." Statistique Canada : Organisme statistique national du Canada. Gouvernement du Canada, Statistique Canada. December 16, 2019. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2019025-fra.htm>
4. Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne, et Sangeet Paul Choudary. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company. 2016.; Eggers, William D., et Paul Macmillan. *The Solution Revolution*. Harvard Business Press. 2013.
5. West, Darrell M. *The Future of Work*. Brookings Institution Press. 2018.

6. Cillufo, Anthony. "10 Demographic Trends Shaping the U.S. and the World in 2017." Pew Research Center. April 2017. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/27/10-demographic-trends-shaping-the-u-s-and-the-world-in-2017/>. (Anglais seulement)
7. Zimmerman, Darlene. "Rules, Practices and Narratives: Institutional Change and Canadian Federal Staffing 1908 to 2018." UO Research. University of Ottawa. May 8, 2019. <https://ruor.uottawa.ca/handle/10393/39155>. (Anglais seulement)
8. Pink, Daniel H. *Free Agent Nation.*; Kessler, Sarah. 2018a. *Gigged*. St. Martin's Press. 2001.
9. Eubanks, Virginia. *Automating Inequality*. St. Martin's Press.; Kessler, Sarah. 2018a. *Gigged*. St. Martin's Press. 2018.

## **Section 2 : Résultats de la recherche sur Optimiser l'appariement entre les talents et les équipes**

### **Appariement à cinq facteurs**

1. Chamberlain, Dr. Andrew. "How Long Does It Take to Hire? Interview Duration in 25 Countries." Glassdoor, 2017, <https://www.glassdoor.com/research/time-to-hire-in-25-countries/#>. (Anglais seulement)
2. Bock, Laszlo. *Work Rules!* 2015.
3. Rosenblat, Alex. *Uberland*. Univ of California Press. 2018.; Kessler, Sarah. *Gigged*. St. Martin's Press, 2018.
4. Marquet, L. David. *Turn the Ship Around!* Penguin, 2013.
5. Sinek, Simon. *The Infinite Game*. Penguin, 2019.
6. PhD, Ron Friedman. *The Best Place to Work*. Penguin, 2014.
7. Sheridan, Richard. *Joy, Inc.* Portfolio, 2015.
8. Grant, Adam M. *Originals*. Penguin, 2016.

### **Permettre le travail à distance**

1. "Remote Work Trends & Statistics for 2021: Remote Work Status & Future After Covid." 2021. Remoters. January 18, 2021.
2. Mas, Alexandre, et Amand Pallais. 2017. "Valuing Alternative Work Arrangements." American Economic Association. 2017. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.20161500>. (Anglais seulement)
3. Choudhury, Prithwiraj (Raj), Barbara Z. Larson, et Cirrus Foroughi. 2019. "Is It Time to Let Employees Work from Anywhere?" Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/08/is-it->

- [time-to-let-employees-work-from-anywhere.https://remoters.net/remote-work-trends-future-insights/](https://remoters.net/remote-work-trends-future-insights/). (Anglais seulement)
4. Zapier Editorial Team. 2019. "The Remote Work Report by Zapier | Will the Office Be Obsolete by 2030? Knowledge Workers Think So." 2019. <https://zapier.com/blog/remote-work-report-by-zapier/>. (Anglais seulement)
  5. "State of Remote Work 2017." Owl Labs. 2017. <https://www.owlabs.com/state-of-remote-work/2017>. (Anglais seulement)

## Importance de la flexibilité et de l'authenticité

1. Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus et Giroux, 2011; Silver, Nate. *The Signal and the Noise*. Penguin, 2015.
2. Fairhurst, Gail T., et al. *The Art of Framing*. Jossey-Bass, 1996.
3. Gladwell, Malcolm. *Blink*. Back Bay Books, 2007, pp. 189–244.
4. Sinek, Simon. *Leaders Eat Last*. Penguin, 2017.
5. Johansen, Bob. *Leaders Make the Future*. 2015, pp. 125–38.
6. Marquet, L. David. *Turn the Ship Around!* Penguin, 2013.
7. *What is more important for national well-being: Money or Autonomy?* Journal of Personality and Social Psychology 10, no.1, 2011, pp. 164-84
8. Sinek, Simon. *The Infinite Game*. Penguin, 2019.
9. PhD, Ron Friedman. *The Best Place to Work*. Penguin, 2014.
10. Sinek, Simon. *The Infinite Game*. Penguin, 2019.
11. Gladwell, Malcolm. *Blink*. Back Bay Books, 2007.

## Autoévaluation des compétences selon le niveau

1. Mohr, Tara Sophia. "Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified." Harvard Business Review, 25 Aug. 2014, <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>. (Anglais seulement)

## **Section 3 : Résultats de recherche sur la modification des valeurs par défaut pour appuyer la diversité**

### **Sois Toi Même : LGBTQ2+**

1. Patrimoine, canadien. "Secrétariat LGBTQ2 - Canada.Ca." *Canada.Ca*, / Gouvernement du Canada, <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/campagnes/sois-toi-meme.html>.
2. "Discours du premier ministre Justin Trudeau pour présenter des excuses aux Canadiens LGBTQ2 | Premier ministre du Canada." *Premier ministre du Canada*, <https://pm.gc.ca/fr/nouvelles/discours/2017/11/28/discours-du-premier-ministre-justin-trudeau-presente-des-excuses-aux>.
3. "Loi canadienne sur les droits de la personne." *Justice Laws Website - Site Web de La Législation (Justice)*, <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/h-6/>.
4. "Loi sur l'équité en matière d'emploi." *Justice Laws Website - Site Web de La Législation (Justice)*, <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/E-5.401/index.html>.
5. "Moderniser les pratiques du gouvernement du Canada en matière d'information relative au sexe et au genre - Canada.Ca." *Canada.Ca*, / Gouvernement du Canada, <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/campagnes/sois-toi-meme/rendre-programmes-services-inclusifs.html>.

### **Pourquoi ne pas utiliser un recrutement anonyme?**

1. Canada, Commission de la fonction publique. "Projet pilote sur le recrutement anonyme – rapport final." *Canada.Ca*, / Gouvernement du Canada, 2018, [https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/projet-pilote-sur-le-recrutement-anonyme.html#toc\\_2](https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/projet-pilote-sur-le-recrutement-anonyme.html#toc_2).
2. Frankenberg, Ruth. *White Women, Race Matters*. U of Minnesota Press, 1993.
3. Creese, Gillian Laura, et al. "What Colour Is Your English?" 2002.; Bannerji, Himani. *Returning the Gaze*. Sister Vision Press, 1993.
4. Canada, Commission de la fonction publique. "Projet pilote sur le recrutement anonyme – rapport final." *Canada.Ca*, / Gouvernement du Canada, 2018, [https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/projet-pilote-sur-le-recrutement-anonyme.html#toc\\_2](https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/projet-pilote-sur-le-recrutement-anonyme.html#toc_2).
5. Razack, Sherene. *Looking White People in the Eye*. University of Toronto Press, 1998.
6. Gerald, Casey. *There Will Be No Miracles Here*. Riverhead Books, 2019.; Mackey, Eva. *House of Difference*. Routledge, 2005.
7. "Why Claiming to Be 'Colour Blind' Doesn't Make You Anti-Racist." *Naked Politics*, 10 Aug. 2020, <https://nakedpolitics.co.uk/2020/08/10/why-claiming-to-be-colour-blind-doesnt-make-you-anti-racist/>. (Anglais seulement)

8. DiAngelo, Robin J. *White Fragility*. Beacon Press, 2018.
9. Eddy-Lodge, Reni. *Why I'm No Longer Talking to White People About Race*. Bloomsbury Publishing, 2020.
10. Bureau, Conseil privé. "Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale." Canada.ca, / Gouvernement du Canada, <https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/organisation/greffier/appel-action-faveur-lutte-contre-racisme-equite-inclusion-fonction-publique-federale.html>.

## **Section 4 : Résultats de la recherche sur la réduction du temps de dotation**

### **Incidence globale sur la réduction de la durée du processus de dotation**

1. Chamberlain, Dr. Andrew. "How Long Does It Take to Hire? Interview Duration in 25 Countries." Glassdoor, 2017, <https://www.glassdoor.com/research/time-to-hire-in-25-countries/#>. (Anglais seulement)
2. "2019 Recruiting Benchmark Report." Jobvite, 2019, <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2019/03/2019-Recruiting-Benchmark-Report.pdf>. (Anglais seulement)

### **Incidence de la rapidité sur la rétention des meilleurs talents**

1. "Canadian CIOs: Focus on In-Demand IT Roles." Gartner, 2018, <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/canadian-cios-focus-on-in-demand-it-roles/>. (Anglais seulement)

### **Optimiser le nombre de demandes**

1. Canada, Commission de la fonction publique. "Rapport annuel 2018-2019 : Bâtir aujourd'hui la fonction publique de demain - Canada.ca." Canada.ca, / Gouvernement du Canada, 2019, <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/rapport-annuel-2018-2019.html>.
2. "Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified." Harvard Business Review, 25 Aug. 2014, <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>. (Anglais seulement)
3. "7 Benchmark Metrics to Help You Master Your Recruiting Funnel." Jobvite, 2 Sept. 2015, <https://www.jobvite.com/blog/recruiting-process/7-benchmark-metrics-to-help-you-master-your-recruiting-funnel/>. (Anglais seulement); "Your Approach to Hiring Is All Wrong." Harvard Business Review, 1 May 2019, <https://hbr.org/2019/05/recruiting>. (Anglais seulement); "How Companies Can Fix the Hiring Process." Knowledge@Wharton, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/fix-the-hiring-process/>. (Anglais seulement); "50 HR & Recruiting Stats That Make You Think." Glassdoor, 2015,

<https://www.glassdoor.com/employers/blog/50-hr-recruiting-stats-make-think/>. (Anglais seulement)

## Optimisation du nombre de critères de sélection

1. "Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified." *Harvard Business Review*, 25 Aug. 2014, <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>. (Anglais seulement)

## Section 5 : À l'intersection des défis d'aujourd'hui et du potentiel de demain

### Aperçu : Une pandémie, des perturbations et une possibilité fragile de changements plus importants

1. "Twilio - COVID-19 Digital Engagement Report." *Twilio*, 2019, <https://www.twilio.com/covid-19-digital-engagement-report>. (Anglais seulement)
2. Lund, Susan, et al. "The Future of Remote Work: An Analysis of 2,000 Tasks, 800 Jobs, and 9 Countries." *McKinsey & Company*, *McKinsey & Company*, 23 Nov. 2020, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries#>. (Anglais seulement)
3. Butterfield, Stewart. "The CEO of Slack on Adapting in Response to a Global Crisis." *Harvard Business Review*, 1 July 2020, <https://hbr.org/2020/07/the-ceo-of-slack-on-adapting-in-response-to-a-global-crisis>. (Anglais seulement)
4. Madgavkar, Anu, et al. "COVID-19 and Gender Equality: Countering the Regressive Effects", *McKinsey & Company*, 15 July 2020, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects>. (Anglais seulement)
5. Prokopenko, Elena, et Christina Kevin. "Vulnérabilités liées à la COVID-19 chez les Canadiens et les Canadiennes LGBTQ2+." *Statistics Canada: Canada's National Statistical Agency / Statistique Canada : Organisme Statistique National Du Canada*, Gouvernement du Canada, Statistique Canada, 15 Dec. 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00075-fra.htm>.
6. "Répercussions sur les immigrants et les personnes désignées comme minorités visibles." *Statistics Canada: Canada's National Statistical Agency / Statistique Canada : Organisme Statistique National Du Canada*, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/2020004/s6-fra.htm>.

### Dossiers en tant que service : Compétences transférables

1. "Strategies for the New Economy: Skills as the Currency of the Labour Market." *World Economic Forum*, 2019, <https://www.weforum.org/whitepapers/strategies-for-the-new-economy-skills-as-the-currency-of-the-labour-market>. (Anglais seulement)

2. "Open Skills Network." *Open Skills Network*, <https://www.openskillnetwork.org/>. (Anglais seulement)
3. "Les compétences dans un monde postpandémique - Forum des politiques publiques." *Forum des politiques publiques*, 2020, <https://ppforum.ca/fr/project/les-competences-dans-un-monde-postpandemique/>.
4. "Emsi Joins Network to Accelerate Skills-Based Education and Hiring - Emsi." Emsi, 16 Sept. 2020, <https://www.economicmodeling.com/2020/09/16/open-skills-network-partnership/#:~:text=Established%20in%202020%2C%20the%20Open,skills%20libraries%20and%20skills%20data>. (Anglais seulement)

# Crédit photo et reconnaissance

## Couverture

[Photo by Joel Muniz on Unsplash](#)

## Section 1

[Photo par Rayhane saber sur Unsplash](#)

[Photo par Timon Studler sur Unsplash](#)

[Photo par Christina @ wocitechchat.com sur Unsplash](#)

[Photo par Joshua Rawson-Harris sur Unsplash](#)

[Photo par Martin Sattler sur Unsplash](#)

[Photo par Ishan @seefromthesky sur Unsplash](#)

[Photo par Bella The Brave sur Unsplash](#)

[Photo par Michael Krahn sur Unsplash](#)

[Photo par Ross Sneddon sur Unsplash](#)

[Photo par Pixabay sur Pexels](#)

[Photo par cottonbro sur Pexels](#)

[Photo par Bill Oxford sur Unsplash](#)

[Photo par Nathan Dumlao sur Unsplash](#)

## Section 2

[Photo par Chris Montgomery sur Unsplash](#)

[Photo par Charles Deluvio sur Unsplash](#)

[Photo par Skye Studios sur Unsplash](#)

[Photo par K8 sur Unsplash](#)

[Photo par Ethan Hoover sur Unsplash](#)

[Photo par Avi Richards sur Unsplash](#)

[Photo par Brooke Cagle sur Unsplash](#)

[Photo par Photoholgic sur Unsplash](#)

[Photo par DICSON sur Unsplash](#)

## Section 3

[Photo par Sharon McCutcheon sur Pexels](#)

[Photo par Clay Banks sur Unsplash](#)

[Photo par Jonas Verstuyft sur Unsplash](#)

[Photo par Girl with red hat sur Unsplash](#)

[Photo par S Migaj sur Unsplash](#)

[Photo par AllGo - An App For Plus Size People sur Unsplash](#)

[Photo par Sharon McCutcheon sur Unsplash](#)

[Photo par allison christine sur Unsplash](#)

[Photo par Rachel Nickerson sur Unsplash](#)

[Photo par Jordan Steranka sur Unsplash](#)

[Photo par sī Janko Ferlič sur Unsplash](#)

[Photo par Ashkan Forouzani sur Unsplash](#)

[Photo par Kate Hliznitsova sur Unsplash](#)

[Photo par Cody Chan sur Unsplash](#)

[Photo par Nong Vang sur Unsplash](#)

## Section 4

[Photo par Jon Tyson sur Unsplash](#)

[Photo par Nicolas Hoizey sur Unsplash](#)

[Photo par Saffu sur Unsplash](#)

[Photo par Robert Anderson sur Unsplash](#)

[Photo par Levi Jones sur Unsplash](#)

[Photo par ThisisEngineering RAEng sur Unsplash](#)

[Photo par Anne Nygård sur Unsplash](#)

[Photo par Eddi Aguirre sur Unsplash](#)

[Photo par Denisse Leon sur Unsplash](#)

[Photo par Steven Lelham sur Unsplash](#)

## Section 5

[Photo par Efe Kurnaz sur Unsplash](#)

[Photo par Roseanna Smith sur Unsplash](#)

[Photo par Clark Van Der Beken sur Unsplash](#)

[Photo par ALAN DE LA CRUZ sur Unsplash](#)

[Photo par Štefan Štefančík sur Unsplash](#)

[Photo par JJ Ying sur Unsplash](#)

[Photo par Chris Lawton sur Unsplash](#)

[Photo par Se Nuno sur Unsplash](#)

[Photo par Cory Woodward sur Unsplash](#)

[Photo par Shane Rounce sur Unsplash](#)

[Photo par xandtor sur Unsplash](#)

[Photo par Lewis Parsons sur Unsplash](#)

[Photo par ThisisEngineering RAEng sur Unsplash](#)

[Photo par heylagostechie sur Unsplash](#)