ALLIES VALORISER LES TALENTS DES PERSONNES VÉTÉRANES

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SECTORIELLE 2026 D'ALLIES

L'évolution de carrière dans l'industrie de la défense canadienne



Invest Ottawa | Investir Ottawa

ADGA

Un message du Groupe ADGA et d'Invest Ottawa

L'industrie de la défense canadienne reconnaît depuis longtemps la valeur que les personnes vétéranes apportent à notre main-d'œuvre. Ici, à Ottawa, où se croisent la communauté de la défense, le gouvernement et l'industrie canadiens, nous constatons cette valeur chaque jour. Grâce au rôle de longue date joué par ADGA dans le secteur de la défense canadien et au travail d'Invest Ottawa visant à soutenir l'écosystème régional de la défense et de la sécurité par l'entremise de son Centre d'innovation en matière de défense, nous constatons également l'importance de développer les personnes et les capacités dont notre industrie a besoin.

Par le biais du projet ALLIES, nous avons voulu aller plus loin — examiner ce qui se passe après la transition des personnes vétéranes vers un emploi civil et ce qui les aide à continuer de se perfectionner et de progresser.

Les personnes vétéranes qui ont contribué à cette recherche ont fait part d'expériences positives et indiqué des domaines où des améliorations sont possibles. Leurs points de vue mettent en lumière des possibilités concrètes pour les organisations qui les emploient de mieux reconnaître l'expérience militaire, de faciliter l'orientation professionnelle et de renforcer l'accès aux relations et aux occasions de perfectionnement qui favorisent l'avancement professionnel.

Bien que ce travail ait débuté au sein de la communauté de la défense d'Ottawa, nous espérons que ces conclusions contribueront à un débat plus large au sein de l'industrie de la défense canadienne et au-delà — en encourageant les organisations à réfléchir à leurs propres pratiques, à tirer parti de ce qui fonctionne déjà et à continuer de renforcer la manière dont nous développons et fidélisons les talents des personnes vétéranes.

Jean-Marc Lanthier
Président et chef de la direction, Groupe ADGA

Sonya Shorey
Présidente et chef de la direction, Invest Ottawa

Erika Coghill
Créatrice et responsable d'ALLIES, Auteure du rapport, Groupe ADGA



À propos d’ALLIES

ALLIES — un laboratoire de leadership axé sur l’impact et le parrainage de la haute direction — est une initiative menée par l’industrie qui se concentre sur l’avancement professionnel des personnes vétéranes après leur transition vers un emploi civil.

Organisée par le Groupe ADGA en partenariat avec Invest Ottawa, ALLIES a réuni des personnes vétéranes, des membres de la haute direction assurant le parrainage et des organisations de l’ensemble de l’industrie de la défense canadienne afin de mieux comprendre ce qui favorise le développement et l’avancement professionnels — et dans quels domaines les organisations qui les emploient peuvent en faire davantage.

L’initiative a débuté avec un groupe de personnes vétéranes et de membres de la direction de l’industrie à Ottawa, puis s’est élargie grâce au sondage sectoriel ALLIES 2026, qui a recueilli les points de vue de 84 personnes vétéranes des Forces armées canadiennes (FAC) travaillant, ou ayant récemment travaillé, dans l’industrie de la défense canadienne.

Organismes participants

ADGA

aws

CAE

CALIAN
Confiance. Savoir-Faire.

Invest Ottawa | Investir Ottawa

LEONARDO

SEA CANADA

THALES

L'importance de l'avancement professionnel des personnes vétéranes

Les personnes vétéranes apportent des connaissances opérationnelles, une expérience en leadership, une expertise technique et une compréhension des missions soutenues par l'industrie de la défense canadienne. Une attention considérable a été accordée à l'accompagnement des membres des FAC dans leur transition vers l'emploi civil et au soutien des organisations dans le recrutement de personnes vétéranes. **ALLIES a entrepris d'examiner un autre aspect de cette expérience.**

Que se passe-t-il une fois que les personnes vétéranes sont embauchées?

Le sondage sectoriel d'ALLIES a exploré la manière dont les personnes vétéranes travaillant dans l'industrie de la défense canadienne vivent leur progression de carrière dans le secteur civil : comment leur expérience militaire est reconnue et mise à profit, comment elles apprennent à s'y retrouver dans les systèmes de carrière civils, ce qui favorise ou entrave leur avancement, et ce que les organisations peuvent faire pour mieux développer leurs talents au fil du temps.

La recherche met en évidence de nombreux exemples de carrières civiles réussies. Parallèlement, elle révèle des disparités récurrentes dans la façon dont l'expérience militaire est comprise, dans la clarté des parcours professionnels et dans la régularité avec laquelle les personnes vétéranes ont accès aux relations et aux occasions qui favorisent leur progression.

Comment interpréter les résultats : il s'agissait d'un sondage exploratoire sur l'industrie et il ne doit pas être interprété comme statistiquement représentatif de l'ensemble des personnes vétéranes travaillant dans l'industrie de la défense au Canada. L'échantillon est composé principalement de personnes vétéranes expérimentées. Cela limite les conclusions concernant les personnes vétéranes qui viennent de faire la transition, tout en offrant une perspective utile de la part de personnes qui ont eu le temps de s'adapter aux organisations civiles et de réfléchir à ce qui a influencé leur progression.

Qui a participé au sondage

Le dernier sondage sectoriel d'ALLIES a recueilli 84 réponses complètes provenant de personnes vétéranes des FAC travaillant, ou ayant récemment travaillé, dans l'industrie de la défense canadienne.

Les personnes répondantes représentaient un large éventail de parcours militaires, de grades, d'étapes de carrière civile, de types d'organisations et de régions. L'échantillon était particulièrement expérimenté, comprenant de nombreuses personnes vétéranes ayant mené de longues carrières militaires et accumulé une expérience significative dans l'industrie civile.

- Les postes civils allaient des fonctions techniques et des postes sans responsabilité de gestion à la gestion de programmes et de projets, en passant par le développement des affaires, la consultation, la gestion, ainsi que des postes de direction et de haute direction.
- Les organisations comprenaient de grandes entreprises maîtresses d'œuvre du secteur de la défense, des organisations de taille moyenne du secteur de la défense, des PME et des entreprises en démarrage, des cabinets de consultation et de services professionnels, des milieux gouvernementaux ou du secteur public, ainsi que d'autres organisations liées à la défense.
- Les réponses provenaient de partout au Canada, avec une représentation particulièrement forte de la région de la capitale nationale.

Principale conclusion

L'embauche de personnes vétéranes et le développement de leurs talents constituent des aspects distincts de l'expérience d'emploi.

FONDATION

75 %

ont déclaré que leur expérience militaire était valorisée par leur organisation

OCCASION

51%

ont déclaré que leur organisation ne savait pas comment évaluer l'expérience de leadership militaire

AMBITION

64%

seraient susceptibles ou très susceptibles d'assumer davantage de responsabilités si l'occasion se présentait

Bon nombre des pratiques que les personnes vétéranes jugent utiles constituent de bonnes pratiques de gestion des talents :

- ✓ Une intégration efficace
- ✓ Des gestionnaires qui les soutiennent
- ✓ Des parcours de carrière clairs
- ✓ Du mentorat
- ✓ Du parrainage
- ✓ Des réseaux professionnels
- ✓ Des occasions de perfectionnement
- ✓ Des discussions constructives sur la carrière

Il s'agit de les appliquer de manière délibérée, en tenant compte de l'expérience des personnes vétéranes.

4 enseignements tirés

1

L'expérience militaire est valorisée, mais sa pleine valeur n'est pas toujours comprise ni mise à profit.

L'une des distinctions les plus nettes qui ressort de la recherche est celle entre valoriser l'expérience militaire et savoir comment l'évaluer.

Les personnes répondantes décrivent généralement leur parcours militaire comme étant valorisé par leur organisation. Le tableau devient moins uniforme lorsqu'il s'agit de déterminer si l'expérience de leadership militaire est pleinement comprise, si l'expérience antérieure est prise en compte dans les décisions d'avancement, et si les organisations savent comment traduire cette expérience en rôles et en compétences civils.

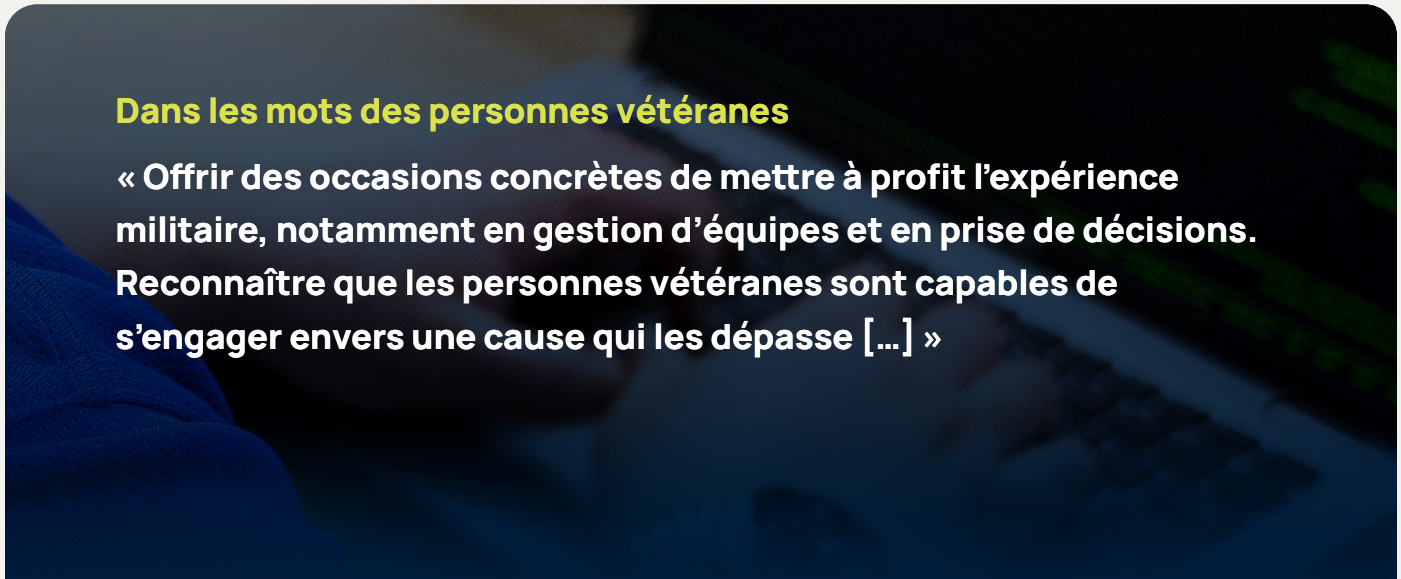
Les réponses écrites soulignent les défis liés à l'interprétation des professions militaires, de la formation et des qualifications, des niveaux de responsabilité, de la portée du leadership et de l'expérience par rapport aux compétences civiles et aux niveaux d'ancienneté.

Ce que cela signifie

Les personnes vétéranes ont un rôle à jouer pour communiquer leur expérience en termes civils. Les organisations qui les emploient ont quant à elles l'occasion de renforcer la capacité des gestionnaires, des membres du personnel des ressources humaines et de la direction à voir au-delà du grade et de la profession pour évaluer les compétences mobilisées, l'étendue et la complexité des responsabilités assumées ainsi que les résultats obtenus.

Ce qui pourrait être sous-estimé

Les personnes répondantes ont maintes fois identifié le leadership sous pression, la prise de décision, la planification opérationnelle, la gestion des risques, la direction d'équipe, l'adaptabilité, la responsabilisation, la concentration sur la mission et la gestion des parties prenantes comme des compétences transférables qui ne sont pas toujours visibles à partir d'un titre, d'un grade ou d'une profession militaire.



Dans les mots des personnes vétéranes

« Offrir des occasions concrètes de mettre à profit l'expérience militaire, notamment en gestion d'équipes et en prise de décisions. Reconnaître que les personnes vétéranes sont capables de s'engager envers une cause qui les dépasse […] »

2

Les parcours de carrière dans le secteur civil peuvent être difficiles à comprendre et à suivre.

Passer d'une carrière militaire à une organisation civile implique d'apprendre un système professionnel différent.

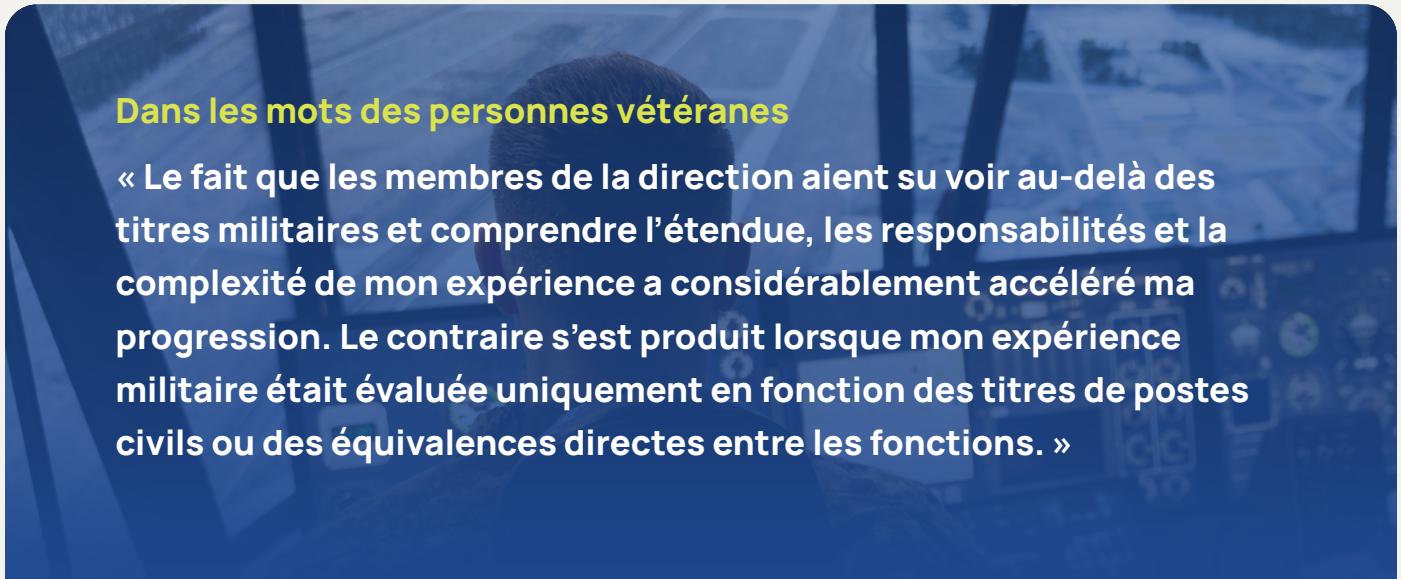
Les personnes répondantes font état de niveaux variables de compréhension des parcours de carrière disponibles, de la façon dont les décisions d'avancement sont prises, de l'expérience requise pour les postes futurs, du fonctionnement de la mobilité interne et de la manière d'accéder aux occasions de perfectionnement.

Elles apprennent en observant, en créant des réseaux, en trouvant des personnes pour les accompagner dans le cadre du mentorat, en développant des relations avec les gestionnaires et les membres de la haute direction, en sollicitant des occasions et en s'imprégnant de la culture organisationnelle. Une grande partie du système s'apprend donc de manière informelle.

Il est important de noter que la satisfaction professionnelle et la clarté du parcours professionnel ne sont pas la même chose. Les personnes vétéranes peuvent être satisfaites de leur poste actuel tout en ayant une visibilité limitée sur la direction qu'elles pourraient prendre ensuite ou sur la manière d'y parvenir.

Ce que cela signifie

Les organisations n'ont pas à garantir l'avancement, mais elles peuvent rendre celui-ci plus facile à comprendre en offrant une plus grande transparence concernant les parcours professionnels, les occasions internes, les attentes en matière de progression, les options de perfectionnement et la manière dont les décisions sont prises.



Dans les mots des personnes vétéranes

« Le fait que les membres de la direction aient su voir au-delà des titres militaires et comprendre l'étendue, les responsabilités et la complexité de mon expérience a considérablement accéléré ma progression. Le contraire s'est produit lorsque mon expérience militaire était évaluée uniquement en fonction des titres de postes civils ou des équivalences directes entre les fonctions. »

3

Les relations et la visibilité font partie de l'infrastructure de carrière.

Bien que l'expérience et le rendement comptent, le sondage suggère qu'ils ne sont pas les seuls facteurs importants.

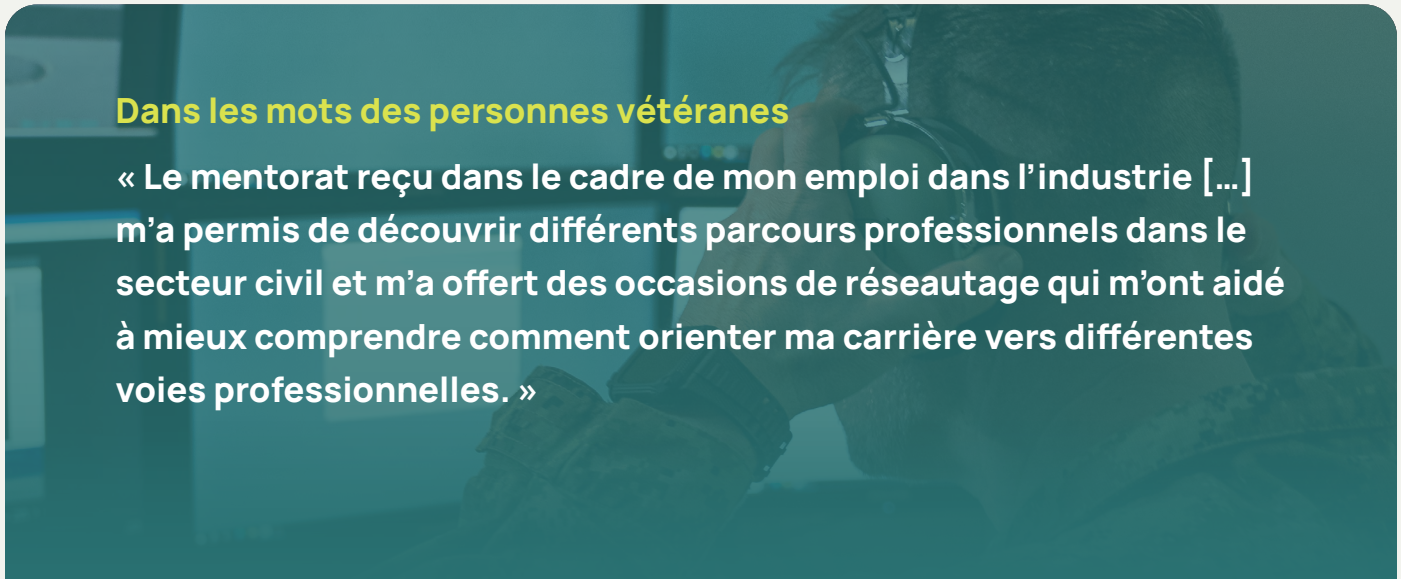
Des gestionnaires qui offrent leur soutien, des personnes qui assurent le mentorat, le parrainage ou la défense des intérêts, des réseaux professionnels, l'accès aux membres de la haute direction, la visibilité au sein de l'organisation et les occasions de démontrer leurs capacités reviennent constamment dans les réponses comme des facteurs favorisant l'avancement professionnel.

Les gestionnaires semblent jouer un rôle particulièrement important. Les personnes répondantes décrivent des gestionnaires qui ont pris le temps de comprendre leur parcours, ont reconnu des compétences qui n'étaient pas évidentes dans le cadre de leurs fonctions actuelles, ont encouragé leur perfectionnement, ont créé des occasions, les ont mises en contact avec d'autres personnes ou ont plaidé en leur faveur.

Les personnes qui assurent le mentorat peuvent aider les personnes vétéranes à comprendre le fonctionnement des organisations civiles, à explorer des parcours professionnels et à bâtir des réseaux professionnels. Les personnes qui assurent le parrainage ou la défense des intérêts peuvent contribuer à accroître la visibilité et à faciliter l'accès aux occasions.

Ce que cela signifie

Les relations et la visibilité au sein de l'organisation peuvent s'avérer particulièrement précieuses pour les personnes vétéranes qui font leur entrée dans le secteur civil sans réseau professionnel établi. Les organisations qui les emploient peuvent créer des occasions permettant aux personnes vétéranes de nouer des relations au-delà de leurs équipes immédiates, d'entrer en contact avec des personnes qui assurent le mentorat et des membres de la haute direction, et de démontrer leurs capacités par le biais de nouvelles affectations et de nouveaux projets.



Dans les mots des personnes vétéranes

« Le mentorat reçu dans le cadre de mon emploi dans l'industrie […] m'a permis de découvrir différents parcours professionnels dans le secteur civil et m'a offert des occasions de réseautage qui m'ont aidé à mieux comprendre comment orienter ma carrière vers différentes voies professionnelles. »

4

Les personnes vétéranes assument une grande partie de la responsabilité de s'orienter dans le système.

Lorsque les personnes vétéranes décrivent ce qui contribue à la réussite professionnelle dans le secteur civil, leurs réponses mettent fortement l'accent sur l'initiative individuelle : apprendre la culture d'entreprise, se constituer un réseau, trouver des personnes pour assurer le mentorat et le parrainage, transposer l'expérience militaire, communiquer ses ambitions professionnelles, repérer les occasions et plaider en faveur de son perfectionnement.

Ce sont là des stratégies utiles. Prises dans leur ensemble, cependant, les réponses révèlent également à quel point le fardeau de l'orientation repose actuellement sur les personnes vétéranes elles-mêmes.

Ce que cela signifie

Les résultats soulignent la nécessité d'une responsabilité partagée. Les personnes vétéranes restent activement engagées dans leur propre parcours professionnel. Les organisations peuvent créer des conditions dans lesquelles les parcours, les attentes, les occasions et la valeur de l'expérience antérieure sont plus faciles à comprendre et à exploiter.

L'objectif est de faire en sorte que la réussite du parcours professionnel dépende moins du hasard, des circonstances individuelles ou de la capacité d'une personne à déchiffrer le système par elle-même.

Dans les mots des personnes vétéranes

« Dès le début de votre nouvelle carrière dans l'industrie de la défense, prenez le temps de découvrir les différents parcours professionnels qui s'offrent à vous. Il ne suffit pas de bien remplir vos nouvelles fonctions : vous devez aussi faire valoir vos compétences et vous assurer que les membres de la haute direction vous connaissent. »

Créer les conditions propices à la progression

Les résultats mettent en évidence plusieurs domaines dans lesquels les organisations du secteur de la défense peuvent améliorer la façon dont les talents des personnes vétéranes sont reconnus, soutenus et développés tout au long d'une carrière civile. En se fondant sur les expériences partagées dans le cadre de la recherche ALLIES, six pratiques offrent un cadre d'action aux organisations qui emploient ces personnes :

Embaucher

Reconnaître les capacités, l'expérience et le potentiel que les personnes vétéranes ont développés au cours de leur service militaire.

Orienter

Rendre l'organisation, les parcours de carrière, la mobilité interne et les processus d'avancement plus faciles à comprendre.

Reconnaître

Évaluer l'expérience militaire au-delà du grade et du poste, en tenant compte notamment de l'étendue du leadership, de la responsabilité, de la complexité et des résultats.

Créer des liens

Créer des occasions de nouer des relations avec des collègues, des gestionnaires, des personnes qui assurent le mentorat et le parrainage ainsi que des membres de la haute direction, et d'intégrer des réseaux professionnels.

Développer

Mener des discussions de carrière constructives et offrir des possibilités de perfectionnement, des défis stimulants et des occasions de démontrer des compétences plus étendues.

Faire progresser

Continuer à tenir compte de l'expérience globale, des compétences démontrées et des aspirations après l'embauche initiale.

À retenir

Ces pratiques ne s'appliquent pas uniquement aux personnes vétéranes. Il s'agit de pratiques efficaces de gestion des talents qui profitent à l'ensemble du personnel.

Pour les personnes vétéranes, toutefois, leur application délibérée peut faciliter la transition entre deux milieux professionnels présentant des structures, une terminologie, des réseaux et des approches de progression de carrière différents.

Appliquées de manière cohérente, elles peuvent aider les personnes vétéranes à transposer leur expérience, à bâtir de nouveaux réseaux professionnels et à saisir des occasions de croissance tout au long de leur carrière civile.

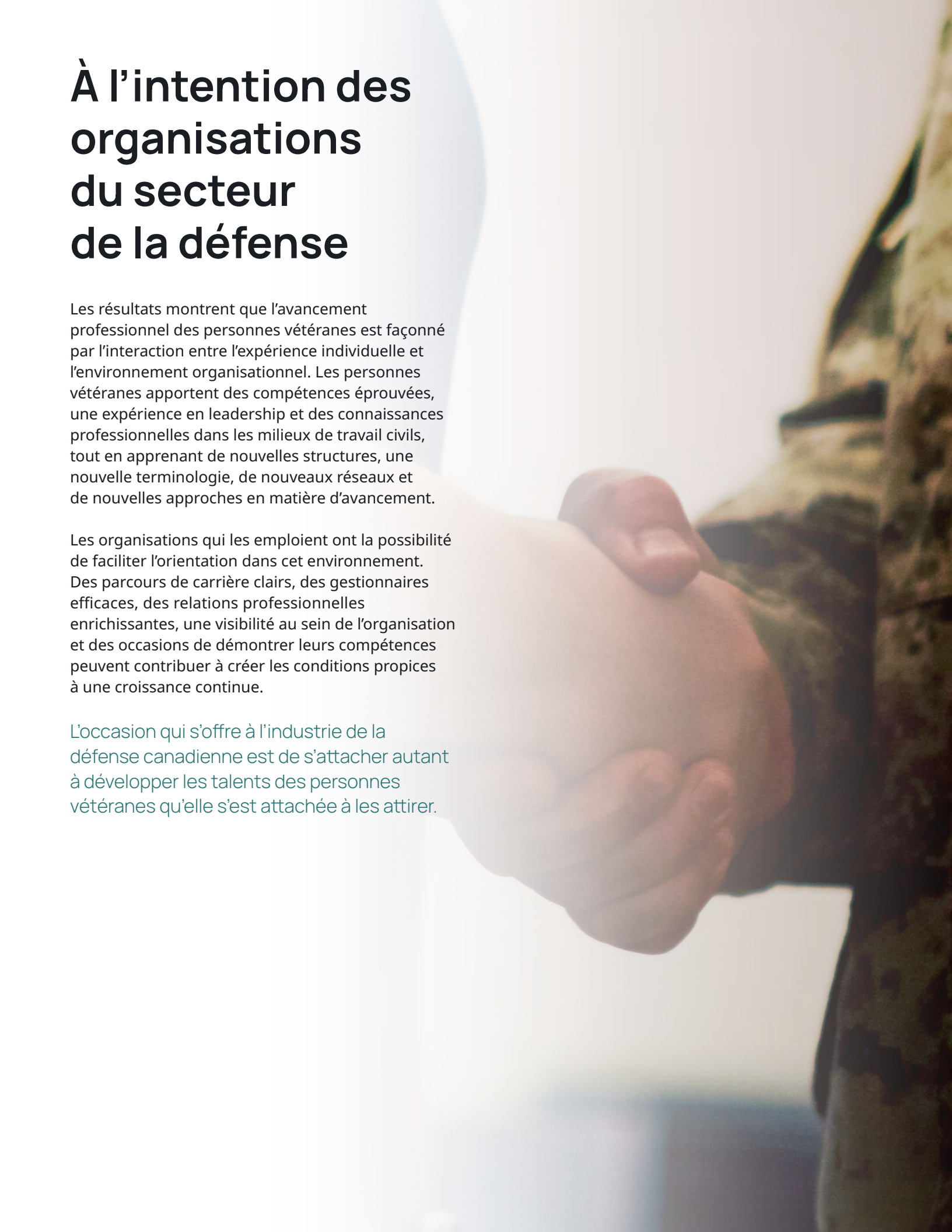


À l’intention des organisations du secteur de la défense

Les résultats montrent que l’avancement professionnel des personnes vétéranes est façonné par l’interaction entre l’expérience individuelle et l’environnement organisationnel. Les personnes vétéranes apportent des compétences éprouvées, une expérience en leadership et des connaissances professionnelles dans les milieux de travail civils, tout en apprenant de nouvelles structures, une nouvelle terminologie, de nouveaux réseaux et de nouvelles approches en matière d’avancement.

Les organisations qui les emploient ont la possibilité de faciliter l’orientation dans cet environnement. Des parcours de carrière clairs, des gestionnaires efficaces, des relations professionnelles enrichissantes, une visibilité au sein de l’organisation et des occasions de démontrer leurs compétences peuvent contribuer à créer les conditions propices à une croissance continue.

L’occasion qui s’offre à l’industrie de la défense canadienne est de s’attacher autant à développer les talents des personnes vétéranes qu’elle s’est attachée à les attirer.



Explorer les données du sondage

Ce rapport met l'accent sur les thèmes et les implications pratiques qui se sont dégagés le plus clairement du sondage sectoriel ALLIES. Nous mettons également à disposition les données agrégées du sondage afin que les organisations qui emploient des personnes vétéranes, les personnes qui mènent des recherches, les organismes au service des personnes vétéranes et les autres parties prenantes puissent explorer les résultats sous différents angles et en tirer des enseignements supplémentaires.

Nous espérons que la mise à disposition de ces données encouragera d'autres personnes et organisations à s'appuyer sur la recherche d'ALLIES et à approfondir notre compréhension collective du développement de carrière des personnes vétéranes dans l'industrie de la défense canadienne et au-delà.

Télécharger les données du sondage

Ces données pourraient permettre d'approfondir

- des questions telles que la manière dont l'expérience militaire est mise à profit après l'embauche
- le lien entre les aspirations professionnelles et l'accès aux possibilités d'avancement
- le rôle du mentorat et du parrainage dans la progression de carrière
- ainsi que les éventuelles différences d'expériences selon les étapes de la carrière, les antécédents militaires ou les types d'organisations

Initiate

Remerciements

Nous remercions tout particulièrement Initiate Marketing, qui a généreusement contribué à la conception de ce rapport et de la page Web ALLIES qui l'accompagne à titre gracieux, dans le cadre de son engagement plus large à redonner à la communauté et à soutenir les collectivités qu'elle dessert.