

Bilan et développement de compétences en entreprise : maintien en emploi des travailleurs d'expérience

RAPPORT DE RECHERCHE : projet n° 7113368
**(Nom initial du projet : Bilan de compétences et
maintien en emploi des travailleurs d'expérience)**

**Remis à l'Initiative en matière de compétences
en milieu de travail (ICMT)**

Auteures et auteurs du rapport
G. Michaud, R. Savard, S. Paquette et L. Lamarche

Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage
en collaboration avec le
Collectif de recherche en counseling et développement de carrière

Université de Sherbrooke - Septembre 2011
Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke

Direction scientifique du projet	Guylaine Michaud Lucie Lamarche Réginald Savard
Coordination du projet	Sylvain Paquette Josée Leblanc
Auteures et auteurs du rapport	Guylaine Michaud Réginald Savard Sylvain Paquette Lucie Lamarche
Responsable de l'offre de service en Bilan et développement de compétences	Centre d'orientation et de recherche d'emploi (CORE)
Soutien à la collecte de données	Émilie Bégin, les conseillères et conseillers d'orientation qui ont participé à la recherche
Traitement préliminaire des données	Nathalie Grenier, Sophie Mailhot, François Isabelle, Caroline Laflamme, Myriam Poirier
Consultation statistique	François Côté
Révision linguistique	Manon Robidoux Linda Pépin Caroline Roy

Michaud, G., Savard, R., Paquette, S. et Lamarche, L. (2011). *Bilan et développement de compétences en entreprise : maintien en emploi des travailleurs d'expérience*. Rapport de recherche du projet n° 7113368 remis à Initiative en matière de compétences en milieu de travail (ICMT). Sherbrooke : CERTA et CRCDC.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	1
INTRODUCTION	6
1 RAPPEL DU CONTEXTE DE L'ÉTUDE	9
1.1 CONTEXTE	9
1.2 POPULATION	11
2 CADRE CONCEPTUEL : SPÉCIFICITÉ ET PRINCIPALES VARIABLES	13
2.1 SPÉCIFICITÉ DU BILAN ET DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES EN ENTREPRISE (BDCE)...	13
2.1.1 Porte d'entrée des compétences et directionnalité	14
2.1.1.1 Histoire développementale des compétences	15
2.1.1.2 Développement de compétences dans une perspective de maintien.....	15
2.2 SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE.....	18
2.2.1 Définition du sentiment d'efficacité personnelle.....	18
2.2.2 Sources de l'efficacité personnelle	19
2.3 QUALITÉ DE LA GESTION DU MAINTIEN AU TRAVAIL	20
2.3.1 Définition de la qualité de la gestion du maintien au travail	20
2.3.2 Développement de la qualité de la gestion du maintien au travail	21
2.4 ESTIME DE SOI	23
2.4.1 Définition de l'estime de soi	23
2.4.2 Développement de l'estime de soi	23
3 OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	25
3.1 OBJECTIFS DE RECHERCHE	25
3.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	25
3.2.1 Hypothèses concernant les personnes en emploi	25
3.2.2 Hypothèses concernant les organisations	26
4 MÉTHODE.....	27
4.1 POSITIONNEMENT PARADIGMATIQUE.....	27
4.2 DÉONTOLOGIE ET ÉTHIQUE	27
4.3 DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE	28
4.3.1 Entrée sur les terrains de recherche	28
4.3.2 Formation et démarches de BDCE	28
4.3.3 Déroulement de l'intervention	29
4.4 ÉCHANTILLON	30
4.4.1 Personnes en emploi et leurs supérieurs immédiats.....	30
4.4.2 Conseillères et conseillers d'orientation	32

4.5	COLLECTE DE DONNÉES.....	33
4.5.1	Aspect quantitatif de la recherche	33
4.5.1.1	Évaluation du sentiment d'efficacité personnelle	34
4.5.1.2	Évaluation de la qualité de la gestion du maintien au travail ...	35
4.5.1.3	Évaluation de l'estime de soi	36
4.5.2	Aspect qualitatif de la recherche	36
4.6	MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES	41
4.6.1	Données quantitatives.....	41
4.6.2	Données qualitatives.....	42
5	ANALYSE DES RÉSULTATS.....	44
5.1	ANALYSES PRÉLIMINAIRES.....	44
5.1.1	Comparaison de l'équivalence des groupes avant l'expérimentation	44
5.1.2	Nombre de rencontres par démarche de BDCE	46
5.2	EFFETS DE LA DÉMARCHE SUR LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE (SEP-BDCE)	47
5.2.1	Résultats globaux pour le SEP-BDCE	47
5.2.2	Résultats spécifiques	50
5.2.3	Synthèse qualitative pour le SEP.....	51
5.2.4	Hypothèse de recherche associée au SEP	53
5.3	EFFETS DE LA DÉMARCHE SUR LA QUALITÉ DE LA GESTION DU MAINTIEN AU TRAVAIL	53
5.3.1	Résultats globaux pour le QGMT.....	53
5.3.2	Résultats spécifiques pour le QGMT	58
5.3.2.1	États.....	58
5.3.2.2	Stratégies.....	60
5.3.3	Synthèse qualitative pour la QGMT.....	62
5.3.4	Hypothèse de recherche associée à la QGMT	69
5.4	EFFETS DE LA DÉMARCHE SUR L'ESTIME DE SOI	72
5.4.1	Résultats globaux pour l'estime de soi.....	72
5.4.2	Synthèse qualitative pour l'estime de soi	75
5.4.3	Hypothèse de recherche associée à l'estime de soi	76
5.5	AUTRES ASPECTS LIÉS AUX RÉSULTATS DE LA PARTICIPATION À LA DÉMARCHE	77
5.5.1	Comparaison des groupes d'âge.....	77
5.5.2	Adhésion au modèle de BDCE.....	79
5.6	RETOMBÉES DE LA DÉMARCHE	82
5.6.1	Retombées de la démarche dans son ensemble	82
5.6.2	Retombées quant à l'utilisation et au développement de compétences.....	88
5.6.3	Retombées relatives aux outils de la démarche de BDCE	91
5.6.3.1	Retombées du portfolio.....	91
5.6.3.2	Retombées de l'information.....	94
5.6.3.3	Retombées du plan d'action.....	96
5.7	RÉSULTATS DES DÉMARCHES POUR L'ORGANISATION	99

6	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	104
6.1	ÉVALUATION DES EFFETS ET EXAMEN DES RETOMBÉES DE LA DÉMARCHE.....	104
6.1.1	Effets et retombées du BDCE pour la personne en emploi	104
6.1.1.1	Influence de l'âge sur les effets du BDCE	105
6.1.1.2	Sentiment d'efficacité personnelle	105
6.1.1.3	Qualité de la gestion du maintien au travail	109
6.1.1.4	Estime de soi	112
6.1.1.5	Retombées de la démarche dans son ensemble.....	116
6.1.1.6	Utilisation et développement des compétences.....	120
6.1.1.7	Outils en lien avec la démarche (portfolio, information, plan d'action)	123
6.1.2	Retombées du BDCE pour l'organisation	126
6.1.3	Retombées du BDCE pour le Canada.....	129
6.2	ADAPTATION DU MODÈLE DE BDCE	131
6.2.1	Dix constats à la base des modifications proposées au modèle de BDCE ...	131
6.2.1.1	Développement de compétences et Bilan de compétences	131
6.2.1.2	Adhésion au modèle de BDCE et efficacité de l'intervention ...	132
6.2.1.3	Le concept de compétence et le BDCE	133
6.2.1.4	Dossier évolutif, analyse des besoins et BDCE	135
6.2.1.5	Résultats attendus et phases du BDCE.....	136
6.2.1.6	Information et BDCE	136
6.2.1.7	Formation pour réaliser un BDCE	138
6.2.1.8	Accompagnement dans la conscience réflexive de soi en interaction.....	139
6.2.1.9	Dynamique entre les ressources personnelles et environnementales	140
6.2.1.10	Niveaux d'intensité et l'offre de service du Bilan et développement de compétences.....	140
6.2.2	Modèle du Bilan et développement de compétences adapté aux personnes en emploi et au contexte organisationnel	141
6.2.2.1	Conscience réflexive de soi en interaction	143
6.2.2.2	Phase reconnaissance pour le développement de compétences ..	143
6.2.2.3	Mobilisation pour le développement de compétences	145
7	CONCLUSIONS, LIMITES ET RECOMMANDATIONS.....	147
7.1	CONCLUSIONS.....	147
7.2	LIMITES DE LA RECHERCHE.....	151
7.3	RECOMMANDATIONS	151
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	155

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Modèle du BCE, phases et tâches	16
Tableau 2	Échantillon des personnes en emploi.....	32
Tableau 3	Échantillon des conseillères et conseillers d'orientation	33
Tableau 4	Instruments de la recherche et données quantitatives recueillies	34
Tableau 5	Instruments et données qualitatives recueillies	38
Tableau 6	Synthèse du protocole de collecte de données.....	40
Tableau 7	Chi carré comparant le groupe de 44 ans et moins et celui de 45 ans et plus sur la variable du genre.....	44
Tableau 8	Niveau de diplôme par groupe d'âge.....	45
Tableau 9	Secteur de travail par groupe d'âge	45
Tableau 10	Nombre de rencontres par démarche de BDCE.....	46
Tableau 11	Différence de moyennes pour le nombre de rencontres et d'annulations entre les 44 ans et moins et les 45 ans et plus.....	46
Tableau 12	Évolution du SEP après le BDCE.....	49
Tableau 13	Retombées rapportées sur le SEP	52
Tableau 14	Évolution de la QGMT immédiatement après le BDCE	55
Tableau 15	Évolution de la QGMT 3 mois après le BDCE	56
Tableau 16	Évolution de la QGMT 6 mois après le BDCE	57
Tableau 17	Retombées rapportées sur la QGMT	63
Tableau 18	Explications rapportées relativement à l'absence de retombées sur la QGMT	64
Tableau 19	Évolution de l'estime de soi positive et négative après le BDCE	74
Tableau 20	Retombées de la démarche sur l'estime de soi	75
Tableau 21	Grille d'analyse de l'adhésion au modèle de BDCE et nombre de démarches de BDCE accompagnées selon l'échelle	80
Tableau 22	Comparaison des démarches de BDCE sur l'écart obtenu au SEP, selon le degré d'adhésion des c.o. au modèle.....	81
Tableau 23	Retombées de la démarche dans son ensemble	82
Tableau 24	Explications rapportées relativement à l'absence d'apport principal de la démarche	87
Tableau 25	Retombées rapportées de la démarche sur l'utilisation et le développement des compétences.....	88
Tableau 26	Retombées rapportées du portfolio.....	91

Tableau 27	Différence de médianes Avant et Après la démarche de BDCE sur l'item 9 du questionnaire SEP.....	93
Tableau 28	Différences de moyennes Avant et Après la démarche de BDCE sur l'item 10 du questionnaire SEP.....	95
Tableau 29	Retombées rapportées du plan d'action	96
Tableau 30	Différences de moyennes Avant et Après la démarche de BDCE sur l'item 15 du questionnaire SEP.....	98
Tableau 31	Retombées rapportées sur l'ajustement entre les affectations et les compétences	99
Tableau 32	Retombées rapportées de la démarche sur la productivité.....	101
Tableau 33	Explications rapportées relativement à l'absence d'effet sur la productivité ..	102
Tableau 34	Modèle du Bilan et développement de compétences en entreprise	141

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Structure théorique du QGMT.....	21
Figure 2	Distributions du sentiment d'efficacité personnelle en lien avec le BDCE Avant et Après.....	48
Figure 3	Distributions du QGMT Avant et Après la démarche	54
Figure 4	Distribution de l'estime de soi positive avant et après la démarche BDCE	73
Figure 5	Distribution de l'estime de soi négative avant et après la démarche BDCE	73

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE A** La compétence
- ANNEXE B** Maintien et Bilan des compétences
- ANNEXE C** Processus d'intervention dans un contexte de multiples alliances
- ANNEXE D** Formulaire de consentement
- ANNEXE E** Document d'analyse autoréflexive
- ANNEXE F** Groupe de discussion : points abordés
- ANNEXE G** Questionnaires utilisés au temps 1 de la recherche
- ANNEXE H** Questionnaires utilisés au temps 2 de la recherche
- ANNEXE I** Questionnaires utilisés au temps 3 et 4 de la recherche
- ANNEXE J** Guide d'entrevue pour les personnes en emploi
- ANNEXE K** Guide d'entrevue pour les C.O.
- ANNEXE L** Guide d'entrevue pour les supérieurs immédiats
- ANNEXE M** Tableaux d'analyse de comparaison des groupes d'âge
- ANNEXE N** Analyse de différences de moyennes au SEP par item
- ANNEXE O** Exemple de portfolio
- ANNEXE P** Exemple de plan d'action adapté au BDCE

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Cette étude empirique porte sur la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise (BDCE). Elle se concentre sur trois grands objectifs, à savoir :

1. Évaluer les effets de la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise auprès des personnes en emploi¹ ayant effectué la démarche sur : a) le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) en lien avec ce type de démarche (SEP-BDCE), b) la qualité de la gestion du maintien en emploi (QGMT) et c) l'estime de soi.
2. Examiner les retombées de la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise à partir des points de vue des personnes en emploi et des conseillères et conseillers d'orientation sur : a) les trois variables mentionnées à l'objectif 1, b) la démarche dans son ensemble, c) l'utilisation et le développement de compétences, d) les outils du BDCE (portfolio, information, plan d'action), et e) les retombées pour l'organisation.
3. Adapter le modèle de Bilan et développement de compétences en entreprise en tenant compte de l'évaluation des effets et de l'examen des retombées de la démarche.

EFFETS ET RETOMBÉES DE LA DÉMARCHE SUR LE SEP-BDCE

- Le sentiment d'efficacité personnelle lié au BDCE des personnes en emploi qui ont complété la démarche a augmenté de manière significative et cette augmentation se maintient dans le temps². Plus précisément, les personnes en emploi se croient en mesure d'affronter plus efficacement les événements inattendus et stressants en situation de travail; de mobiliser les ressources nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs de développement de compétences; d'accéder aux informations nécessaires pour le développement de leurs compétences, tout en croyant en leur efficacité à obtenir les résultats souhaités en contexte de travail. Parmi les personnes en emploi qui rapportent une absence d'effet sur leur sentiment d'efficacité personnelle, l'explication la plus fréquente est liée à la grande confiance en leur efficacité déjà présente avant la démarche.
- Les propos³ des personnes en emploi et des conseillères et conseillers d'orientation révèlent que la démarche de BDCE apporte aux personnes en emploi la validation de

1 Initialement, cette étude visait uniquement la population des personnes de 45 ans et plus identifiées comme des « travailleurs âgés » et ensuite des « travailleurs d'expérience ». Au cours de l'étude, le Fonds a accepté que la population soit élargie aux personnes en emploi sans discrimination de l'âge dans la mesure où dans une organisation les démarches étaient d'abord offertes aux personnes de 45 ans et plus et, ensuite, aux autres personnes de l'organisation selon les places disponibles.

2 Mesurée par le questionnaire SEP-BDCE trois mois et six mois après la démarche.

3 À chaque fois que la formule « Les propos » est utilisée ou que l'on retrouve d'autres expressions telles que les personnes participantes « pensent » ou « affirment », cela réfère aux données recueillies lors des entrevues de recherche environ deux semaines après la fin de la démarche de BDCE.

leurs compétences, l'identification de l'étendue des tâches réalisées au travail et la reconnaissance de leurs ressources. Selon leurs dires, ces trois éléments joueraient un rôle déterminant dans l'augmentation de leur sentiment d'efficacité personnelle.

- Une démarche de BDCE comporte deux tâches très spécifiques : la *rédaction d'un portfolio de compétences* et l'*élaboration d'un plan d'action concret* dans le but de développer ses compétences. En ce qui concerne la *rédaction du portfolio de compétences*, elle aurait des effets qui se maintiennent après trois mois et six mois sur la confiance des personnes en emploi à décrire leurs compétences et à identifier leurs compétences. Les propos des personnes participantes (personnes en emploi, conseillères et conseillers d'orientation) révèlent que la rédaction du portfolio permet aux personnes en emploi d'être validées dans l'utilisation de leurs compétences, de prendre conscience de leurs capacités, de mettre des mots sur leurs compétences, d'identifier leurs forces et leurs limites. Parmi les personnes en emploi qui semblent douter de l'utilité du portfolio, l'explication la plus fréquente est que ces personnes déclarent n'avoir rien découvert de nouveau sur leurs compétences avec cet exercice.
- En ce qui concerne l'*élaboration d'un plan d'action concret*, les résultats sont significatifs et se maintiennent aussi dans le temps (mesure effectuée trois mois et six mois après la démarche). Les propos des personnes participantes (personnes en emploi, conseillères et conseillers d'orientation) révèlent que la rédaction du plan d'action permet aux personnes en emploi d'identifier différentes étapes nécessaires à la réalisation de leur projet, d'identifier les forces et les limites à considérer dans la réalisation du projet et de poser des actions concrètes. Parmi les personnes qui n'ont pas rédigé de plan d'action, soit environ la moitié de l'échantillon, l'explication la plus fréquente est qu'elles ne voyaient pas l'utilité de mettre leur plan par écrit.

EFFETS ET RETOMBÉES DE LA DÉMARCHE SUR LA QGMT

- La démarche a eu des effets sur la qualité de la gestion du maintien au travail (QGMT) des personnes en emploi. La QGMT globale présente une augmentation significative qui se maintient dans le temps⁴. Les mesures prises immédiatement après la démarche montrent de manière significative que le BDCE aurait amélioré chez les personnes en emploi leur sentiment de compétence et la stratégie visant à développer leurs compétences. La démarche aurait aussi permis aux personnes en emploi de prendre davantage soin d'elles-mêmes, de mieux se reconnaître et de se respecter davantage.
- Les propos des personnes participantes (personnes en emploi, conseillères et conseillers d'orientation) révèlent que la démarche aurait eu différents effets sur la qualité du maintien en emploi des personnes. Les effets rapportés se regroupent sous trois thèmes. Le premier thème est *la durée du maintien en emploi* en aidant la personne en emploi à prendre conscience de son bien-être au travail et en l'aidant à mettre en place des stratégies favorisant son maintien au travail. Le second thème porte sur *la gestion de sa vie au travail en lien avec sa vie personnelle* en aidant la personne en emploi à mieux gérer son stress et son anxiété et en l'aidant à identifier des moyens concrets de mieux concilier travail et vie personnelle. Le troisième thème porte sur *la*

4 Mesurée par le questionnaire QGMT trois mois et six mois après la démarche.

connaissance de ses ressources et de ses limites, en permettant à la personne en emploi d'être validée dans son bilan de soi professionnel et personnel par une conseillère ou un conseiller d'orientation. Respectivement en lien avec les trois thèmes qui viennent d'être énoncés, parmi les explications rapportées relativement à l'absence d'effet de la démarche sur la qualité de la gestion du maintien au travail, la personne en emploi se considère bien au travail ou était à l'écoute d'elle-même avant la démarche; elle ne se considère pas en situation de déséquilibre concernant sa vie au travail en lien avec sa vie personnelle; la personne en emploi se sentait déjà bien dans son travail avant le BDCE et avait l'intention de s'y maintenir, ou elle avait la ferme intention de quitter avant la démarche et n'est pas revenue sur sa décision.

EFFETS DE LA DÉMARCHE SUR L'ESTIME DE SOI

- On constate que l'estime de soi s'est aussi améliorée de manière significative et que, pour les personnes en emploi qui ont complété la démarche, cette amélioration s'est maintenue dans le temps⁵ : jusqu'après trois mois pour l'estime de soi positive et jusqu'après six mois pour l'estime de soi négative.
- Les propos des personnes participantes (personnes en emploi, conseillères et conseillers d'orientation) permettent de comprendre que la démarche de BDCE a eu des retombées sur l'estime de soi des personnes en emploi. D'abord, en aidant à rendre plus positive l'évaluation que la personne en emploi se fait d'elle-même; ensuite, par la rédaction du portfolio qui aide la personne en emploi à reconnaître ses compétences. Parmi les personnes qui ont affirmé que la démarche n'a pas eu de retombées sur leur estime de soi, l'explication la plus fréquente se rapporte au bon niveau d'estime de soi de ces personnes avant d'entreprendre la démarche.

RETOMBÉES DE LA DÉMARCHE DANS SON ENSEMBLE

- Les propos des personnes participantes révèlent cinq thèmes relatifs aux retombées principales de la démarche de BDCE. En ordre d'importance, le BDCE aurait favorisé *le maintien et l'adaptation au travail*. Ce maintien peut se réaliser dans le même poste, dans un nouveau poste dans la même organisation (promotion ou mobilité parallèle) ou favoriser l'équilibre entre la vie au travail et la vie personnelle. Deuxièmement, le BDCE aurait favorisé *le développement d'une meilleure connaissance de soi*. Les personnes en emploi auraient profité d'une conscience accrue des compétences à développer, de leur fonctionnement personnel en emploi, de leurs besoins tant sur le plan professionnel que personnel. Troisièmement, le BDCE apporterait une *validation* aux personnes en emploi, ce que plusieurs considèrent comme une retombée particulièrement importante. Cette validation peut porter sur leurs compétences, une décision prise antérieurement et des émotions ou des perceptions liées à des situations au travail. Quatrièmement, le BDCE aurait permis aux personnes en emploi de recevoir du *soutien dans une transition actuelle ou planifiée*. Les transitions dont il est question se rapportent au changement d'organisation, à un retour au travail au sein de

5 Mesurée par le questionnaire SERS trois mois et six mois après la démarche.

l'organisation, à un projet personnel et à un projet de retraite. Enfin, la cinquième retombée de la démarche porte sur *la planification et le développement des compétences*.

- Parmi les personnes en emploi qui considèrent que la démarche de BDCE n'a pas eu de retombées majeures dans l'ensemble, les explications les plus fréquentes portent sur le fait que la démarche n'a pas apporté de nouveautés à la personne en emploi, ou encore, que le moment pour entreprendre ce type de démarche n'était pas optimal compte tenu du contexte dans lequel elle se trouvait.

UTILISATION ET DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES

- Concernant *l'utilisation de compétences*, les personnes participantes (personnes en emploi, conseillères et conseillers d'orientation) ont déclaré que la démarche de BDCE avait contribué à une meilleure utilisation des compétences en aidant la personne en emploi à prendre conscience de ses capacités et à reprendre contact avec des compétences sous-utilisées, voire à prévenir l'épuisement professionnel.
- Concernant *le développement de compétences*, les personnes participantes (personnes en emploi, conseillères et conseillers d'orientation) ont déclaré que la démarche de BDCE avait contribué au développement de compétences en aidant la personne en emploi à identifier une activité de formation et le besoin de coaching.
- Parmi les personnes en emploi qui considèrent que la démarche de BDCE n'a pas donné lieu à des retombées majeures quant à l'utilisation et au développement de compétences, l'explication la plus fréquente se rapporte au fait que ces personnes utilisaient et développaient déjà leurs compétences de façon optimale avant la démarche.

BIEN-ÊTRE ET MAINTIEN AU TRAVAIL

- Tel qu'indiqué précédemment, les propos des personnes en emploi portent sur trois thèmes relatifs au bien-être et au maintien au travail. Des retombées correspondent à chacun de ces thèmes. Concernant *la connaissance de ses ressources et de ses limites*, la démarche de BDCE aurait permis à la personne en emploi a) de gérer plus efficacement ses ressources en travaillant à l'intérieur de ses limites et b) de mieux gérer ses relations professionnelles avec ses collègues (incluant le supérieur immédiat).
- Concernant *la gestion de sa vie au travail en lien avec sa vie personnelle*, la démarche de BDCE aurait permis à la personne en emploi d'utiliser des stratégies efficaces face à sa charge de travail et d'équilibrer son temps pour concilier vie au travail et vie personnelle.
- Concernant *la durée du maintien en emploi*, la démarche de BDCE aurait permis à la personne en emploi d'avoir une attitude plus positive à l'égard de son travail et donc de vouloir s'y maintenir plus longtemps.

RETOMBÉES POUR L'ORGANISATION

- Les propos des personnes participantes (personnes en emploi, conseillères et conseillers d'orientation) indiquent des retombées pour l'organisation. Concernant *l'ajustement entre les affectations et les compétences*, la démarche de BDCE aurait eu une influence positive sur deux types d'ajustement : les ajustements externes, où les tâches sont améliorées, et les ajustements internes, où ce sont l'attitude et les comportements des personnes en emploi qui sont améliorés.
- Les propos des personnes participantes (personnes en emploi, conseillères et conseillers d'orientation) concernant les retombées de la démarche sur la *productivité* indiquent que le BDCE a permis d'augmenter la productivité des personnes en emploi en les aidant à mettre en place des stratégies pour augmenter leur motivation, à améliorer l'organisation personnelle (temps, énergie), à mieux gérer l'attitude au travail (en faisant *mieux* plutôt que *plus*). Dans ces propos, il est souvent souligné par les personnes issues du domaine de la santé qu'elles donnent déjà leur 100 % et que, par conséquent, il n'est pas possible d'augmenter leur productivité. Pour certaines personnes, les effets sur la productivité ne pouvaient être perçus deux semaines après la démarche (délai entre la fin de la démarche et l'entrevue de la recherche) car il est trop tôt pour se prononcer sur cette question.

ADAPTATION DU MODÈLE DE BDCE

- Le modèle du BDCE est modifié en s'appuyant sur les résultats de cette recherche et, en particulier, ceux portant sur la mesure la plus associée aux effets et retombées attendues du BDCE, soit le sentiment d'efficacité personnelle lié au BDCE (SEP-BDCE).
- Le BDCE a maintenant deux phases plutôt que trois phases : 1) Reconnaissance pour le développement de compétences et 2) Mobilisation pour le développement de compétences. La première phase vise l'identification des compétences acquises, alors que la deuxième est axée sur l'élaboration d'un projet pour l'acquisition de compétences. Il est à noter que cette modification est directement en lien avec la Loi sur la reconnaissance et le développement de compétences de la main-d'œuvre (dite « loi sur les compétences ») au Québec.
- Dans chacune de ces phases, les tâches à exécuter en lien avec les ressources personnelles et les tâches à exécuter en lien avec les ressources environnementales sont clairement distinguées et leurs tensions sont mises en évidence. Ainsi, la démarche de BDCE demeure centrée sur l'identification et le développement des compétences de la personne tout en gardant en tension les besoins de la personne en emploi et ceux de l'organisation pour un maintien en emploi productif.

INTRODUCTION

Le contexte du marché de l'emploi en 2007 se caractérise, entre autres, par des tendances lourdes que sont la mondialisation, les nouvelles technologies et une plus grande précarité de la main-d'œuvre. Cette évolution du marché du travail ne va pas sans entraîner de grandes pressions sur les personnes en emploi en termes de compétitivité, de compétences (formation continue) et de productivité (compétition avec les pays émergents) en lien avec les prérogatives de la qualité totale. Face aux exigences d'efficacité dans un marché du travail hautement compétitif, il s'avère important pour les organisations d'apparier stratégiquement les ressources humaines et les fonctions de travail et, pour les personnes en emploi, de trouver une niche dans le marché du travail qui leur convient et où leurs compétences sont mises à contribution. Dans ce contexte, il est primordial pour chacune des parties impliquées que les personnes en emploi fassent le point sur leur carrière régulièrement afin de déterminer des objectifs motivants, de se donner les moyens d'utiliser leurs compétences de manière optimale et de les développer aussi souvent que nécessaire. Dans une perspective de gestion de la qualité du maintien au travail, cette démarche est aussi importante en cours d'emploi que pendant les périodes sans emploi.

En juin 2007, le gouvernement du Québec a remplacé la Loi sur la formation de la main-d'œuvre par la Loi sur le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (dite « Loi sur les compétences »). En fournissant davantage de moyens et d'outils favorables au développement des compétences dans les milieux de travail, on vise de meilleurs résultats en matière de qualification et de développement des compétences de la main-d'œuvre (Commission des partenaires du marché du travail, s.d.). Plus précisément, on s'attend à ce que les sommes investies par les employeurs en matière de formation aient un effet direct sur : 1) l'accroissement des compétences de la main-d'œuvre et 2) l'amélioration de la productivité des entreprises. Ainsi, le développement des modes de formation et la reconnaissance des compétences des personnes en emploi constituent des moyens privilégiés pour favoriser l'insertion, l'adaptation et la mobilité de la main-d'œuvre.

Malgré ces modifications de la Loi et malgré le fait que les personnes en emploi soient hautement sollicitées par les changements vécus sur le marché du travail, dans les faits, c'est encore à elles qu'il incombe de développer des stratégies pour maintenir leur santé psychologique au travail ainsi que leur investissement auprès de leur employeur. De surcroît, on remarque le peu d'accessibilité aux services d'orientation pour les adultes en général (OCDE, 2004). La situation est préoccupante, entre autres, pour certaines catégories d'occupations plus à risque d'infliger du stress aux personnes qui les exercent, telles que les intervenantes et intervenants sociaux, les enseignantes et enseignants, les travailleuses et travailleurs de la santé et les gestionnaires (Zunker, 2008). Il devient donc essentiel de diffuser le fait que l'organisation peut aider ses effectifs à se maintenir en emploi en contribuant à leur gestion de carrière.

Selon Nathan et Hill (2006), une organisation qui offre une stratégie de gestion efficace des carrières peut en retirer des bénéfices intéressants. Parmi ceux-ci, on compte l'augmentation de l'engagement des individus à rester en poste et à demeurer productif, le développement de

la capacité à faire face aux demandes futures, l'identification de l'organisation en tant qu'employeur de choix, la réduction du roulement de personnel permettant de sauver des sommes considérables liées au recrutement et l'amélioration de l'avantage compétitif. Pour ce faire, l'aide à la gestion de carrière peut se concrétiser par les services de counseling de carrière qui sont offerts dans les organisations, tels que des rencontres individuelles de counseling avec une ressource interne ou externe à l'organisation. Les conversations sur la carrière (Kidd, Jackson et Hirsh, 2003) constituent aussi une forme de support qui peut être offerte dans les organisations. Ces conversations tenues en milieu de travail favoriseraient notamment, selon les personnes interrogées, une vision plus claire de leur avenir professionnel (rapportée par 65 % des personnes répondantes), une meilleure connaissance de soi par la prise de conscience (61 %), une meilleure connaissance des opportunités de développement de carrière (53 %), une amélioration de la confiance et de la motivation envers soi, le travail ou la carrière (51 %), un changement de poste (35 %), une modification dans la façon d'aborder le développement de la carrière ou des compétences (22 %) et une attitude plus positive envers l'organisation favorisant ainsi le maintien au travail (11 %).

Un autre service qui peut être offert aux personnes en emploi dans les organisations est le bilan de compétences. Chaque année, environ 200 000 démarches de bilan de compétences sont effectuées en France (Hardy-Dubernet, 2007). Or, lors d'une recension des écrits faite en 2007, seulement une quinzaine de recherches empiriques avaient été réalisées en Europe pour mesurer les effets du bilan de compétences sur les processus psychologiques impliqués dans ces démarches (Gaudron et Croity-Belz, 2005). Qui plus est, la majorité de ces études ont été réalisées auprès de personnes sans emploi. Au Québec, même s'il y a un consensus sur l'importance de ce type de démarche pour les personnes en emploi, les services de bilan de compétences sont en voie d'être connus, mais ne sont pas encore offerts de manière élargie, comme c'est le cas en France. Une étude récente a été réalisée pour mesurer les effets d'une démarche de bilan de compétences auprès de personnes œuvrant au sein de petites et moyennes entreprises (Michaud, Savard, Leblanc et Paquette, 2010). Les résultats de l'étude ont permis d'améliorer le modèle de Bilan de compétences, notamment en mettant en évidence la dimension du développement des compétences dans une telle démarche devenant ainsi une démarche de *bilan et développement de compétences*. De plus, les résultats démontrent une amélioration significative des variables déterminantes pour l'insertion et le maintien en emploi (sentiment d'efficacité personnelle, qualité de la gestion du maintien en emploi et estime de soi). Toutefois, la taille de l'échantillon et le contexte spécifique des petites et moyennes entreprises imposent certaines réserves quant à la généralisation de ces résultats et commandent d'autres études, dont celle-ci (BDCE).

L'étude BDCE, dont rend compte le présent rapport, évalue les effets et examine les retombées d'une démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise (BDCE) auprès, notamment, de travailleurs d'expérience. Le modèle du Bilan de compétence à la base de l'étude s'inspire des résultats de l'étude du Bilan de compétences dans les petites et moyennes entreprises (Michaud, Savard, Leblanc et Paquette, 2010), lui-même adapté du modèle de Bilan de compétences (BC) de Michaud, Dionne et Beaulieu (2007). L'étude propose des améliorations pour ajuster d'encore plus près la démarche de Bilan et développement de compétences aux besoins des personnes en emploi et des entreprises. En l'occurrence, la démarche a été offerte à une clientèle composée de personnes œuvrant dans

une variété d'organisations, majoritairement de grande taille. Leur maintien en emploi par l'intermédiaire du développement de compétences est plus spécifiquement étudié sous l'angle des variables suivantes : sentiment d'efficacité personnelle, qualité de la gestion du maintien au travail et estime de soi. Dans ce contexte, le devis de recherche exploité s'appuie sur une méthode mixte, profitant ainsi de la complémentarité ou de la superposition, selon le cas, de données quantitatives et qualitatives.

Ce rapport se divise en sept chapitres. Le premier rappelle succinctement le contexte à l'origine de l'étude. Le second chapitre explique le cadre conceptuel adopté. Le troisième chapitre présente le but, les objectifs et les hypothèses de recherche, alors que le quatrième décrit la méthode mise en œuvre pour ce faire. Quant à l'analyse des résultats, on la retrouve au cinquième chapitre. Enfin, l'interprétation des résultats et l'adaptation du modèle de BDCE figurent au chapitre 6. Le rapport se termine avec le chapitre 7 où les conclusions de l'étude sont formulées, les limites de celle-ci expliquées et certaines recommandations et perspectives de recherches futures proposées.

1 RAPPEL DU CONTEXTE DE L'ÉTUDE

1.1 CONTEXTE

L'importance de la formation tout au long de la vie constitue un enjeu largement documenté tant au plan national qu'international. On reconnaît que « la capacité des individus d'accéder au savoir et d'apprendre tout au long de leur vie est une des conditions du développement culturel, social et économique » (ministère de l'Éducation, 2002). En effet, pour s'adapter à la mondialisation des marchés, au développement technologique ou aux changements sociaux accélérés, les individus doivent se doter d'une solide formation de base et s'assurer d'une mise à jour régulière de leurs compétences.

Parallèlement aux nouvelles exigences entraînant la nécessité d'une formation tout au long de la vie, le marché du travail est actuellement confronté au vieillissement de la population active. Selon Emploi-Québec (2003), la population d'âge actif est appelée à diminuer dès 2011 et, quoique ce vieillissement concerne tout l'Occident, il s'effectue plus rapidement au Québec qu'ailleurs au Canada ou aux États-Unis. « Le marché du travail et les services publics d'emploi doivent donc réagir et s'adapter à l'évolution démographique » (Emploi-Québec, 2003, p. 7) en offrant des possibilités favorisant le maintien ou la réintégration en emploi, particulièrement pour les personnes âgées de 55 ans et plus. À cet aspect de la problématique s'ajoute la faible participation aux activités de formation des personnes en emploi, et ce, tant au plan provincial (ministère de l'Éducation, 2002) que fédéral (Underhill, 2006). Il semble donc important de se préoccuper d'assurer la formation continue et la qualité de la gestion du maintien au travail pour l'ensemble de la population active, dont la main-d'œuvre vieillissante sera de plus en plus appelée à prolonger sa participation en emploi (ministère de l'Éducation, 2002). Initialement, cette étude visait uniquement la population des personnes de 45 ans identifiée comme des « travailleurs âgés » et, ensuite, des « travailleurs d'expérience ». Au cours de l'étude, le Fonds a accepté que la population soit élargie aux personnes en emploi sans discrimination de l'âge dans la mesure où, dans une organisation, les démarches étaient d'abord offertes aux personnes de 45 ans et plus et, ensuite, aux autres personnes de l'organisation selon les places disponibles.

Un autre aspect de la situation réside dans la détresse psychologique des personnes en emploi. Qu'elle soit le résultat du stress ou d'autres problèmes de santé mentale, on observe que la détresse psychologique est très présente parmi les personnes en emploi de tous âges. À ce propos, la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations (CGSST) de l'Université Laval rapporte qu'en 2001, 30 à 50 % des absences de longue durée étaient liées à des problèmes de santé psychologique. Selon une étude du Centre de toxicomanie et de santé mentale⁶, les troubles mentaux coûtent 51 milliards de dollars par année à l'économie canadienne en termes de perte de productivité. De plus, en moyenne, les congés pour cause de troubles mentaux sont deux fois plus coûteux que les congés d'invalidité associés aux maladies physiques : « Ce sont des conséquences faramineuses qui affectent non

6 Pour plus d'information, consulter le site suivant : http://www.camh.net/fr/News_events/News_release_and_media_advisories_and_backgrounders/Dewa_cost_per_person_fr.html, site consulté le 22 juin 2011.

seulement la santé financière des organisations, mais aussi, et surtout, la personne en détresse et son équipe de travail ». Selon Trudel, Vonarx, Simard, Freeman, Vézina, Brisson, Vinet, Bourbonnais et Dugas (2009), confrontées aux contraintes d'un environnement de travail qui peuvent porter atteinte à leur intégrité, les personnes en emploi mettent en place des stratégies d'adaptation diverses : ignorance, déni, assujettissement ou effacement. En effet, dans un effort d'adaptation, la personne peut se mettre à faire ce que les autres font (effacement ou conformisme) ou se soumettre à ce que les autres souhaitent qu'elle fasse (assujettissement). Par exemple, la personne en emploi peut se mettre à surproduire parce que c'est ce qui est valorisé autour d'elle, sans se questionner sur ce qu'elle fait, ni sur comment elle le fait. Bien que certaines personnes en emploi retirent de la fierté d'être débordées par les demandes du travail puisque, selon elles, cet excès correspond à une quête d'absolu commandée socialement, signe d'une vie menée avec intensité (Rhéaume, 2005), l'engagement compulsif dans le travail peut aussi servir de refuge pour fuir l'ennui et l'absence de sens : « cette réaction », soutient Morin (1996b), « est récupérée par les entreprises dédiées à la recherche de l'excellence, dans le but d'augmenter la performance » (p. 280). Face à ces dangers, la personne doit mettre en place des stratégies pour préserver sa santé psychologique et gérer la qualité de son maintien au travail.

Dans un tel contexte, il devient primordial de développer des solutions novatrices pour s'assurer, d'une part, que la main-d'œuvre présente les compétences répondant aux exigences des organisations et, d'autre part, pour motiver les personnes à se maintenir sur le marché de l'emploi. Dans cette optique, les services d'orientation professionnelle présentent un levier intéressant. En effet, ils peuvent améliorer les conditions d'accès à l'apprentissage et aider les personnes en emploi à mieux adapter leurs capacités et qualifications aux opportunités d'emploi (OCDE, 2004). D'ailleurs, des études recensées par l'OCDE (2004) démontrent que l'orientation présente un impact positif à court terme sur l'apprentissage, la motivation et les attitudes. En ce sens, de tels services pourraient aider les personnes en emploi plus expérimentées à s'engager dans des activités de formation et, pour l'ensemble des personnes en emploi, les aider à se maintenir activement en emploi tout en préservant leur santé psychologique.

Il est donc proposé dans la présente étude d'offrir aux personnes en emploi dans des organisations une démarche de Bilan et développement de compétences dans le cadre d'un partenariat entre des entreprises privées, un organisme d'employabilité offrant le service de bilan de compétences et l'Université de Sherbrooke, institution encadrant le projet de recherche. Cette démarche vise, entre autres, à soutenir les individus et les entreprises par rapport aux réalités du marché du travail en les accompagnant dans l'identification de leurs compétences et la détermination d'un projet professionnel favorisant le maintien en emploi. Ainsi, le Bilan et développement de compétences permet à la personne en emploi de cerner les compétences acquises au cours de son expérience pour favoriser son adaptation aux exigences du marché de l'emploi et l'inciter à être proactive quant au développement de ses compétences, notamment en se dotant d'un plan de carrière.

1.2 POPULATION

Certaines catégories d'occupations sont plus à risque de faire subir du stress aux personnes en emploi qui les exercent : les travailleuses et travailleurs de la santé, les intervenantes et intervenants sociaux ainsi que les gestionnaires en font partie (Zunker, 2008). Ces occupations sont largement représentées par deux secteurs du système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)⁷ : le secteur SCIAN 62 des soins de la santé et de l'assistance sociale ainsi que le secteur SCIAN 91 des administrations publiques. Voici les principales caractéristiques qui s'appliquent aux personnes en emploi dans ces secteurs.

Le secteur SCIAN 62 : *soins de la santé et assistance sociale* comprend, entre autres, les établissements dont l'activité principale consiste à donner des soins de santé en assurant des services diagnostiques et thérapeutiques et à offrir des services de counseling, d'assistance sociale, des services communautaires d'alimentation et d'hébergement et des services de réadaptation professionnelle. Les conditions de travail sont parfois difficiles, notamment en raison du travail sur appel, des horaires variables et de la charge de travail élevée. Parmi les professions les plus en demande dans ce secteur, on compte les agentes et agents d'administration, les directrices et directeurs des services sociaux, communautaires et correctionnels, les infirmières et infirmiers autorisés et les travailleuses et travailleurs des services communautaires (Emploi-Québec, 2010). En fait, la main-d'œuvre augmente dans ce secteur depuis 12 ans et procure 16 % de l'emploi dans le secteur des services et 12 % de l'emploi total. Le secteur SCIAN 62 est représenté à 81 % par des femmes. Entre 1987 et 2009, la proportion des personnes en emploi de 45 ans ou plus est passée de 22 % à 43 % et représente un peu plus de la moitié du personnel des établissements de soins de longue durée. Quant aux personnes en emploi de 30 ans et moins, leur proportion a baissé de près de la moitié durant la même période (de 33 % à 20 %). Toujours selon Emploi-Québec (2010), le secteur de la santé et de l'assistance sociale offrira de bonnes perspectives d'emploi au cours des prochaines années en raison du vieillissement de la population : le bassin d'individus en demande de services augmentera alors que cette main-d'œuvre diminuera de plus en plus en raison des départs à la retraite.

Quant au secteur SCIAN 91 des *administrations publiques*, il comprend, entre autres, les établissements dont l'activité principale est de nature gouvernementale, soit la promulgation et l'interprétation judiciaires des lois et de leurs règlements d'application ainsi que l'administration des programmes qui en découlent. Les administrations publiques locales, municipales et régionales en font partie. Emploi-Québec (2010) n'identifie pas de professions principalement en demande dans ce secteur. Cela pourrait être dû au fait que, en 2009, le nombre d'emplois dans les administrations publiques a chuté de 5000 par rapport à 2008. Toutefois, depuis 1987, la main-d'œuvre a augmenté dans ce secteur : elle fournit un peu moins de 8 % de l'emploi dans le secteur des services et 6 % de l'emploi total. Les femmes occupent 51 % des postes dans les administrations publiques, proportion beaucoup plus élevée que les 38 % de 1987. En 2009, près de la moitié de la main-d'œuvre avait 45 ans ou plus, et seulement 11 % des personnes en emploi avaient moins de 30 ans. Concernant les perspectives d'emploi, Emploi-Québec (2010) prévoit que la demande devrait très peu varier au cours des

7 Pour en savoir plus sur cette classification, on se référera au <http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/standard-norme/naics-scian/2002/naics-scian-02intro-fra.htm>.

prochaines années, notamment en raison de la réduction de la taille de la fonction publique commandée par le Conseil du trésor qui exige de ne remplacer qu'une personne en retraite sur deux, ce qui a des incidences sur la charge de travail des personnes en emploi.

2 CADRE CONCEPTUEL : SPÉCIFICITÉ ET PRINCIPALES VARIABLES

Pour bien comprendre cette étude, il importe de consulter le cadre conceptuel dans l'ouvrage de Michaud *et al.* (2007)⁸. Dans ce rapport, les spécificités de la démarche du bilan et développement de compétences qui ne sont pas présentes dans l'ouvrage de Michaud *et al.* (2007) sont brièvement exposées. Ensuite, sont présentées les variables liées à la finalité de la démarche, soit le sentiment d'efficacité personnelle, l'estime de soi et la qualité de la gestion du maintien au travail.

2.1 SPÉCIFICITÉ DU BILAN ET DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES EN ENTREPRISE (BDCE)

À l'origine, le modèle de *Bilan de compétences* de Michaud, Dionne et Beaulieu (2007) s'est construit à partir d'un processus itératif de réflexion et de confrontation de la perception des auteures quant à la théorie, aux modèles de counseling et à la pratique du bilan de compétences. Parce que ce modèle est inspiré de la pratique auprès de personnes en transition professionnelle et sans emploi, l'intervention typique du *Bilan de compétences* de Michaud, Dionne et Beaulieu (2007) consiste à aborder au premier chef la situation de transition vécue par ces personnes⁹.

Pour adapter cette démarche de *Bilan de compétences* au contexte des entreprises, Michaud et Savard ont effectué l'étude *Bilan et développement de compétences dans les petites et moyennes entreprises* de 2007 à 2010 (Michaud, Savard, Leblanc et Paquette, 2010). Au départ, l'étude portait le nom de Bilan de compétences en entreprise (BCE) : c'est la raison pour laquelle on retrouve l'abréviation BCE sur plusieurs documents cités ou présentés en annexe. Cependant, un des résultats de l'étude BCE, dont le rapport a été déposé à l'automne 2010, est l'importance de mettre en évidence le développement de compétences dans le cadre des démarches de bilan de compétences. Ce résultat a incité les chercheurs responsables à modifier le nom de la présente étude pour ajouter le mot *développement* pour ainsi mieux s'adapter au contexte du développement de compétences en entreprise.

Forts des résultats obtenus en entreprise, Michaud, Savard et Lamarche ont proposé une étude faisant l'objet du présent rapport en élargissant le terrain de recherche à d'autres milieux, notamment les grandes organisations du domaine de la santé. Le modèle présenté au tableau

8 Une copie de l'ouvrage a été fournie au Fonds IIP présenté en annexe du projet de rapport déposé en décembre 2010.

9 Le modèle initial de BC permettait également d'accompagner des personnes dans le cadre de leur maintien en emploi, sans que ce soit sa finalité première. Une personne en emploi peut aussi vivre des transitions, mais une personne en emploi pour qui un BC serait pertinent n'est pas automatiquement en transition. Par ailleurs, le BC est souvent une occasion de transition parce que la travailleuse ou le travailleur va possiblement devenir proactif quant au développement de ses compétences.

¹⁰ (aux pages 16 et 17) a été utilisé comme référence par les conseillères et conseillers d'orientation qui ont fourni des services d'accompagnement dans les démarches qui font l'objet de la présente étude. Globalement, la démarche type comprend trois phases (rétrospective, prospective et réalisation) qui se déclinent chacune en trois modes (exploration, compréhension et action).

Parmi les éléments caractéristiques du *Bilan et développement de compétences en entreprise* (BDCE) qui ont été présentés aux conseillères et conseillers d'orientation lors de la journée de formation, tenue en janvier 2009, un élément se distingue particulièrement par son importance : la porte d'entrée des compétences et la directionnalité qui s'y rattache. Ces avancées théoriques ont été présentées aux conseillères et conseillers d'orientation avec le support visuel que l'on retrouve aux annexes A, B et C.

2.1.1 Porte d'entrée des compétences et directionnalité

Tel que mentionné précédemment, l'intervention issue du modèle initial de *Bilan de compétences* de Michaud, Dionne et Beaulieu (2007) était typiquement abordée sous l'angle de la transition professionnelle, et la résolution de la période transitionnelle d'absence d'emploi en formait le pivot. En d'autres termes, la « porte d'entrée » de l'intervention était la transition professionnelle et le retour sur le marché du travail (insertion, réorientation ou maintien) en était la finalité la plus probable. En contraste, dans le modèle du *Bilan et développement de compétences en entreprise* de Michaud et Savard (sous le titre provisoire de *Bilan de compétences en entreprise*, 2007), la démarche est centrée sur la compétence et est abordée en cohérence avec ce thème. La pratique avec des personnes en emploi entraîne cette différence notable à la version initiale du *Bilan de compétences* appliquée majoritairement à une clientèle de personnes sans emploi. Dans l'adaptation en entreprise puis aux personnes en emploi, la directionnalité de la démarche de BDCE est centrée sur le développement de compétences et l'adaptation au travail (ou maintien). Avant d'aller plus loin, il est nécessaire de définir en quoi consiste la directionnalité.

Le mot directionnalité est un néologisme qui provient du mot « direction ». La directionnalité est donc « ce qui donne un sens, une orientation ». Appliquée à la démarche de BDCE, on peut dire de la directionnalité qu'elle implique une motivation, une raison d'être, un but propre à cette démarche. Si, dans le *Bilan de compétences* initial, trois buts sont proposés aux personnes (insertion, réorientation et maintien/adaptation), en *Bilan et développement de compétences en entreprise*, la finalité majeure qui donne la direction à l'intervention est *le développement de compétences dans le but de mieux gérer son maintien en emploi*.

10 Ce tableau, datant de 2008, comprend certaines modifications qui ont été apportées depuis. On remarquera, par exemple, le titre provisoire *Bilan de compétences en entreprise* (BCE), prédécesseur du titre final *Bilan et développement de compétences en entreprise* (BDCE).

2.1.1.1 Histoire développementale des compétences

L'histoire développementale des compétences est prévue dans la phase rétrospective du BDCE. Elle se base sur le concept de compétence présenté dans l'ouvrage de Michaud *et al.* (2007) qui définit la compétence comme étant « un savoir-agir complexe fondé sur la mobilisation et sur l'utilisation efficace d'un ensemble de ressources par un individu dans un contexte donné » (p. 73-74). Il importe de préciser que la compétence a un caractère intégrateur, combinatoire, développemental, contextuel et évolutif (Tardif, 2006). Dans cette logique, il est possible d'accompagner une personne en emploi à faire le rappel de l'histoire du développement des compétences significatives dans le cadre de son travail actuel. L'objectif de ce rappel est multiple : 1) favoriser le processus d'identification et de description des compétences et de leurs ressources 2) autovalider les compétences et les ressources qui les composent dans une logique d'intégration et 3) identifier les ressources manquantes ou à développer pour favoriser le maintien en emploi.

2.1.1.2 Développement de compétences dans une perspective de maintien

Dans le but de favoriser un meilleur-être au travail au sein de la même organisation, des pistes de développement de compétences sont envisagées durant la phase de prospective. La personne en emploi effectue un retour sur son portfolio et détermine les compétences, ou certaines ressources de ces compétences, qui gagneraient à être développées pour atteindre ce but. Ensuite, les actions les plus porteuses sont retenues et décrites à la phase réalisation dans le plan d'action de développement de compétences (annexe P). Ce plan d'action a été construit de manière à être le prolongement du portfolio. De cette manière, le développement de compétences dans une perspective de maintien forme la trame de la démarche de BDCE.

Tableau 1
Modèle du BCE, phases et tâches^{11 12}

	Exploration	Compréhension	Action
Rétrospective	• Explorer mes compétences dans le but de les identifier. • Explorer mes autres compétences dans le but de les identifier, s'il y a lieu. • Explorer l'histoire développementale de mes compétences. • Identifier, dans l'agir de mes compétences, les ressources personnelles et environnementales qui les sous-tendent et celles qui sont sous tensions (IVAC). • Explorer, à l'aide des dimensions de l'expérience humaine (affective, cognitive, somatique, comportementale, relationnelle et contextuelle), mon vécu dans l'agir de mes compétences. • Explorer les ressources et les limites environnementales influençant l'agir de mes compétences en entreprise, voire pour mon maintien en emploi.	• Clarifier et comprendre l'agir de mes compétences en considérant la pluridimensionnalité de l'expérience humaine, soit les dimensions suivantes : affective, cognitive, somatique, comportementale et relationnelle et contextuelle. • Comprendre l'histoire développementale de l'agir des compétences de la personne en lien avec ses ressources et ses limites personnelles et environnementales qui les sous-tendent et celles sous tensions (IVAC). • Clarifier et comprendre les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection dans l'agir de mes compétences en considérant leur histoire développementale et leurs effets sur son maintien en emploi. • Clarifier et comprendre les ressources que j'ai développées pour m'insérer et me maintenir en emploi ainsi que les limites qui ont nui à mon adaptation ou celles qui pourraient éventuellement agir comme obstacles à mon maintien en emploi. • Clarifier et comprendre les ressources environnementales qui ont participé à mon adaptation et les limites qui ont fait obstacle à mon adaptation et celles qui pourraient éventuellement agir comme obstacle à mon maintien en emploi.	• Faire les différentes activités. • Rédiger un portfolio de mes compétences. • Valider mes compétences à partir de la réorganisation intersubjective déclenchée par le processus de BC.

11 Les pointillés entre les différents modes tendent à soutenir le processus omniprésent de la conscience réflexive de soi dans ses trois modes. Les pointillés démontrent que les modes ne sont ni cloisonnés, ni linéaires. Pour comprendre l'aspect dynamique, se référer à l'illustration du modèle.

12 Les descriptions sont faites dans la perspective de la personne qui fait le Bilan de compétences.

Prospective	• Explorer les possibilités de développement de mes compétences en considérant mes ressources et mes limites personnelles (IVAC) et environnementales (entreprise, loi gouvernementale). • Explorer les effets (tensions IVAC) suscités par les possibilités et les restrictions contenues dans les informations recueillies. • Explorer les risques associés au développement de mes compétences.	• Clarifier et comprendre les effets (tensions) des informations recueillies sur le développement et l'agir de mes compétences. • Clarifier et comprendre mes mécanismes d'autorégulation et d'auto-protection réactivées par les possibilités et par les restrictions identifiées à partir des informations recueillies. • Clarifier mon expérience pluridimensionnelle liée au(x) projet(s) possible(s) de développement de mes compétences en lien avec mon espoir et le risque associé. • Clarifier les effets de l'histoire du développement de mes compétences actuelles sur le développement de mes futures compétences (répétition, réparation, développement).	• Effectuer des démarches dans le but de valider mes possibilités de développement de compétences d'une part et, d'autre part, de valider les restrictions identifiées en lien avec les ressources de mon environnement. • Expliciter mon projet professionnel tout en le validant à la lumière de mes ressources et de mes limites personnelles et environnementales.
Réalisation	• Identifier mes ressources et mes limites personnelles et environnementales à considérer dans la mise en œuvre de mon projet. • Identifier les dimensions de mon expérience (affectives, cognitives, somatiques, comportementales, relationnelles et contextuelles) sollicitées ou affectées par la mise en œuvre de mon projet et les modifications possibles au trajet initial. • Identifier les tensions (IVAC) suscitées par chacune des étapes de réalisation de mon projet. • Identifier les différentes étapes susceptibles d'amener la réalisation de mon projet. • Identifier mes ressources et limites personnelles et environnementales pouvant faciliter ou empêcher la réalisation de mon projet.	• Clarifier mes tensions (IVAC) suscitées par l'identification des étapes de réalisation de mon projet (risques). • Clarifier mes mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection qui peuvent être des ressources et des limites lors de la réalisation de mon projet. • Clarifier chacune des étapes de réalisation de mon projet afin de s'éviter les pièges de la dynamique de l'espoir et du risque associé. • Clarifier dans quelle mesure le développement des compétences identifiées est en lien avec des comportements de répétition, de réparation ou de développement.	• Rédiger un plan d'action qui prévoit les différents comportements menant à la réalisation de mon projet (incluant des objectifs de changement, s'il y a lieu). • Mettre en œuvre les comportements prévus dans mon plan d'action tout en demeurant ouvert aux nouvelles possibilités d'action. • Adapter, au besoin, mes comportements et mon plan d'action selon les opportunités et les contraintes qui émergent de ma réflexion sur et dans l'action.

Tableau réalisé par Michaud et Savard (inédit), dans Michaud, Savard, Leblanc et Paquette (2010).

2.2 SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE

Une des hypothèses de cette étude est qu'une démarche de BDCE est positivement associée au sentiment d'efficacité personnelle (SEP) de la personne en emploi.

2.2.1 Définition du sentiment d'efficacité personnelle

Selon Bandura (2003), le sentiment d'efficacité personnelle concerne « la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités [...] [ce] n'est pas une mesure des aptitudes d'une personne mais une croyance relative à ce qu'elle peut faire dans diverses situations, quelles que soient ses aptitudes » (p. 12 et 64).

De manière générale, l'individu a le pouvoir d'influencer sa motivation personnelle, ses processus de pensées, ses états émotionnels et ses actes (Bandura, 2003). Par exemple, les individus peuvent se motiver en élaborant des croyances sur ce qu'ils peuvent faire, en anticipant la probabilité de résultats positifs et négatifs de diverses activités et en se fixant des buts, de manière à réaliser un futur désiré en évitant un avenir désagréable. De nombreuses études (Bandura, 1986; Corbin, 1972; Feltz et Landers, 1983; Kazdin, 1978, dans Bandura, 2003) ont montré que le fait de se représenter de façon positive des actions augmente le sentiment d'efficacité et la performance ultérieure. Le sentiment d'efficacité personnelle est directement lié à cette croyance d'atteinte de résultats. Il concerne les évaluations par l'individu de ses aptitudes personnelles.

L'inverse du sentiment d'efficacité personnelle serait le doute sur soi : « les aptitudes personnelles peuvent être facilement annulées par des doutes sur soi, de telle sorte que des personnes talentueuses peuvent faire un piètre usage de leurs aptitudes dans des situations qui sapent leurs croyances en elles-mêmes » (Bandura, 2003, p. 63). Les individus qui s'estiment inefficaces interprètent les situations incertaines comme risquées et ont tendance à envisager des scénarios d'échec : « La négativité cognitive, qui s'attarde sur les insuffisances personnelles et sur les risques d'un mauvais enchaînement des événements, est un bon moyen de miner la motivation personnelle et la performance » (Bandura, 2003, p. 181).

Ainsi, la croyance des personnes en leur efficacité a plusieurs conséquences. Qu'elle soit optimiste ou empreinte de doutes, elle influence la ligne de conduite, la quantité d'énergie investie dans l'effort, le niveau de persévérance devant les difficultés et les échecs, la résilience face à l'adversité, les niveaux de stress et de dépression liés aux contraintes environnementales ainsi que le degré de réussite (Bandura, 2003).

Le sentiment d'efficacité personnelle ne concerne pas le nombre d'aptitudes que l'on possède, mais ce qu'on croit pouvoir en faire dans des situations variées. Si une personne estime ne pas pouvoir produire de résultats, elle n'essaiera pas de les provoquer. Si une personne estime posséder un haut degré d'efficacité, elle considérera les différentes situations comme des occasions réalisables et imaginera des scénarios à succès pour parvenir à relever ces nouveaux défis (Bandura, 2003). De plus, selon les travaux et les résultats d'études sur ce concept

(Bandura, 2003), le sentiment d'efficacité personnelle influence les résultats réels de performance d'un individu.

2.2.2 Sources de l'efficacité personnelle

Les croyances d'efficacité personnelle sont construites à partir de quatre principales sources d'information toutes liées à des expériences de différentes natures. (Bandura, 2003).

Les expériences actives de maîtrise. Cette source d'information concerne les victoires remportées par la personne. Elle permet de montrer que les individus sont en mesure de rassembler leurs ressources personnelles et environnementales pour emporter un succès (Bandura, 2003). Les victoires augmentent et renforcent le sentiment d'efficacité des personnes. Les échecs risquent de l'affaiblir. Cela dit, si les personnes n'expérimentent que des succès faciles, elles finissent par escompter des résultats rapides et sont facilement découragées par l'échec. De la même manière, les difficultés rencontrées au cours de la vie ont leur pendant positif, car elles procurent des occasions aux êtres humains de développer des ressources et d'augmenter leur capacité à percevoir de façon différente leurs échecs. Lorsque les individus croient davantage en leurs compétences et aptitudes à surmonter les complications, ils sont plus à même de persévérer face aux coups durs et rebondissent plus rapidement après une déception (Bandura, 2003).

L'expérience vicariante. Les individus ne se fient pas qu'à leur expérience pour obtenir des informations sur leurs capacités. Ils ont besoin de modèles pour accomplir des tâches. Ainsi, le modelage constitue un autre outil efficace facilitant le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 2003). Les sources de modelage peuvent être diverses. Par exemple, l'expérience vicariante peut être réalisée par l'écoute et l'observation de personnes compétentes, par l'enseignement de techniques d'adaptation efficaces, par l'exposition à des exemples de persévérance, et même en considérant ses propres réussites (automodelage).

La persuasion verbale permet aux individus de croire qu'ils sont capables d'obtenir ce qu'ils souhaitent ardemment. Il est plus facile pour une personne de maintenir ou de développer son SEP si des personnes significatives, crédibles et dignes de confiance l'encouragent à persévérer et lui démontrent la confiance qu'elles ont en son potentiel (Bandura, 2003). Les personnes qu'on persuade verbalement qu'elles possèdent la capacité de maîtriser certaines activités, notamment grâce au *feedback* évaluatif, ont plus de chances de produire un effort supplémentaire et de le maintenir que celles qui doutent d'elles-mêmes et qui se basent sur leurs insuffisances personnelles quand surviennent les difficultés (Bandura, 2003, p. 156).

Les états physiologiques et émotionnels. Les états physiologiques (accélération du rythme cardiaque, douleur, fatigue...) et les états émotionnels (stress, tristesse, colère...) ont aussi un impact sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle. Plus précisément, la manière dont la personne perçoit et interprète l'activation de ces états affectera sa croyance en ses capacités : « Pour les personnes qui estiment généralement que l'activation est facilitatrice, celle-ci aura une signification d'efficacité différente que pour celles qui pensent que l'activation est affaiblissante » (Bandura, 2003, p. 166). Ainsi, les états physiologiques et émotionnels amènent la personne à juger de ses capacités.

En somme, le sentiment d'efficacité personnelle correspond à la croyance qu'entretient la personne sur ses capacités à atteindre des résultats. Quatre sources établissent la confiance en ses capacités à accomplir avec succès une tâche : les expériences actives de maîtrise, les expériences vicariantes, la persuasion verbale et les états physiologiques et émotionnels.

2.3 QUALITÉ DE LA GESTION DU MAINTIEN AU TRAVAIL

Une des hypothèses de cette étude est qu'une démarche de BDCE est positivement associée à la qualité de la gestion du maintien au travail de la personne en emploi.

2.3.1 Définition de la qualité de la gestion du maintien au travail

Le maintien au travail a d'abord été défini par Limoges (2001) comme un système dynamique en mouvement entre les pôles du lâcher-prise (ou obsolescence) et du tenir-prise (ou épuisement professionnel). La personne adopte donc certains comportements adaptatifs en évoluant en des situations associées, d'une part, à la tension, au stress, à l'excitation ou à la performance et, d'autre part, au relâchement ou à la décharge. Toutefois, les travaux de Lamarche (2006) ont démontré l'absence de relation d'opposition entre l'obsolescence et l'épuisement. Ainsi, dans cette conception renouvelée du maintien, obsolescence et épuisement constituent des états de non-maintien par opposition au maintien au travail. Le concept-profil de « mainteneur » est validé par les travaux de Lamarche (2006), mais celui de non-mainteneur nécessitera d'autres recherches pour distinguer le profil d'épuisé et celui d'obsolète, écrivent Limoges et Doyon (2007).

Le maintien au travail est tout sauf statique puisqu'il est influencé par l'interrelation entre une série d'états et une série de stratégies. Un *état* fait référence à la situation d'une personne au travail, à son bien-être, à la façon dont elle se sent. Les six états associés à la qualité de la gestion du maintien au travail sont les suivants : 1) satisfaction, motivation, réalisation, 2) sentiment d'équilibre, 3) sentiment de compétence, 4) sentiment de gestion adéquate de la charge de travail, 5) sentiment positif face à la carrière et 6) santé physique ou émotive (Lamarche, 2006).

Une *stratégie* est un outil, une façon de faire qui permet à la personne de favoriser son bien-être au travail. Les sept stratégies associées à la qualité de la gestion du maintien au travail sont les suivantes : 1) prendre soin de soi, 2) se reconnaître et se respecter, 3) développer ses compétences, 4) équilibrer le travail et la détente, 5) s'exprimer, 6) ne pas surinvestir le travail et 7) ne pas sous-investir le travail. La structure théorique de la qualité de la gestion du maintien au travail est représentée à la figure 1 ci-après.

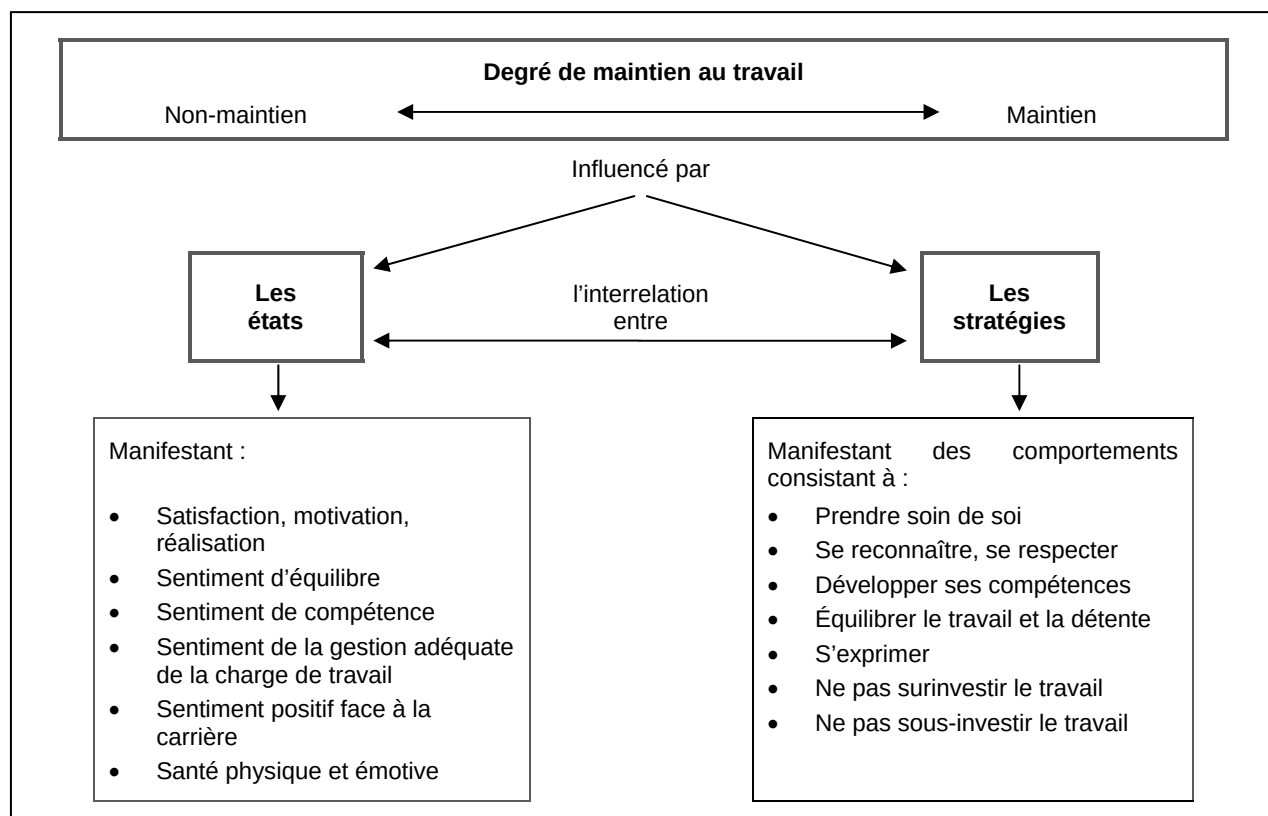


Figure 1. Structure théorique du QGMT (Lamarche, 2006, p. 214).

2.3.2 Développement de la qualité de la gestion du maintien au travail

La personne en emploi utilise des stratégies lui permettant de favoriser son maintien au travail afin d'atteindre les six états associés à la qualité de la gestion du maintien au travail. La finalité du maintien est la recherche du degré de stimulation optimal permettant un investissement sain et équilibré entre la personne en emploi et son environnement de travail (Lamarche, 2006; Limoges, 2001).

Dans une perspective interactionniste, le maintien professionnel n'est plus perçu comme étant statique et passif, mais bien dynamique et interactif. En effet, la personne est en perpétuel ajustement et en interaction avec son environnement de travail afin de se maintenir au travail (Limoges, 2001).

Certains facteurs favorisent la qualité de la gestion du maintien au travail. Parmi les facteurs intrinsèques, on compte le fait de se fixer des buts, de se donner des projets, de maintenir une bonne gestion de son temps et une bonne santé psychique et mentale, de respecter ses propres limites face au stress, d'avoir une bonne estime de soi, de l'optimisme, de la motivation, de la satisfaction au travail ainsi que le sentiment de réalisation au travail. Parmi les facteurs extérieurs à la personne qui favorisent la gestion du maintien au travail, on retrouve un climat

de travail agréable, un travail stimulant et une reconnaissance du milieu de travail (Lamarche, 2006; Limoges, 2001).

Inversement, des facteurs peuvent nuire à la qualité de la gestion du maintien, ce qui amène la personne en emploi à se retrouver dans le pôle du non-maintien sur le continuum du degré de maintien au travail. Certains freins sont liés à l'épuisement professionnel et d'autres à l'obsolescence. Parmi les premiers, on en compte qui relèvent de la personne, comme l'excès de dynamisme, trop de leadership, le perfectionnisme, l'idéalisme, la motivation élevée, trop d'ambition professionnelle, l'oubli de son bien-être, les attentes irréalistes. D'autres relèvent de l'environnement de travail, par exemple, la lourdeur de la charge de travail, la pression de performance, la structure de l'entreprise réduisant l'autonomie personnelle en emploi (contrôle hiérarchique), le manque de reconnaissance, le manque de justice organisationnelle, le manque de cohérence des valeurs, l'ambiance de travail désagréable. Enfin, on compte d'autres freins issus de l'interaction étroite de la personne en emploi et de son environnement de travail tels que la fatigue physique, émotionnelle et/ou mentale à la suite d'une demande intense, excessive et continue du milieu de travail; un degré de stress trop élevé pendant une longue période et les conflits interpersonnels.

De même, les obstacles liés au pôle de l'obsolescence se divisent aussi en freins relatifs à la personne ou à l'environnement. Le manque de motivation pour se tenir à jour, le peu d'ambition professionnelle, une faible estime de soi, une rigidité relativement aux changements/adaptations au travail, le désintéressement de l'individu dans son environnement sont des obstacles issus de la personne en emploi. Des changements dans l'environnement de travail, certains changements technologiques, le climat organisationnel et la nature du travail figurent parmi les obstacles qui proviennent de l'environnement de travail et qui risquent d'entraîner la personne en emploi vers le pôle de l'obsolescence (Lamarche, 2006).

En somme, une personne est en mesure de se maintenir professionnellement non seulement grâce à ses caractéristiques personnelles et à celles de son organisation, mais aussi, et surtout, en raison de la qualité de leur relation. De ce fait, la personne en emploi peut détenir des atouts personnels favorables au maintien en emploi tels qu'une bonne estime de soi, une bonne santé psychique, physique et mentale, mais ne pas être capable de se maintenir sur le marché du travail en raison d'éléments externes, par exemple, un climat de travail désagréable ou des changements technologiques, qui l'amèneront à l'épuisement professionnel ou à l'obsolescence (Lamarche, 2006). En dernière analyse, c'est essentiellement la qualité de l'interaction individu-environnement qui détermine la qualité du maintien en emploi.

2.4 ESTIME DE SOI

Une des hypothèses de cette étude est qu'une démarche de BDCE est positivement associée à l'estime de soi de la personne en emploi.

2.4.1 Définition de l'estime de soi

Alors que le sentiment d'efficacité personnelle concerne les évaluations par la personne de ses aptitudes personnelles, l'estime de soi concerne les évaluations de sa valeur personnelle (Bandura, 2003). L'estime de soi est une composante importante du concept de soi¹³ qui fait référence à l'image que la personne a d'elle-même; elle se définit comme la partie évaluative du concept de soi (Nugent et Thomas, 1993). En d'autres termes, l'estime de soi est une évaluation personnelle de ce que les gens pensent d'eux-mêmes en tant qu'individus. À cette partie cognitive et évaluative s'ajoute une composante affective (c.-à-d. appréciative/non-appréciative). Ainsi, les personnes qui possèdent une estime de soi élevée aiment bien qui elles sont et ce qu'elles sont (Pelham et Swann, 1989).

On peut considérer deux composantes de l'estime de soi : l'estime de soi positive et l'estime de soi négative (Andrews et Brown, 1993 dans Lecomte, Corbière et Laisné, 2006). L'estime de soi positive fait référence aux autoévaluations positives telles que : *J'ai confiance en ma capacité d'interagir avec les gens; je pense que les gens aiment vraiment parler avec moi*¹⁴. L'estime de soi négative se rapporte à des autoévaluations négatives telles que : *J'ai l'impression que les autres font les choses beaucoup mieux que moi; je pense que j'ai tendance à ne pas réussir les choses que je fais*.

L'estime de soi est un concept très complexe (Lecomte *et al.*, 2006 ; Shavelson, Hubner et Stanton, 1976). L'une des raisons en est que l'évaluation de soi porte sur une pluralité d'aspects, parmi lesquels on compte la valeur personnelle globale, la compétence sociale, l'habileté à résoudre des problèmes, l'habileté intellectuelle, la compétence personnelle et la valeur comparée à autrui.

2.4.2 Développement de l'estime de soi

Étant ni un trait statique ni un état transitoire, l'estime de soi peut fluctuer selon les rétroactions sociales et l'opinion que la personne se fait d'elle-même (Bednar et Peterson, 1995; Crocker et Wolfe, 2001), puisqu'elle est essentiellement liée à l'évaluation de soi. Ainsi, l'estime de soi se développe et se maintient par les évaluations critiques qu'un individu porte sur lui-même lors d'événements difficiles ou stressants au cours de son existence. Au même titre que les évaluations reçues d'autrui, ces autoévaluations sont internalisées et se cristallisent éventuellement en tant que caractéristiques personnelles (Bednar et Peterson, 1995). Par conséquent, si des événements liés aux contacts sociaux, aux accomplissements ou

13 Le *concept de soi* est une vision composite de soi apparemment formée à partir de l'expérience directe que la personne fait de la réalité ainsi qu'à partir des évaluations formulées par des personnes significatives (Bandura, 2003).

14 Ces autoévaluations sont tirées d'items d'un instrument psychométrique utilisé dans cette étude : le Self Esteem Rating Scale version courte (SERS-SF) (Lecomte *et al.*, 2006).

aux compétences sont évalués par la personne comme étant une amélioration, il se pourrait que cette amélioration, si elle est intériorisée de façon positive, entraîne une augmentation de l'estime de soi positive ou en une diminution de l'estime de soi négative (Lecomte *et al.*, 2006).

Toujours selon Lecomte *et al.* (2006), il est important de considérer tant une composante positive qu'une composante négative de l'estime de soi, car il se pourrait que ces deux types d'évaluations ne soient pas internalisés de la même manière par la plupart des gens; par conséquent, elles ne devraient pas être considérées simplement comme les deux côtés d'une même médaille.

L'estime de soi reflétant jusqu'à quel point la personne se considère adéquate, compétente et apte à satisfaire ses besoins (Korman, 1970 dans Pierce et Gardner, 2004), il s'ensuit qu'une personne à l'estime de soi élevée se porte une grande considération, s'accepte telle qu'elle est, ressent moins la peur et a davantage confiance en sa capacité de s'adapter aux situations et au stress (Zunker, 2008). En somme, une saine estime de soi est synonyme d'acceptation de soi et est associée à une capacité d'adaptation élevée en diverses circonstances.

3 OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

3.1 OBJECTIFS DE RECHERCHE

Cette étude empirique porte sur la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise (BDCE). Elle se concentre sur trois grands objectifs, soit :

1. Évaluer les effets de la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise auprès des personnes en emploi¹⁵ ayant effectué la démarche sur : a) le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) en lien avec ce type de démarche (SEP-BDCE), b) la qualité de la gestion du maintien en emploi (QGMT) et c) l'estime de soi.
2. Examiner les retombées de la démarche de Bilan et développement de compétences pour les personnes en emploi à partir des points de vue des personnes en emploi et des conseillères et conseillers d'orientation sur : 1) les trois variables mentionnées à l'objectif 1, 2) la démarche dans son ensemble, 3) l'utilisation et le développement de compétences, 4) les outils du BDCE (portfolio, information, plan d'action) et 5) les retombées pour l'organisation.
3. Adapter le modèle de Bilan et développement de compétences en entreprise en tenant compte de l'évaluation des effets et de l'examen des retombées de la démarche.

3.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les hypothèses de recherche concernent, d'une part, les personnes en emploi et, d'autre part, les organisations.

3.2.1 Hypothèses concernant les personnes en emploi

La participation à la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise :

1. est associée positivement au sentiment d'efficacité personnelle lié au BDCE;
2. est associée positivement à la qualité de la gestion du maintien au travail;
3. est associée positivement à l'estime de soi.

15 Initialement, cette étude visait uniquement la population des personnes de 45 ans identifiée comme des « travailleurs âgés » et, ensuite, des « travailleurs d'expérience ». Au cours de l'étude, le Fonds a accepté que la population soit élargie aux personnes en emploi sans discrimination de l'âge dans la mesure où, dans une organisation, les démarches étaient d'abord offertes aux personnes de 45 ans et plus et, ensuite, aux autres personnes de l'organisation selon les places disponibles.

Les résultats de la participation à la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise :

4. sont différenciés selon le groupe d'âge;
5. sont associés positivement au degré d'adhésion au modèle de la part de la conseillère ou du conseiller d'orientation.

3.2.2 Hypothèses concernant les organisations

La participation des personnes en emploi à la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise :

1. est associée positivement à la perception d'un meilleur ajustement entre les affectations et les compétences des personnes en emploi;
2. est associée positivement à la perception d'une productivité accrue des personnes en emploi;
3. est associée positivement à une intention de se maintenir plus longtemps dans la même organisation.

4 MÉTHODE

4.1 POSITIONNEMENT PARADIGMATIQUE

La présente étude est une étude exploratoire et évaluative qui tente de mieux comprendre la démarche de Bilan et développement de compétences telle que vécue et perçue par des personnes en emploi et leurs conseillères et conseillers d'orientation, à en examiner les retombées et à en évaluer les effets. La méthode retenue est un plan de recherche mixte, complémentaire et imbriqué (*concurrent nested*) (Hanson, Creswell, Plano Clark, Petska et Creswell, 2005). Dans ce type de plan de recherche, les données quantitatives et qualitatives sont recueillies et analysées simultanément, mais l'importance qui leur est accordée n'est pas la même. Dans la présente étude, les données qualitatives ont pour fonction principale d'enrichir et de nuancer les résultats quantitatifs (auxquels, dans la majorité des cas, la priorité est accordée)¹⁶, ce qui présente les avantages de documenter les liens phénoménologiquement (c.-à-d. à partir du point de vue des acteurs impliqués) et d'explorer une série d'objectifs de recherche spécifiques qui ne sont pas évaluables quantitativement. Dans certains cas d'exception, la priorité est accordée aux données qualitatives de la démarche et les données quantitatives sont présentées en appui.

4.2 DÉONTOLOGIE ET ÉTHIQUE

Puisque cette étude s'effectue auprès de personnes humaines, elle doit respecter la *Politique en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'Université de Sherbrooke, qui s'applique en de telles circonstances. Cette recherche a obtenu un certificat du comité d'éthique de la recherche Éducation et sciences sociales de l'Université de Sherbrooke. Elle respecte tout à fait le principe d'intégrité de la personne en lui laissant la liberté de participer ou non à la recherche. Une lettre d'information et un formulaire de consentement libre et éclairé ont été remis à chaque personne en emploi (voir annexe D). Ces lettres comportent, entre autres, des indications sur le titre du projet, son objectif, les méthodes utilisées, sa durée, le lieu et la durée de conservation des données. Les risques et les bénéfices ont également été clairement exposés à toutes les personnes en emploi. Finalement, les données recueillies demeurent strictement confidentielles. Les principaux outils pour en assurer l'anonymat consistent en un système de codes utilisé dès le début de l'étude et au brouillage de toute information susceptible de permettre l'identification d'une personne. De plus, l'information nominative est rangée de façon sécuritaire dans un classeur sous clé.

16 Il est important de comprendre que la triangulation des données ainsi effectuée porte sur *l'échantillon dans son ensemble* : sur les moyennes des résultats quantitatifs et sur les éléments de saturation des données qualitatives. Autrement dit, les propos de chaque personne n'ont pas été confrontés de manière systématique aux scores obtenus individuellement sur les différentes variables, mais plutôt de manière ciblée selon des résultats surprenants : par exemple, une personne qui raconte en entrevue qu'elle n'est pas satisfaite de la démarche alors que les résultats obtenus indiquent le contraire (forte augmentation de son SEP-BDCE).

4.3 DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE

4.3.1 Entrée sur les terrains de recherche

Tel que prévu au protocole de recherche, des rencontres ont d'abord été effectuées avec des personnes des ressources humaines des entreprises ou organisations afin de leur expliquer l'étude. Dans les grandes organisations, plusieurs rencontres ont été effectuées avec divers comités responsables du développement de compétences des personnes employées. Ensuite des rencontres d'information ont été faites avec les sujets potentiels afin de leur expliquer la démarche.

En plus de l'équipe de recherche (professeures et professeurs responsables de l'étude, professionnelles et professionnels de recherche, assistants et assistantes de recherche), les acteurs impliqués dans cette étude ont été : le Centre d'orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie pour les contacts avec les entreprises et la coordination des services de BDCE, neuf conseillères et conseillers d'orientation (c.o.) et 5 organisations, et ce, pour un total de 99 employés parmi lesquels on retrouvait des supérieurs immédiats et des membres du personnel responsable des ressources humaines. Des détails concernant ces divers acteurs sont donnés à la section suivante.

4.3.2 Formation et démarches de BDCE

Dans le cadre de cette étude, une formation de base à la démarche de BDCE de type magistral a été proposée aux c.o. avant le début de l'expérimentation par les professeures Michaud et Lamarche et le professeur Savard. Ainsi, en janvier 2009, une journée d'environ six heures a été offerte avant le début des démarches de BDCE à l'ensemble des c.o.. Ensuite, à l'automne 2009, une rencontre de réflexion de trois heures en groupe d'analyse réflexive s'est tenue pour faire le point lorsque l'ensemble des c.o. avait complété environ une cinquantaine de démarches sur 100. Une autre rencontre de réflexion de trois heures a eu lieu en mai 2009 (un document offert aux c.o. pour préparer cette rencontre est reproduit à l'annexe E). Lors de cette rencontre, des résultats préliminaires de l'étude de Michaud et Savard (2007) ont été présentés, notamment au sujet de la directionnalité du développement de compétences et de l'importance de faire un plan d'action par compétences. Pour le plan d'action, un outil a été présenté (voir l'annexe P). Pour ce qui est de la directionnalité, des échanges sur l'importance de se centrer sur le développement de compétences ont été faits en lien avec le contenu présenté en janvier 2009. Il importe de préciser que deux c.o. ont abandonné le projet en cours de route. Un, pour des raisons liées essentiellement aux contraintes de ce type de pratique (travail en soirée, personnes en emploi qui ne se présentent pas, et ce, sans préavis) et l'autre, pour cause de maladie. Deux nouveaux c.o. se sont ajoutés, dont un avait assisté à la formation de janvier 2009. Ainsi, à l'automne 2009, une rencontre a été prévue pour introduire ces c.o. qui débutaient leurs premières démarches dans le cadre de cette étude. En juin 2010, une dernière rencontre, organisée sous forme de groupe de discussion, a permis de faire le point sur l'ensemble de la partie intervention de la recherche (les principaux points abordés se retrouvent dans le document reproduit à l'annexe F).

De plus, une rencontre d'information de trois heures a eu lieu avec deux des sites du domaine de la santé sur le développement de compétences dans leur organisation. Par ailleurs, il est à noter que le COREE offrait aux c.o. de leur organisation participant à l'étude la possibilité de discuter de leurs démarches BDCE en « groupe de soutien », selon leur équipe d'appartenance. Ces groupes de soutien se réunissent une fois par semaine afin de permettre aux c.o. qui en ressentent le besoin de discuter des démarches BDCE.

4.3.3 Déroulement de l'intervention

En référence au déroulement typique de l'intervention, à la première rencontre, le c.o. explique le contexte de la recherche, les objectifs et l'implication souhaitée chez la personne en emploi. Si cette dernière accepte, le c.o. l'invite à signer le consentement libre et éclairé selon les formulaires du certificat éthique de la recherche. Une batterie de questionnaires portant sur les variables à l'étude est remise aux c.o. dans une enveloppe scellée¹⁷ et administrée aux personnes en emploi. Ces données sont ensuite retournées dans une enveloppe scellée à l'équipe de recherche. Ensuite, un rendez-vous est fixé pour la première rencontre de la démarche de BDCE proprement dite.

Ces rencontres sont établies selon les disponibilités de la personne en emploi. Les rencontres peuvent se faire au COREE ou dans les entreprises participantes à condition que les lieux respectent les critères de confidentialité nécessaires à l'intervention. Chaque rencontre dure environ 60 minutes. Bien qu'au début on annonce qu'il y aura entre six et huit rencontres, le nombre varie selon les besoins exprimés par la personne en emploi, le choix d'interventions du c.o. et le contexte, notamment les événements qui peuvent survenir en cours de processus.

À la dernière rencontre de la démarche de BDCE, les personnes en emploi sont appelées à procéder à l'évaluation post-intervention à l'aide des mêmes questionnaires et selon la même méthode que lors de l'évaluation initiale. Le c.o. envoie le dossier évolutif ainsi que tout document pertinent à la démarche aux professionnels de recherche de l'Université de Sherbrooke. Trois semaines après l'intervention, un assistant de recherche de l'Université communique avec la personne en emploi pour un entretien semi-dirigé. D'une durée d'environ 45 minutes, cet entretien vise à explorer avec la personne en emploi les effets de la démarche de BDCE sur le développement de ses compétences. La personne en emploi a le choix de donner son autorisation à ce qu'un professionnel de recherche communique avec son supérieur immédiat afin de recueillir son opinion quant aux effets de la démarche de BDCE. Dans lequel cas, un entretien est prévu entre un et trois mois après la démarche. Un entretien semi-dirigé est également fixé avec les c.o. en lien avec chaque démarche qu'ils ont effectuée avec les personnes en emploi.

Enfin, la même batterie de tests est administrée 3 mois et 6 mois après la démarche. Cette fois, les questionnaires sont envoyés par la poste, accompagnés d'une enveloppe enveloppe-réponse. Ci-après, le détail des caractéristiques de l'échantillon.

17 Les c.o. n'avaient pas accès au contenu des questionnaires d'évaluation.

4.4 ÉCHANTILLON

4.4.1 Personnes en emploi et leurs supérieurs immédiats

On compte 99 personnes en emploi ayant entrepris la démarche de BDCE. Initialement, 104 personnes se sont montrées intéressées à suivre une telle démarche. Ainsi, deux personnes ne se sont pas présentées à la première rencontre qui était consacrée à la présentation de la recherche et trois autres personnes ont décidé de ne pas faire la démarche de BDCE à la suite de cette présentation. Des 99 personnes en emploi qui se sont engagées dans la démarche, sept d'entre elles ont abandonné la démarche de BDCE en cours de route et quatre autres l'ont terminée sans toutefois remplir les questionnaires en post-test. Au final, l'échantillon est composé de 88 personnes en emploi, soit 63 femmes et 25 hommes. Compte tenu de la taille de l'échantillon et de l'ampleur de l'engagement (une durée de sept rencontres en moyenne), on peut considérer le taux d'attrition (11 %) comme particulièrement bas. Trois mois après la fin de leur démarche, 63 personnes ont complété et retourné les questionnaires. Six mois après la fin de la démarche, 54 personnes les ont complétés et retournés, à l'exception du questionnaire sur l'estime de soi, pour lequel les données de 37 questionnaires sont disponibles.

Ces personnes en emploi proviennent de diverses organisations. Les critères d'inclusion des organisations sont : 1) être volontaire à participer à la recherche et 2) être prêt à libérer les personnes en emploi pour le temps d'intervention demandé en échange d'une démarche de BDCE gratuite. Le critère d'inclusion pour les personnes en emploi était le suivant : être volontaire à faire la démarche de BDCE de six à huit rencontres. Il est à noter que plusieurs se sont dites « curieuses » de voir en quoi consistait une démarche de BC. Certaines qui voulaient participer « pour la science » n'ont pas été admises. Quant à l'inclusion des supérieurs immédiats, elle était conditionnelle à l'approbation des personnes en emploi : au cours de leur entretien semi-dirigé, on demandait à chacune des personnes en emploi si elle était d'accord à ce que son supérieur immédiat soit contacté pour un court entretien téléphonique. Dans l'affirmative, l'entretien avec le supérieur immédiat pouvait avoir lieu. Trente-cinq entretiens ont été réalisés.

Les organisations qui ont participé à la recherche sont les suivantes :

Centre hospitalier ($n = 28$; 31,8 %). Offre des services de santé à la population, en plus des volets d'enseignement, de recherche et évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé. Figure parmi les plus grands centres hospitaliers du Québec. Compte près de 700 lits et plus de 5 000 employés¹⁸.

Centre de santé et de services sociaux ($n = 19$; 21,6 %). Offre des services de santé à la population en général : enfants, adultes, personnes âgées ou en perte d'autonomie; services

18 Il est à noter que cette organisation a été l'objet de coupures inattendues dans son budget de formation à la suite de la crise financière d'octobre 2008. Elle a été dans l'impossibilité financière de libérer les personnes employées pour la démarche de BDCE. Toutefois, cette coupure a été annoncée alors que le projet avait déjà été offert au personnel, plusieurs personnes employées de cette organisation ont tout de même décidé de faire la démarche en dehors du travail rémunéré.

dans tous les milieux de vie et services en établissement. Mandats universitaires de recherche et d'enseignement, de la diffusion du savoir et de la formation. Compte 2 500 employés.

Organisme municipal ($n = 17$; 19,3 %). Offre des services à la population, parmi lesquels on retrouve : affaires juridiques, entretien et voirie, hydro-électricité, sports, culture et vie communautaire, police, protection contre les incendies, développement urbain. Compte près de 1800 employés.

Entreprise de conception et fabrication ($n = 10$; 11,4 %). Offre des services en conception, développement et fabrication de produits et systèmes spécialisés dans la fabrication de véhicules routiers et hors-route (caoutchouc, composite, plastique et pièces de montage). On dénombre seize concessionnaires ou distributeurs dans quatre divisions, dont certaines à l'international. Compte 180 employés.

Organisme communautaire d'intervention psychosociale 01 ($n = 6$; 6,8 %). Offre des services de repas et d'éducation populaire aux personnes vivant une situation de pauvreté. Compte douze personnes salariées, dont sept permanentes.

Organisme communautaire d'intervention psychosociale 02 ($n = 3$; 3,4 %). Offre des services d'accès à un logement abordable ainsi qu'à un milieu de vie offrant soutien et accompagnement. Compte sept employés.

Enfin, cinq organismes à $n = 1$ chacun (le nombre de processus liés à ces organisations forme 14 % de l'échantillon) : Établissement de 2^e ligne du réseau de la santé et des services sociaux, centre de formation collégial, université, firme spécialisée en apprentissage par l'action, firme d'ingénierie et de construction.

Dans le tableau 2 est présenté un résumé des caractéristiques des 88 personnes en emploi qui ont participé à la recherche. On y constate que près des trois quarts (71,6 %) sont des femmes. On peut aussi y observer que l'échantillon est composé de 67,1 % de personnes âgées de 45 ans et plus, et de 31,8 % de personnes âgées de 44 ans et moins. Par ailleurs, une grande majorité (89,8 %) détient un diplôme de niveau collégial (A.E.C. ou D.E.C.) ou universitaire (baccalauréat, maîtrise, doctorat). En ce qui concerne le poste occupé, un peu plus de la moitié de l'échantillon (55,7 %) est constituée de personnes assumant des fonctions, pleines ou partielles, de gestion. En ce qui concerne l'expérience en poste ainsi que l'expérience dans l'organisation, leur durée se répartit en plusieurs catégories.

Tableau 2
Échantillon des personnes en emploi

<i>Genre</i>			<i>Poste occupé</i>		
Femmes	63	(71,6 %)	Gestionnaire	41	(46,6 %)
Hommes	25	(28,4 %)	Infirmière	17	(19,3 %)
			Infirmière et gestionnaire	3	(3,4 %)
			Professionnel de recherche	6	(6,8 %)
			Intervenant psychosocial	5	(5,7 %)
			Intervenant et gestionnaire	5	(5,7 %)
			Métier de service	4	(4,6 %)
			Personnel de bureau	3	(3,4 %)
			Métier technique	1	(1,1 %)
			En transition	1	(1,1 %)
			À la retraite	2	(2,3 %)
			<i>Total de personnes gestionnaires</i>	49	(55,7%)
<i>Âge</i>					
25-34 ans	11	(12,5 %)			
35-44 ans	17	(19,3 %)			
45-54 ans	45	(51,2 %)			
55 ans et plus	14	(15,9 %)			
Pas de réponse	1	(1,1 %)			
<i>Diplôme obtenu</i>			<i>Années d'expérience dans le poste</i>		
D.E.P.	2	(2,3 %)	Moins d'un an	12	(13,6 %)
A.E.C.	2	(2,3 %)	1-4 ans	25	(28,4 %)
D.E.C.	23	(26,2 %)	5-14 ans	27	(30,7 %)
Baccalauréat	31	(35,2 %)	15 ans et plus	18	(20,5 %)
Maîtrise	19	(21,6 %)	À la retraite	2	(2,3 %)
Doctorat	4	(4,5 %)	En transition d'emploi	1	(1,1 %)
Autre formation	4	(4,5 %)	Pas de réponse	3	(3,4 %)
Pas de réponse	3	(3,4 %)			
			<i>Années d'expérience dans l'organisation</i>		
			Moins d'un an	4	(4,5 %)
			1-4 ans	21	(23,9 %)
			5-14 ans	24	(27,3 %)
			15 ans et plus	35	(39,8 %)
			Pas de réponse	4	(4,5 %)

Note. *n* = 88.

4.4.2 Conseillères et conseillers d'orientation

En plus des 88 personnes en emploi, neuf conseillères et conseillers d'orientation (c.o.) constituent l'échantillon, tableau 3. La majorité des c.o. faisaient partie d'une organisation sans but lucratif au moment de l'expérimentation. Deux c.o. ont été embauchés à l'externe pour répondre à la demande. Les conseillères et conseillers d'orientation ont accompagné un nombre inégal de personnes en emploi, soit de deux à trente, pour une moyenne de 9,8 personnes en emploi (*é.t.* = 8,03 ; *Méd* = 8) par c.o. En retirant les valeurs extrêmes, on arrive à une moyenne de huit démarches de bilan de compétences par c.o. (*é.t.* = 2 ; *Méd* = 8).

Tableau 3
Échantillon des conseillères et conseillers d'orientation

<i>Expérience et âge</i>		<i>Fréquence</i>
Nombre d'années d'expérience dans le domaine de l'orientation	5 à 9 ans	3
	10 à 14 ans	3
	15 ans et plus	3
Nombre d'années d'expérience comme conseillère ou conseiller d'orientation	2 à 5 ans	1
	5 à 9 ans	2
	10 à 14 ans	5
	15 ans et plus	1
Nombre d'années d'expérience dans la pratique individuelle ou de groupe en bilan de compétences	Moins de 2 ans	1
	2 à 5 ans	2
	5 à 9 ans	2
	10 à 14 ans	4
Âge	25 à 34 ans	2
	35 à 44 ans	1
	45 à 54 ans	4
	55 ans et plus	2

Note. n = 9.

4.5 COLLECTE DE DONNÉES

4.5.1 Aspect quantitatif de la recherche

Dans cette étude, des questionnaires ont été utilisés pour mesurer l'effet du BDCE sur les variables du sentiment d'efficacité personnelle, du maintien professionnel, de l'estime de soi. La liste des questionnaires et des types de données quantitatives recueillies est présentée au tableau 4. Les questionnaires eux-mêmes se retrouvent aux annexes G (Avant), H (immédiatement Après) et I (3 et 6 mois).

Tableau 4
Instruments de la recherche et données quantitatives recueillies

<i>Instruments (questionnaires)</i>	<i>Données recueillies</i>	<i>Validité interne (alpha)</i>
1. Sentiment d'efficacité personnelle lié au BDCE (SEP-BDCE) (Michaud et Savard [inédit], dans Michaud, Savard, Leblanc et Paquette, 2010)	Il comporte 19 items mesurant : 1. SEP-BDCE (global) 2. SEP en lien avec la gestion du stress 3. SEP en lien avec le développement et la mobilisation de compétences 4. SEP en lien avec l'information et l'effort	0,86 0,85 0,81 0,74
2. Qualité de la gestion du maintien au travail (QGMT) (Lamarche, Limoges, Guédon et Caron, 2006, dans Lamarche, 2006)	Il comporte 99 items, dont 46 mesurent le maintien et 53 mesurent le non-maintien, selon 6 états et 7 stratégies. États 1. Augmenter le sentiment de satisfaction, motivation, réalisation 2. Améliorer le sentiment d'équilibre 3. Rehausser le sentiment de compétence 4. Avoir le sentiment de gérer adéquatement la charge de travail 5. Être positif face à la carrière 6. Maintenir ou améliorer la santé physique ou émotive Stratégies 1. Prendre soin de soi, notamment au travail 2. Se reconnaître et se respecter 3. Développer ses compétences 4. Maintenir ou développer un meilleur équilibre entre le travail et la détente 5. S'exprimer clairement auprès des bonnes personnes, au bon moment 6. Ne pas surinvestir le travail (pour les personnes qui ont tendance à s'épuiser) 7. Ne pas sous-investir le travail (pour les personnes qui sont plutôt obsolètes)	0,89 pour le maintien et 0,90 pour le non-maintien
3. <i>Self-Esteem Rating Scale short form</i> , version française (SERS) (Nugent et Thomas, 1993, traduit par Lecomte, Corbière et Laisné, 2006)	Il comporte 20 items mesurant : 1. Estime de soi positive 2. Estime de soi négative	0,90 pour l'échelle positive et 0,89 pour l'échelle négative

4.5.1.1 Évaluation du sentiment d'efficacité personnelle

Le sentiment d'efficacité personnelle perçu a été évalué par l'intermédiaire d'un instrument adapté à la démarche de BDCE en entreprise dans le contexte des organisations au Québec,

qui est identifié ainsi dans cette recherche : SEP-BDCE . Bien qu'il existe des questionnaires validés du sentiment d'efficacité personnelle, notamment le *Self-Efficacy Scale* de Sherer, Maddux, Mercadante, Prentice-Dunn, Jacobs et Rogers (1982), Bandura (2003) critique ce type d'instruments et suggère plutôt que les chercheurs construisent eux-mêmes un questionnaire adapté à leur contexte¹⁹. Ainsi, le questionnaire du SEP-BDCE composé de 19 items a été construit en référence aux phases et tâches décrites dans le modèle adapté par Michaud et Savard et en tenant compte des travaux de Lamarche (2006) sur la qualité de la gestion du maintien au travail.

L'analyse des 19 items a révélé un coefficient d'alpha de Cronbach de 0,84. Cette analyse démontre une bonne cohérence interne de l'instrument. Une analyse en composantes principales a permis de diviser le SEP-BDCE en trois facteurs. Comme ce questionnaire n'a pas fait l'objet d'études exhaustives de validité, seuls les 10 items ayant un poids significatif sur un seul facteur ont été retenus²⁰. Le premier facteur est le SEP en lien avec *la gestion du stress*. Mesuré à partir des items 3, 4, 11 et 13, il concerne la capacité de l'individu à composer avec les situations inattendues ou stressantes au travail. Le second facteur est le SEP en lien avec *le développement et la mobilisation de compétences*. Mesuré à partir des items 16, 17, 18 et 19, il concerne la croyance de l'individu en sa capacité de mobiliser ses ressources en vue d'atteindre ses objectifs de développement de compétences en lien avec son travail. Enfin, le troisième facteur, le SEP en lien avec *l'information et l'effort*. Mesuré à partir des items 8 et 10, il concerne la croyance de l'individu en sa capacité à accéder aux informations nécessaires au développement de compétences et à déployer des efforts congruents avec ses buts poursuivis au travail. Les neuf autres items peuvent faire l'objet d'une analyse par question.

4.5.1.2 Évaluation de la qualité de la gestion du maintien au travail

Lamarche, Limoges, Guédon et Caron (2006, dans Lamarche, 2006) ont construit un questionnaire portant sur la qualité de la gestion du maintien au travail (QGMT). Lors de la validation, le QGMT a subi différentes analyses (Lamarche, 2006). En ce qui a trait aux analyses d'items, le coefficient d'alpha de Cronbach²¹ a été utilisé pour connaître la cohérence interne. À l'échelle de maintien, le coefficient alpha standardisé et le coefficient alpha non standardisé ont obtenu des scores de 0,89 (Lamarche, 2006). En ce qui a trait à l'échelle de non-maintien, le coefficient alpha standardisé ainsi que le coefficient alpha non standardisé sont de 0,91. On remarque que cette échelle, comme celle du maintien, est fidèle et qu'il y a un degré élevé de covariance entre les items. Pour notre échantillon, le coefficient de consistance interne est de 0,88.

Les résultats recueillis à l'aide de ce questionnaire permettent d'évaluer le degré et les styles de maintien chez une personne en emploi à l'aide de treize facteurs. Parmi eux, six évoquent

19 « [Our] first [concern] is the tendency of researchers to overlook the fact that the concept of self efficacy must be linked to a specific behavioral domain to have meaning. As a corollary, measures of self-efficacy expectations must be developed with careful and exact specification of the behavioral domain in question » (Betz and Hackett, 2006, p. 3).

20 Ces dix items forment l'échelle globale qui possède un alpha de 0,86.

21 Le format des items du QGMT est dichotomique, ce qui fait en sorte que le coefficient utilisé pour l'analyse de cohérence interne est celui de Kuder Richardson. Cependant, le coefficient de Cronbach étant plus connu, nous désignons ainsi le coefficient d'*alpha* pour parler de la cohérence interne.

des états faisant référence à des sentiments, des impressions ou des manières d'être : 1) satisfaction, motivation, réalisation; 2) sentiment d'équilibre; 3) sentiment de compétence; 4) sentiment de gestion adéquate de la charge de travail; 5) sentiment positif face à la carrière, 6) santé physique ou émotive. Les sept autres facteurs constituent des stratégies se référant à des actions ou des comportements : 1) prendre soin de soi; 2) se reconnaître et se respecter; 3) développer ses compétences; 4) équilibrer le travail et la détente; 5) s'exprimer; 6) ne pas surinvestir le travail; 7) ne pas sous-investir le travail.

4.5.1.3 Évaluation de l'estime de soi

Ce questionnaire (Nugent et Thomas, 1993), traduit par Lecomte, Corbière et Laisné (2006) est constitué de 20 items mesurant l'estime de soi en touchant plusieurs sphères sur lesquelles un individu peut s'évaluer (sentiment général de sa valeur personnelle, capacité à résoudre des problèmes, habiletés intellectuelles, sentiment de compétence personnelle et sa valeur aux yeux des autres). Les items sont cotés sur une échelle de Likert en sept points graduant de 1 (jamais) à 7 (toujours). De plus, la moitié des items sont cotés positivement et donnent un score d'estime de soi positif variant de 10 à 70 alors que les 20 autres items mesurent l'estime de soi négative pour un score pouvant varier entre -10 et -70. Les qualités psychométriques de la version française sont équivalentes à celles de la version anglaise. Les coefficients de consistance interne sont de 0,91 pour l'estime de soi positive et de 0,87 pour l'estime de soi négative. Les coefficients de fidélité sont de 0,90 pour l'estime de soi positive et de 0,91 pour l'estime de soi négative (Lecomte, Corbière et Laisné, 2006). Pour notre échantillon, les coefficients de consistance interne sont : estime de soi positive (0,90) et estime de soi négative (0,89).

4.5.2 Aspect qualitatif de la recherche

Afin d'approfondir la compréhension des résultats quantitatifs obtenus et d'augmenter la validité de la connaissance construite, des données qualitatives ont été recueillies auprès des différents acteurs impliqués dans l'étude. L'objectif de la collecte de données qualitatives était de développer une compréhension de l'expérience telle que vécue par les personnes participantes et d'explorer les significations que celles-ci accordent à ces expériences. Il s'agit donc essentiellement d'une perspective phénoménologique (Wertz, 2005 dans Heppner, Wampold et Kivlighan, 2008).

Les personnes impliquées à cette étape sont d'abord les personnes en emploi qui ont fait une démarche de BCTE ($n = 88$), les c.o. qui ont accompagné ces personnes ($n = 9$) et les supérieurs immédiats dont la participation a été autorisée par les personnes en emploi ($n = 19$, certains supérieurs immédiats supervisaient plus d'une personne en emploi ayant participé à l'étude). Au total, 215 entrevues de recherche ont été réalisées avec ces personnes. Au tableau 5, on retrouve les instruments utilisés et l'essentiel des informations concernant les données qualitatives recueillies.

Les thèmes abordés durant les entrevues semi-dirigées couvrent et visent à cerner les attentes de la personne en emploi, sa satisfaction à l'égard de la démarche de BDCE ainsi que son apport principal pour le développement de ses compétences. Ensuite, des questions concernant

l'identification des compétences (élaboration d'un portfolio ou autre méthode d'identification de compétences), l'utilisation ou le développement de compétences (prise de conscience, utilisation optimale des compétences, informations nécessaires au développement de compétences) et la planification du développement des compétences (identification d'une activité de perfectionnement ou d'un projet, élaboration d'un plan d'action de développement de compétences, mise en action) ont été posées. Suivent des questions relatives au bien-être au travail et au maintien professionnel (satisfaction, réalisation, motivation, équilibre, santé physique et émotionnelle, sentiment de compétence, expression des sentiments, des préoccupations et des besoins et connaissance de ses forces et limites, estime de soi, etc.). Les personnes en emploi et les c.o. sont questionnés sur les retombées de la démarche (pour soi, pour l'organisation), alors que seules les personnes en emploi sont appelées à répondre aux questions touchant le thème du supérieur immédiat (partage avec le supérieur immédiat, autorisation à contacter le supérieur immédiat), leur intérêt relativement au mentorat, l'investissement de temps dans la démarche, le crédit d'impôt.

Tableau 5
Instruments et données qualitatives recueillies

<i>Instruments de la recherche</i>	<i>Données recueillies</i>
Entrevue semi-dirigée auprès des personnes en emploi (annexe J)	Leur perception des aspects suivants : A. En général (attentes, satisfaction de la démarche, apport principal de la démarche). B. Utilisation et développement de compétences (identification des compétences, utilisation ou développement de compétences, planification du développement des compétences). C. Bien-être au travail et maintien professionnel (satisfaction, réalisation, motivation, équilibre, santé physique et émotionnelle, sentiment de compétence, expression des sentiments, des préoccupations et des besoins, connaissance de ses forces et limites, estime de soi, etc.). D. Retombées (retombées pour soi, pour l'organisation). E. Supérieur immédiat (partage avec le supérieur immédiat, autorisation à contacter le supérieur immédiat). F. En conclusion (mentorat, investissement de temps dans la démarche, crédit d'impôt, implication de l'organisation, recommander le BDC, lieu des rencontres, suggestions et commentaires, etc.).
Entrevue semi-dirigée auprès des c.o. (annexe K)	Leur perception du vécu subjectif des personnes en emploi rencontrées concernant les aspects suivants : A. En général (satisfaction de la démarche, apport principal de la démarche). B. Utilisation et développement de compétences (identification des compétences, utilisation ou développement de compétences, planification du développement des compétences). C. Bien-être au travail et maintien professionnel (satisfaction, réalisation, motivation, équilibre, santé physique et émotionnelle, sentiment de compétence, expression des sentiments, des préoccupations et des besoins, connaissance de ses forces et limites, estime de soi, etc.). D. Retombées (retombées pour la personne en emploi, pour l'organisation, maintien en emploi, productivité). E. En conclusion (implication de l'organisation, suggestions et commentaires).
Entrevue semi-dirigée auprès des supérieurs immédiats (annexe L)	Leur perception du processus réalisé par les personnes en emploi : A. En général (implication du supérieur immédiat, effets perceptibles chez la personne en emploi, retombées positives, favoriser la démarche auprès des employés). B. En conclusion (suggestions ou commentaires).

Spécifiquement pour les supérieurs immédiats, des questions sont posées en lien avec la présence ou l'absence d'une implication de leur part dans la démarche de BDCE. Dans le cas où ils auraient été informés par la personne en emploi, on leur demande quelles informations ont été partagées sur le sujet. D'une façon ou d'une autre, on leur demande s'ils perçoivent des effets ou des changements que l'on pourrait lier à la démarche de BDCE. Enfin, ils se positionnent quant au fait de favoriser cette démarche auprès des personnes en emploi et ils sont invités à formuler des suggestions ou commentaires relativement à cette démarche.

Voici donc, en résumé, le devis de recherche comportant 6 étapes de collecte de données, tableau 6 à la page suivante : 1) pré-test, 2) intervention, 3) post-test, 4) entrevues, 5) post-test suivi trois mois et 6) post-test suivi six mois.

Étape 1 : Pré-test

Cette étape vise à évaluer les niveaux initiaux du SEP, de la QGMT et de l'estime de soi de la personne en emploi. Ces données sont recueillies à l'aide des questionnaires SEP adaptés au contexte du BDCE, du QGMT et de l'estime de soi. Le temps de passation pour ces questionnaires est évalué à environ 40 minutes.

Étape 2 : Intervention

Cette étape consiste à réaliser les quatre à huit rencontres d'environ une heure de la démarche de BDCE. Le nombre de rencontres est déterminé par les attentes et les besoins de la personne en emploi et les tâches à réaliser. La durée de cette étape peut être très variable. Ainsi, les entrevues de BDCE dureront au total entre quatre et huit heures et les activités en dehors de la démarche, 1 heure.

Étape 3 : Post-test

L'objectif de cette étape est d'évaluer le SEP, la QGMT et l'estime de soi immédiatement après la démarche de BDCE. En fait, c'est une reprise de l'étape 1, qui se déroule à la fin de la dernière rencontre de la démarche. Les questionnaires sont les mêmes, soit le SEP adapté, le QGMT et l'estime de soi. Le temps de passation des questionnaires est évalué à environ 40 minutes.

Étape 4: Entrevues de recherche

À la différence des étapes précédentes qui permettent de recueillir des données quantitatives, cette étape concerne la collecte de données qualitatives. Des entrevues de recherche sont réalisées à l'aide de guides d'entrevue et sont enregistrées sur support audio aux fins de transcription. Trois groupes de personnes sont concernés par cette étape : le c.o., la personne en emploi ainsi que son supérieur immédiat. Le supérieur immédiat n'est contacté que si la personne ayant fait la démarche de BDCE autorise à le faire. L'entrevue auprès de la personne en emploi est réalisée, au plus tard, trois semaines après la fin de l'intervention et dure en moyenne 45 minutes. L'entrevue du c.o. est réalisée le plus tôt possible après la fin de l'intervention et dure en moyenne 35 minutes, et ce, pour chaque personne en emploi qui a fait une démarche avec ce c.o.²² L'entrevue avec le supérieur immédiat est réalisée entre 1 et 4 mois après l'intervention et dure en moyenne douze minutes. Dans le cas où plus d'une personne en emploi relevant du même supérieur immédiat a participé à une démarche de BDCE, l'ensemble des questions est repris pour chaque personne en emploi.

Étape 5 : Post-test suivi 3 mois

L'objectif de cette étape est d'évaluer à nouveau le SEP, la QGMT et l'estime de soi trois mois après la démarche de BDCE. Les questionnaires (SEP adapté, QGMT et ES) sont envoyés par la poste et remplis par les personnes en emploi. Ces dernières sont invitées à retourner les questionnaires par la poste aux professionnels de recherche qui en assurent la

22 Par exemple, un c.o. qui a réalisé 30 démarches a consacré 15 heures d'entrevues de recherche.

compilation. On estime qu'environ 40 minutes sont requises pour la passation des questionnaires.

Étape 6 : Post-test suivi 6 mois

L'objectif de cette étape est d'évaluer à nouveau le SEP, la QGMT et l'estime de soi six mois après la démarche de BDCE. Les questionnaires (SEP adapté, QGMT et ES) sont envoyés par la poste et remplis par la personne ayant fait la démarche de BDCE. Celle-ci les retourne par la poste aux professionnels de recherche qui en assurent la compilation. On évalue que 40 minutes sont requises pour la passation des questionnaires.

Tableau 6
Synthèse du protocole de collecte de données

	Étape 1 Prétest	Étape 2 Intervention	Étape 3 Post-test	Étape 4 Entrevues de recherche	Étape 5 Post-test suivi 3 mois	Étape 6 Post-test suivi 6 mois
<i>Objectif de l'étape et données recueillies</i>	Évaluer : Le SEP La QGMT L'estime de soi Données quantitatives recueillies à l'aide du SEP adapté, du QGMT et ES	Participer à 4 à 8 entrevues de bilan de compétences (BDCE) Données qualitatives recueillies par l'enregistrement audio des rencontres	Évaluer : Le SEP La QGMT L'estime de soi Données quantitatives recueillies à l'aide du SEP adapté, du QGMT et ES	Effectuer des entrevues de recherche semi-directives à l'aide de guides d'entrevue Données qualitatives recueillies par l'enregistrement audio des entrevues de recherche Entrevues retranscrites	Évaluer : Le SEP La QGMT L'estime de soi Données quantitatives recueillies à l'aide du SEP adapté, du QGMT et ES	Évaluer : Le SEP La QGMT L'estime de soi Données quantitatives recueillies à l'aide du SEP adapté, du QGMT et ES
<i>Personnes impliquées</i>	Personne en emploi ayant fait la démarche de BDCE	Personne en emploi ayant fait la démarche de BDCE c.o.	Personne en emploi ayant fait la démarche de BDCE	Personne en emploi ayant fait la démarche de BDCE c.o. Supérieur immédiat Professionnel de recherche (interviewer)	Personne en emploi ayant fait la démarche de BDCE	Personne en emploi ayant fait la démarche de BDCE
<i>Durée de l'étape</i>	Passation des questionnaires, environ 40 min	Entrevues de bilan de compétences : 4 à 8 h Activités en dehors de la démarche : environ 1 h Total = 5 à 9 h selon les besoins de la personne	Passation des questionnaires, environ 40 min	1 h pour la personne ayant fait la démarche de BDCE 10 min pour le supérieur immédiat 180 min pour le c.o.	Passation des questionnaires, environ 40 min	Passation des questionnaires, environ 40 min

4.6 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

4.6.1 Données quantitatives

Le traitement des données quantitatives est effectué à partir du logiciel SPSS. Les résultats obtenus aux différents temps de mesure permettent de positionner chaque personne en emploi relativement aux trois variables à l'étude : le SEP, la QGMT et l'estime de soi. Le prétest permet de connaître la position initiale de chaque personne en emploi, alors que les post-tests permettent de connaître la position ultérieure des sujets, soit immédiatement après la démarche BDCE (à la suite de l'entrevue finale de la démarche), après trois mois et après six mois.

Des examens de distribution des données recueillies Avant la démarche sur les variables du SEP, de la QGMT et de l'estime de soi ont permis de détecter un seul cas de valeurs extrêmes (soit un score z absolu supérieur à 3,29) : il a été retiré des analyses d'une variable. Pour les variables du sentiment d'efficacité personnelle et de l'estime de soi, les données sont analysées en recourant à des tests non paramétriques parce que : 1) les tests de normalité Kolmogorov-Smirnov (K-S) indiquent que les distributions des variables à certains temps de mesure sont significativement non normales; de plus, certains examens de distribution ont révélé des indices d'asymétrie et d'aplatissement problématiques²³ et 2) les opérations de transformations de données, qui auraient possiblement permis le recours aux tests paramétriques, ne sont pas sans risques, notamment pour ce qui est de l'altération de la nature de l'hypothèse testée (Field, 2009). Par ailleurs, comme l'application d'un type de transformation doit être constante sur une variable donnée, le problème aurait été corrigé dans le cas de certaines analyses et seulement déplacé pour d'autres. Pour toutes ces raisons, les équivalents non paramétriques du test- t ont été retenus.

Au lieu de s'appuyer sur la prémisse d'une distribution normale (ce qui est le cas pour le test- t), les tests non paramétriques produisent des analyses en termes de rang (*ranking*) de données plutôt que sur les données elles-mêmes. C'est pourquoi les médianes, plutôt que les moyennes, sont rapportées dans ces résultats (Field, 2009). Pour comparer les médianes d'un même échantillon à deux temps de mesures, le test de la somme des rangs de Wilcoxon (*Wilcoxon signed-rank test*) est utilisé. Sur chaque variable, la comparaison est établie entre le Avant (t_1) et les temps de mesure post démarche (t_1-t_2 ; t_1-t_3 ; t_1-t_4) afin de vérifier la persistance de l'effet dans le temps, comparativement au niveau initial de la variable. Pour comparer des médianes de deux échantillons indépendants (par exemple, le groupe des personnes en emploi de 44 ans et moins et celui des 45 ans et plus), le test Mann-Whitney est utilisé. Pour sa part, le test Mann-Whitney analyse les différences dans les positions hiérarchisées des données dans les différents groupes.

Des tests paramétriques ont été retenus en ce qui concerne la variable de la QGMT, l'examen des distributions de données ayant révélé des distributions normales des données recueillies Avant la démarche. Des tests- t pour échantillons appariés ont permis d'établir la comparaison entre le Avant (t_1) et les temps de mesure post démarche (t_1-t_2 ; t_1-t_3 ; t_1-t_4) afin de vérifier la persistance de l'effet dans le temps, comparativement au niveau initial de la variable. Des

23 C'est-à-dire dépassant les valeurs de -1 et +1.

tests-*t* pour échantillons indépendants ont permis de comparer les moyennes de deux échantillons indépendants.

La taille de l'effet a également été mesurée, ce qui permet d'avoir une mesure objective de l'importance d'un effet. Elles font référence à la force ou à la magnitude de l'association entre deux mesures. C'est aussi « l'ampleur avec laquelle l'hypothèse nulle [l'absence du phénomène relatif à l'hypothèse de recherche] est fausse dans la population. [...] [U]ne taille d'effet de 0 correspond à l'hypothèse nulle. [...] Tout écart de l'hypothèse nulle représente un effet dont la taille est quantifiable par un indice positif qui se calcule différemment selon le test employé » (Yergeau, 2009, p. 202). Pour les tests non paramétriques qui viennent d'être mentionnés, l'équation permettant de convertir un score *z* en l'estimation de l'effet de taille *r* de Pearson, est la suivante : $r = \frac{z}{\sqrt{N}}$. Pour les tests paramétriques, l'équation permettant de convertir un score *t* en l'estimation de l'effet de taille *r* de Pearson, est la suivante :

$r = \sqrt{\frac{t^2}{t^2 + df}}$. L'intérêt de recourir au coefficient de corrélation de Pearson, *r*, est qu'il varie entre la valeur de 0 (aucun effet) et 1 (un effet parfait). La valeur peut également être négative (entre 0 et -1). Les balises suggérées par Cohen (1988, 1992) pour interpréter la valeur de *r* sont les suivantes : *r* = 0,10 (effet de petite taille) : dans ce cas, l'effet explique 1 % de la variance totale (*R*²); *r* = 0,30 (effet de taille moyenne) : l'effet compte pour 9 % de la variance totale; *r* = 0,50 (effet de grande taille) : l'effet compte pour 25 % de la variance. Empiriquement, l'effet de taille moyenne décrit un effet visible à l'œil nu pour un observateur attentif. Sans être cliniquement insignifiant, l'effet de petite taille correspond à un effet plus subtil que l'effet de taille moyenne (Cohen, 1962, 1988, dans Yergeau, 2009). Selon Field et Hole (2003), il est important de garder à l'esprit que *r* n'est pas mesuré sur une échelle linéaire (donc un effet avec *r* = 0,06 n'est pas deux fois plus important que celui avec *r* = 0,03). Ce sont des indicateurs *objectifs*, quoiqu'arbitraires, permettant d'évaluer à travers de nombreuses études l'importance d'un effet au-delà de la signification des tests statistiques.

4.6.2 Données qualitatives

Les données qualitatives obtenues à partir de la transcription d'entrevues de recherche ont été traitées avec le logiciel QSR Nvivo 8 (Bazeley, 2007). Une approche phénoménologique d'analyse a été retenue. La finalité de cette analyse est de réaliser, à partir d'une grande variété d'énoncés portant sur un phénomène donné (ici, le BDCE tel que vécu par différentes personnes), une description dudit phénomène en extrayant les énoncés significatifs et en assemblant les données originelles en de nouvelles rubriques thématiques. Le phénomène étudié apparaît donc unifié dans ses composantes essentielles, dépouillé des éléments qui relèveraient davantage de la contingence ou de l'anecdote (Wertz, 2005 dans Heppner, Wampold et Kivlighan, 2008). Cette description apporte donc ultimement un éclairage permettant de valider ou de nuancer les résultats quantitatifs (Hanson *et al.*, 2005).

Le premier ensemble de rubriques thématiques a suivi de près les thèmes abordés lors des entretiens semi-dirigés. Cette mise en rubrique a permis de rassembler en une même catégorie tous les contenus relatifs à un thème donné, à travers un même entretien ainsi qu'à travers les différentes sources consultées. De nouvelles rubriques ont été créées durant l'analyse avec

l'émergence de nouveaux contenus thématiques ou pour rassembler le matériel relatif à une même hypothèse de recherche.

Au total, 184 entretiens ont été codés en deux temps²⁴. Dans un premier temps, des auxiliaires de recherche ont procédé au codage d'une série de 92 transcriptions d'entretiens, provenant des trois sources possibles (personnes en emploi [42 transcriptions], c.o. [44 transcriptions], supérieurs immédiats [6 transcriptions²⁵]). L'auxiliaire se prononçait sur l'apport global de chaque démarche à la fin du codage de chaque entretien. Cet ensemble d'entretiens a été fusionné en un projet intermédiaire, à partir duquel a été réalisée une première série d'analyses visant à documenter les résultats quantitatifs initiaux. Dans ce projet intermédiaire, de nouvelles rubriques ont été créées à partir de la fusion de certains nœuds, afin de rassembler les données dans une catégorie de sens qui répondrait à une hypothèse de recherche donnée. Le contenu de ces nouveaux nœuds a ensuite été dépouillé et synthétisé à ses éléments essentiels. Une compréhension riche du phénomène étudié en lien avec les hypothèses pouvait se révéler : les grandes tendances liées à un thème donné ont été identifiées (tendant vers la saturation, la répétition de la même idée en lien avec le même concept), de même que les tendances qui s'en distinguent. Cet ensemble d'entretiens a principalement servi à la réalisation des présentes analyses qualitatives.

Dans un deuxième temps, le codage d'une série complémentaire de 92 entretiens a été entamé (personnes en emploi [37 transcriptions], c.o. [42 transcriptions], supérieurs immédiats [13 transcriptions]). Entretemps, la chercheure principale s'est prononcée sur les catégories de sens qui présentaient un degré de saturation évident. Pour ces catégories, les analyses ont été suspendues. Après un certain moment, l'ensemble des hypothèses testées se sont avérées saturées, ce qui a permis de suspendre l'analyse de cet ensemble d'entretiens. Il a été fusionné dans un second projet intermédiaire. Les deux projets intermédiaires ont été fusionnés dans un projet global afin de réaliser des requêtes complémentaires.

24 La transcription de 24 entretiens a été suspendue en fin de projet, l'analyse qualitative apparaissant déjà suffisamment riche. La mauvaise qualité audio des enregistrements de huit entretiens en a rendu impossible la transcription.

25 Les entrevues avec les supérieurs immédiats concernent, dans bien des cas, plus d'une personne en emploi à la fois.

5 ANALYSE DES RÉSULTATS

5.1 ANALYSES PRÉLIMINAIRES

Dans un premier temps, l'équivalence des deux groupes de personnes en emploi, celles de 44 ans et moins et celles de 45 ans et plus, qui ont complété la démarche de BDCE ($n = 88$) a été vérifiée. La comparaison est d'abord établie selon des variables avant l'expérimentation²⁶ (ou variables sociodémographiques [genre, niveau de diplôme, secteur de travail]) et, ensuite, sur des variables relatives à l'expérimentation [nombre de rencontres par démarche de BDCE, nombre de rencontres et nombre d'annulations].

5.1.1 Comparaison de l'équivalence des groupes avant l'expérimentation

Pour la phase avant l'expérimentation, la comparaison a été établie sur les variables genre, diplôme et secteur de travail. Le tableau 7 ci-dessous rapporte le test chi carré (χ^2) réalisé pour comparer l'équivalence des groupes de personnes en emploi selon leur genre.

Tableau 7
Chi carré comparant le groupe de 44 ans et moins et celui de 45 ans et plus
sur la variable du genre

Groupe d'âge	Genre				Valeur (χ^2)
	Femmes		Hommes		
	N	%	N	%	
44 ans et moins	19	67,9 %	9	32,1 %	0,28
45 ans et plus	44	73,3 %	16	26,7 %	

Selon le tableau 7, il n'y a pas d'association entre le groupe d'âge et le genre $\chi^2 (1) = 0,28$, $p > 0,05$. Les deux groupes de personnes en emploi semblent équivalents en termes de genre.

Des analyses de chi carré sur les variables du diplôme et du secteur de travail n'ont pas pu être réalisées, certaines catégories violant la prémisse du test chi carré, à savoir que les occurrences attendues doivent être supérieures ou égales à 5²⁷. Par ailleurs, le tableau 8 et le tableau 9 décrivent ces données.

26 Par « expérimentation », il faut entendre la démarche de BDCE.

27 Le test exact de Fisher pourrait contourner le problème, mais il semble que SPSS ne réalise ce test qu'avec des tables de contingence de 2 X 2 (c.-à-d. avec deux variables ayant deux options chacune) (voir Field, 2009).

Tableau 8
Niveau de diplôme par groupe d'âge

Groupe d'âge	Diplôme						Autre formation
	DEP	AEC	DEC	Bac.	Maîtrise	Doctorat	
44 ans et moins (<i>n</i> = 28)	1 (4 %)	2 (7 %)	5 (18 %)	9 (32 %)	8 (28 %)	2 (7 %)	1 (4 %)
45 ans et plus (<i>n</i> = 57)	1 (2 %)	0 (0 %)	18 (32 %)	22 (39 %)	11 (19 %)	2 (3 %)	4 (5 %)
Total (<i>n</i> = 85)	2 (2 %)	2 (2 %)	23 (27 %)	31 (37 %)	19 (22 %)	4 (5 %)	4 (5 %)

Tel que montré au tableau 8, 2 % de l'échantillon possède un diplôme secondaire, 29 % un diplôme collégial et 64 % un diplôme universitaire dont 22 % possède un 2^e cycle et 5 % un 3^e cycle universitaires. On peut donc affirmer qu'il s'agit d'un groupe de personnes très scolarisées. La proportion de personnes avec un diplôme universitaire est un peu plus élevée chez les 44 ans et moins (67 %) que chez les personnes âgées de 45 ans et plus (61 %), et la proportion des personnes avec un diplôme collégial est moins élevée chez les 44 ans et moins (25 %) que chez les 45 ans et plus (32 %). L'information n'était pas disponible pour trois personnes de 45 ans et plus ayant complété la démarche de BDCE. Quant à l'expression « autre formation », elle renvoie aux cas de figure suivants : études collégiales non complétées, études secondaires bonifiées d'une formation d'appoint, études secondaires complétées et études secondaires non complétées.

Tableau 9
Secteur de travail par groupe d'âge

Groupe d'âge	Secteur de travail				
	Santé	Intervention psychosociale	Municipal	Fabrication et montage	Autre
44 ans et moins (<i>n</i> = 28)	13 (46 %)	5 (18 %)	2 (7 %)	6 (21 %)	2 (7 %)
45 ans et plus (<i>n</i> = 60)	34 (57 %)	5 (8 %)	15 (25 %)	4 (7 %)	2 (3 %)
Total (<i>n</i> = 88)	47 (53 %)	10 (11 %)	17 (19 %)	10 (11 %)	4 (5 %)

Environ la moitié de l'échantillon provient du secteur de la santé, et ce, peu importe que l'on considère le groupe des 44 ans et moins (46 %) ou celui des 45 ans et plus (57 %). Les trois autres secteurs de travail sont représentés de façon différente d'un groupe à l'autre. Les personnes en emploi du secteur d'intervention psychosociale sont largement représentées dans le groupe de 44 ans et moins (18 % contre 8 %), quoiqu'en chiffres absolus, le nombre de personnes soit le même d'un groupe à l'autre. Le quart du groupe des 45 ans et plus provient du secteur municipal (25 %) alors que la proportion des 44 ans et moins ne s'élève qu'à 7 % pour ce secteur. Quant au secteur de la fabrication et montage, la proportion s'inverse : 21 % du groupe des 44 ans et moins y travaillent contre 7 % du groupe des 45 ans et plus.

5.1.2 Nombre de rencontres par démarche de BDCE

Pour ce qui est de l'expérimentation proprement dite, la comparaison entre les deux groupes de personnes en emploi est établie sur les variables suivantes : nombre de rencontres et nombre d'annulations survenues par démarche de BDCE.

Dans un premier temps, le nombre de rencontres par démarche de BDCE ($n = 88$) est précisé. Tel que montré au tableau 10, le nombre varie de deux à dix rencontres pour une moyenne de sept rencontres ($\bar{x} = 1,80$) d'environ une heure par démarche²⁸. Toutefois, il est à noter qu'un grand nombre de démarches se sont déroulées en huit rencontres ($n = 32$). Ainsi, la majorité des processus sont d'une durée de cinq à neuf rencontres.

Tableau 10
Nombre de rencontres par démarche de BDCE

Durée des démarches (en nombre de rencontres)	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nombre de démarches de BDCE ($n = 88$)	5	1	1	10	13	15	32	10	1

Dans un deuxième temps, afin de déterminer s'il y a une différence en termes de nombre de rencontres et d'annulations selon les groupes d'âge, des tests- t sur échantillons indépendants sont réalisés (tableau 11).

Tableau 11
Différence de moyennes pour le nombre de rencontres et d'annulations
entre les 44 ans et moins et les 45 ans et plus

	44 ans et moins ($n = 28$)		45 ans et plus ($n = 60$)		df	t
	M	ET	M	ET		
Nombre de rencontres	7,36	1,52	6,67	1,89	86	1,69
Nombre d'annulations	0,29	1,15	0,55	1,48	86	0,84

Le tableau 11 ci-dessus montre que les personnes en emploi de 44 ans et moins ont eu, en moyenne, un nombre de rencontres plus élevé ($\bar{x} = 7,36$; $\bar{s} = 1,52$) que le groupe de 45 ans et plus ($\bar{x} = 6,67$; $\bar{s} = 1,89$). Toutefois, cette différence n'est pas significative ($t(86) = 1,69$; $p > 0,05$). Par ailleurs, en termes de nombre de rencontres annulées et reportées par démarche de BDCE, la différence entre le groupe des 44 ans et moins ($\bar{x} = 0,29$; $\bar{s} = 1,15$) et le groupe des 45 ans et plus ($\bar{x} = 0,55$; $\bar{s} = 1,48$) n'est pas davantage significative ($t(86) = 0,84$; $p > 0,05$).

28 Il est à noter que le nombre n'inclut pas la première rencontre, laquelle est consacrée à l'explication du protocole de recherche et à la passation du pré-test.

Au vu de ce qui précède, il appert qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes de personnes en emploi qui ont complété une démarche de BDCE en termes de genre, de nombre et d'annulations de rencontres. On remarque toutefois certaines différences dans la composition des deux groupes en ce qui concerne la répartition par secteur de travail : le secteur de la fabrication et du montage est davantage représenté par le groupe des 44 ans et moins et le secteur municipal, par les 45 ans et plus.

5.2 EFFETS DE LA DÉMARCHE SUR LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE (SEP-BDCE)

La présente section tente de répondre au deuxième objectif spécifique de la recherche : évaluer les effets de la démarche de BDCE sur le SEP-BDCE, la QGMT des personnes en emploi et leur estime de soi. Les données quantitatives sont triangulées avec les données qualitatives tout au long de la présentation des résultats.

En premier lieu, les résultats concernant le SEP en lien avec la démarche de Bilan et développement de compétences (SEP-BDCE) sont présentés. Ensuite, chaque facteur (gestion du stress, développement et mobilisation de compétences et information et effort) fait l'objet d'une analyse quantitative. Enfin, les données qualitatives pertinentes au thème du SEP-BDCE sont décrites. *Une présentation exhaustive et approfondie de ces résultats est nécessaire, parce que le sentiment d'efficacité personnelle en lien avec le BDCE est la mesure quantitative de cette étude la plus directement liée aux effets attendus de cette démarche.* Une attention spéciale est donc accordée à ces résultats afin de clarifier la construction de la connaissance issue de cette étude.

5.2.1 Résultats globaux pour le SEP-BDCE

Comme déjà mentionné en début et en fin de démarche de BDCE, les personnes en emploi ont été invitées à remplir un questionnaire portant sur leur sentiment d'efficacité personnelle. Une analyse factorielle a permis de détecter trois facteurs composés de deux à quatre items chacun, pour un total de dix items sur les 19 items du questionnaire. Cette dizaine d'items retenus forme l'échelle globale du SEP-BDCE. Les distributions des données sur le SEP-BDCE Avant et Après la démarche sont présentées à la figure 2 ci-dessous.

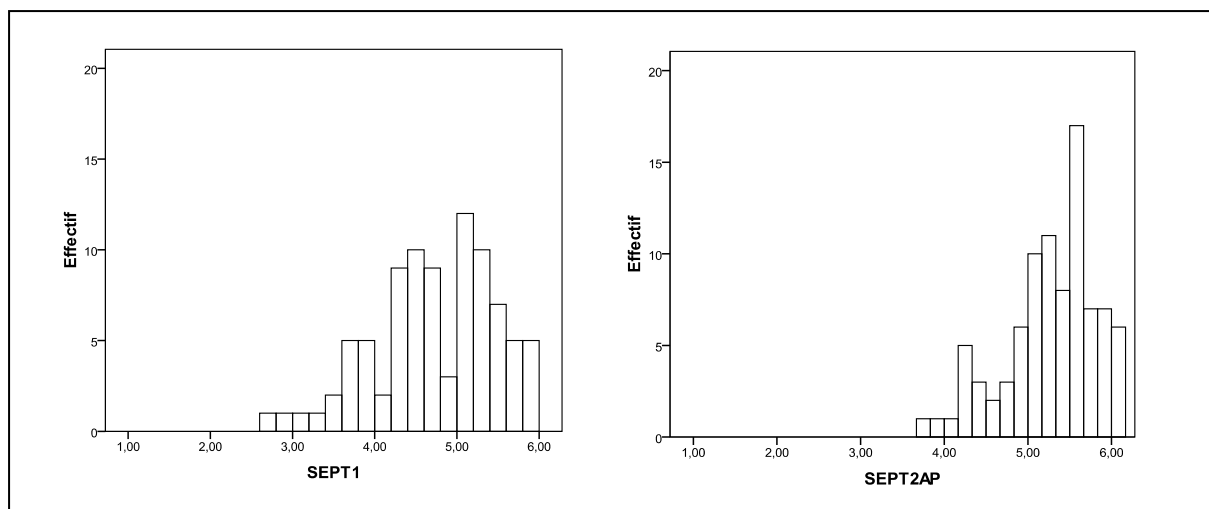


Figure 2. Distributions du sentiment d'efficacité personnelle en lien avec le BDCE Avant et Après

Avant la démarche, la moyenne à l'échelle globale SEP-BDCE est de 4,68 sur une échelle de 6, avec un écart-type de 0,73. Après la démarche, la moyenne au SEP-BDCE est de 5,25 avec un écart-type de 0,54. Les distributions ci-dessus comportent des indices d'asymétrie négative prononcée. Les résultats au test de normalité Kolmogorov-Smirnov (K-S) au SEP global Avant, $D(88) = 0,11$, $p < 0,01$ et Après, $D(88) = 0,11$, $p < 0,05$ sont significativement non normaux. Tel que mentionné dans la méthode, cela signifie que la distribution des données au SEP global se distingue significativement d'une distribution normale. Par conséquent, des analyses non paramétriques sont réalisées sur la variable du SEP.

Au tableau 12 sont présentés les résultats obtenus au SEP global à la suite d'une démarche de BDCE²⁹.

29 On prendra note que l'expression *après la démarche de BDCE* dans les tableaux de résultats signifie *après la démarche de Bilan et développement de compétences* et est utilisée afin d'alléger la présentation des résultats. De même, le terme *Après*, que l'on retrouve dans les tableaux de résultats, se rapporte à l'étape 3 du protocole de recherche, nommée *Immédiatement Après le Bilan*.

Tableau 12
Évolution du SEP après le BDCE

	<i>Avant</i> Méd	<i>Après</i> Méd	<i>T</i>	<i>r</i>
<i>Avant – immédiatement après (n = 88)</i>				
SEP-BDCE (résultats globaux)	4,70	5,37	286,50***	0,52
SEP gestion du stress	5,25	5,50	743,00***	0,28
SEP développement et mobilisation de compétences	4,50	5,25	287,00***	0,48
SEP information et effort	5,00	5,50	259,50***	0,48
<i>Avant – 3 mois (n = 63)</i>				
SEP-BDCE	4,70	5,30	219,50***	0,46
SEP gestion du stress	5,25	5,50	335,00***	0,32
SEP développement et mobilisation de compétences	4,50	5,25	292,00***	0,38
SEP information et effort	5,00	5,50	172,00***	0,38
<i>Avant – 6 mois (n = 54)</i>				
SEP-BDCE	4,70	5,24	216,50***	0,44
SEP gestion du stress	5,25	5,50	289,50**	0,27
SEP développement et mobilisation de compétences	4,50	5,00	244,00**	0,30
SEP information et effort	5,00	5,00	189,00***	0,34

Note. *** $p < 0,001$;

r = taille de l'effet : $r = 0,10$ petite ; $r = 0,30$ moyenne ; $r = 0,50$ grande

Une série de tests Wilcoxon a été réalisée pour évaluer la différence de médianes au SEP-BDCE Avant la démarche ($Méd = 4,70$), Après la démarche ($Méd = 5,37$), 3 mois après ($Méd = 5,30$) et 6 mois après ($Méd = 5,24$). Les résultats indiquent une différence très significative, $T = 286,50$, $p < 0,001$, $r = 0,52$ (27 % de la variance du résultat³⁰). La différence demeure très significative entre le SEP Avant la démarche et 3 mois Après la démarche, $T = 219,50$, $p < 0,001$, $r = 0,46$ ($r^2 = 21$ %) ainsi que 6 mois Après, $T = 216,50$, $p < 0,001$, $r = 0,44$ ($r^2 = 19$ %). La valeur de p étant plus petite que 0,001 signifie que les probabilités de se tromper sont inférieures à 1 sur 1 000 lorsqu'on affirme qu'il y a eu amélioration. Ainsi, cette augmentation du SEP, qui est un effet de la démarche BDCE, est très valide. Le coefficient de corrélation de Pearson, r , suggère que la taille de l'effet associé à la démarche de BDCE sur le SEP global est grande. On peut affirmer que, de manière générale, les personnes en emploi qui ont complété un BDCE croient davantage qu'elles³¹ :

- 1 sont aptes à faire face aux événements inattendus qui pourraient les empêcher d'accomplir leurs tâches ;
- 2 sont capables de gérer efficacement leurs émotions dans des situations stressantes au travail ;

30 Tel qu'indiqué dans la section méthode, l'indice r élevé au carré (r^2) explique la variance totale associée au résultat. Dans ce rapport, cette donnée, arrondie à l'unité près, est exprimée en pourcentage et figure systématiquement dans la description des tableaux, après l'indice r .

31 Ces 10 énoncés sont directement liés aux questions posés Avant et Après dans le questionnaire du SEP-BDCE.

- 3 sont en mesure de produire les résultats souhaités dans leur travail selon les efforts fournis ;
- 4 sont en mesure de se procurer les informations nécessaires pour développer leurs compétences ;
- 5 sont capables d'agir efficacement dans les situations stressantes de leur travail ;
- 6 sont en mesure d'affronter efficacement les diverses situations relatives à leur travail ;
- 7 sont exposés à des situations qui leur permettent d'acquérir et de développer leurs compétences dans leur travail ;
- 8 sont en mesure d'atteindre avec certitude leurs objectifs de développement de compétences ;
- 9 sont capables d'établir des relations efficaces dans le cadre de leur travail ;
- 10 sont en mesure de surmonter tous les obstacles concernant leur vie professionnelle.

5.2.2 Résultats spécifiques

Les résultats relatifs à chaque facteur du questionnaire sur le SEP contextualisé au BDCE sont maintenant décrits pour les trois temps de mesure (tableau 12). Tel que mentionné, ces facteurs sont la gestion du stress, le développement et la mobilisation de compétences, l'information et l'effort.

Le sentiment d'efficacité personnelle en lien avec la gestion du stress regroupe les items 3, 4, 11 et 13 du questionnaire.

Une série de tests Wilcoxon est réalisée pour évaluer la différence de médianes au SEP en lien avec la gestion du stress Avant la démarche (*Méd* = 5,25), Après la démarche (*Méd* = 5,50), 3 mois après (*Méd* = 5,50) et 6 mois après (*Méd* = 5,50). Les résultats indiquent une amélioration très significative immédiatement Après, $T = 743,00$, $p < 0,001$, $r = 0,28$ ($r^2 = 8\%^{32}$). La différence demeure très significative entre le SEP en lien avec la gestion du stress Avant la démarche et 3 mois après la démarche, $T = 335,00$, $p < 0,001$, $r = 0,32$ ($r^2 = 10\%$) ainsi que 6 mois Après la démarche, $T = 289,50$, $p < 0,01$, $r = 0,27$ ($r^2 = 7\%$). Le coefficient de corrélation r suggère un effet de taille moyenne associé à la démarche de BDCE sur la gestion du stress. Les personnes en emploi qui ont complété un BDCE se croient en mesure d'affronter plus efficacement les événements inattendus et stressants en situation de travail.

Le sentiment d'efficacité personnelle en lien avec le développement et la mobilisation de compétences regroupe les items 16, 17, 18 et 19 du questionnaire.

Une série de tests Wilcoxon est réalisée pour évaluer la différence de médianes au SEP en lien avec le développement et la mobilisation de compétences Avant la démarche (*Méd* = 4,50), Après la démarche (*Méd* = 5,25), trois mois après (*Méd* = 5,25) et six mois après

32 Autrement dit, ce résultat explique 8 % de la variance entre Avant et Après la démarche BDCE.

($Méd = 5,00$). Les résultats indiquent une amélioration très significative immédiatement Après, $T = 287,00$, $p < 0,001$, $r = 0,48$ ($r^2 = 23 \%$) la démarche BDCE. La différence demeure très significative entre le SEP en lien avec le développement et la mobilisation de compétences Avant la démarche et trois mois après la démarche BDCE, $T = 292,00$, $p < 0,001$, $r = 0,38$ ($r^2 = 14 \%$), ainsi que six mois après, $T = 244,00$, $p < 0,001$, $r = 0,30$ ($r^2 = 9 \%$). Le coefficient de corrélation r suggère que la taille de l'effet associé à la démarche de BDCE sur le SEP en lien avec le développement et la mobilisation de compétences est grande immédiatement après la démarche et moyenne, trois et six mois après. Les personnes en emploi qui ont complété un BDCE se croient davantage aptes à mobiliser les ressources nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs de développement de compétences.

Le sentiment d'efficacité personnelle en lien avec l'information et l'effort. Le troisième facteur analysé concerne la croyance de la personne en son aptitude à accéder aux informations nécessaires au développement de ses compétences ainsi qu'à déployer des efforts congruents avec ses buts poursuivis au travail. Ce facteur fait référence aux questions 8 et 10 et fait partie du tableau 12.

Une série de tests Wilcoxon est réalisée pour évaluer la différence de médianes au SEP en lien avec l'information et l'effort Avant la démarche ($Méd = 5,00$), Après la démarche ($Méd = 5,50$), trois mois après ($Méd = 5,50$) et six mois après ($Méd = 5,00$). Les résultats indiquent une amélioration très significative immédiatement Après, $T = 259,50$, $p < 0,001$, $r = 0,48$ ($r^2 = 23 \%$). La différence demeure très significative entre le SEP en lien avec l'information et l'effort Avant la démarche et trois mois après la démarche, $T = 172,00$, $p < 0,001$, $r = 0,38$ ($r^2 = 14 \%$), ainsi que six mois après, $T = 189,00$, $p < 0,001$, $r = 0,34$ ($r^2 = 12 \%$). La statistique r de la taille de l'effet, suggère que celui-ci est grand immédiatement Après la démarche et moyen, trois et six mois plus tard. Les personnes en emploi qui ont complété un BDCE se croient davantage aptes à accéder aux informations nécessaires pour le développement de leurs compétences, tout en croyant en leur efficacité à obtenir les résultats souhaités en contexte de travail.

5.2.3 Synthèse qualitative pour le SEP

De manière générale, les résultats qualitatifs permettent d'affirmer que la démarche de BDCE a entraîné une hausse du SEP contextualisé au BDCE des personnes en emploi. Le tableau 13 à la page suivante indique les retombées rapportées sur le SEP, qui ont été saturées dans les données qualitatives.

Tableau 13
Retombées rapportées sur le SEP

La démarche de BDCE a eu des retombées sur le SEP de la personne en emploi :

- En validant la personne en emploi
 - En aidant la personne à reconnaître l'étendue des tâches réalisées au travail
 - En aidant la personne à reconnaître ses ressources
-

Un élément important de saturation dans les données qualitatives liées à l'augmentation du SEP est la *validation* ressentie par les personnes en emploi dans le cadre de la démarche de BDCE. La validation peut porter sur des éléments divers : validation des compétences, des ressources, de l'emploi exercé, des préoccupations... Dans l'exemple qui suit, ce sont les compétences de la personne qui ont été l'objet de validation. En conséquence, la personne se croit davantage efficace à réaliser ses tâches et surtout à communiquer cette confiance à ses collègues :

Ça m'a apporté, juste une confirmation, de dire *Regarde, je suis capable de le faire*. [...] Tu sais, c'est d'amener à être en confiance, puis de deux, de dire à l'autre *Bien regarde... je suis très consciente que je suis capable de le faire. Laisse-moi-le faire maintenant*. [pers. emploi 02]

Tel que l'indique le prochain exemple, la personne en emploi s'est sentie validée grâce au BDCE par rapport aux fonctions qu'elle exerce. Cette validation, bénéfique pour le SEP, s'est produite dans un contexte où la personne exerce un emploi qui a été choisi non pas délibérément, mais par adaptation :

[...] le bilan de compétences m'a permis de prendre conscience que j'étais à ma place. Et que j'ai ce qu'il faut pour aller de l'avant dans le travail que j'ai. Ce que je doutais, je pense, au début du processus. [...] C'est venu me confirmer que j'avais la solidité qu'il faut pour pouvoir occuper ce poste-là. Puis dans le fond, quand les gens m'ont poussée à aller dans ce poste-là, peut-être que eux voyaient des choses que moi je ne voyais pas. [pers. emploi 16]

Un autre élément important lié à l'augmentation du SEP est le fait que la démarche de BDCE permet à la personne en emploi de reconnaître *l'étendue des tâches réalisées* au travail. L'extrait suivant montre qu'à ce niveau, la rédaction du portfolio accompagnée de réflexions personnelles joue un rôle important :

[...] elle (c.o.) nous donne des petites feuilles, comme pour les valeurs, pour les intérêts qu'on peut avoir à développer, puis je pense que c'est un peu d'introspection aussi... Alors, tu creuses un petit peu en toi, puis je pense que tu trouves, tu vois vraiment tout ce que tu as fait, puis qu'est-ce que tu fais dans ton travail, puis tu te rends compte de tout ce qui se fait dans une journée au niveau du travail, tu te dis, *hé on en fait des affaires dans le fond dans une journée!* [pers. emploi 12]

Les données indiquent également que la démarche de BDCE, en aidant les personnes en emploi à *reconnaître leurs ressources*, a permis à plusieurs d'entre elles d'augmenter leur SEP. L'extrait suivant montre que l'identification des ressources personnelles (telles que les forces et qualités) : 1) est liée à l'augmentation du SEP et cette augmentation peut se traduire phénoménologiquement par une impression de solidité intérieure; 2) permet d'augmenter la connaissance de soi et 3) est une occasion de mettre de l'ordre dans la confusion :

[...] je pense que dans les petits dossiers que j'ai menés, je me sens déjà beaucoup plus compétente que je me sentais au départ. En fait, plus compétente, ce n'est peut-être pas nécessairement le bon mot, c'est plus solide, plus confiante, c'est vraiment ça, [...] plus confiante dans mes ressources. Un, je connais mieux mes ressources, c'est déjà beaucoup, mes ressources personnelles. De les avoir identifiées cela a démêlé tout le brouhaha que j'avais dans ma tête, c'était tout mêlé cette affaire-là.
[pers. emploi 16]

À l'inverse, parmi les personnes en emploi qui ne font pas état d'effets de la démarche de BDCE sur leur SEP, l'explication la plus fréquente se rapporte à une grande confiance en elles-mêmes Avant la démarche. Ces personnes en emploi déclarent souvent que la démarche dans son ensemble ne leur a pas apporté de retombées significatives (on y reviendra à la section 5.6.1).

5.2.4 Hypothèse de recherche associée au SEP

Ces résultats permettent donc de confirmer l'hypothèse 1 de la recherche : *La démarche de bilan et développement de compétences est associée positivement au sentiment d'efficacité personnelle lié au BDCE*. Les données quantitatives sur l'échelle globale et sur les trois facteurs montrent une hausse très significative qui se maintient dans le temps. Les données qualitatives vont dans ce sens et permettent d'avancer que la démarche de BDCE a entraîné chez une grande partie des personnes en emploi une augmentation de leur confiance en soi ou une baisse du doute de soi. Les données révèlent que la hausse du SEP passe souvent par une forme de validation : validation des compétences, des ressources, de l'emploi exercé. L'identification et la description des compétences dans un portfolio semblent des moyens privilégiés de parvenir à cette « solidification interne ». Au contraire, lorsque la personne en emploi croit suffisamment en ses capacités de produire les tâches attendues Avant la démarche, elle ne rapportera pas d'effets sur son SEP.

5.3 EFFETS DE LA DÉMARCHE SUR LA QUALITÉ DE LA GESTION DU MAINTIEN AU TRAVAIL

5.3.1 Résultats globaux pour le QGMT

Avant et Après la démarche de BDCE, le questionnaire QGMT est administré. Ce questionnaire de 99 items comporte cinq états et six stratégies visant à mesurer la qualité de la gestion du maintien au travail. Il amène la personne en emploi à se positionner sur son ressenti concernant sa situation d'emploi actuelle ainsi que sur les actions qu'elle met en place (ou non) pour éviter les situations d'épuisement et d'obsolescence au travail. En plus de permettre

de répondre en partie au deuxième objectif spécifique de la présente recherche (tel que mentionné plus haut), les résultats au QGMT permettent également de tester treize hypothèses de travail concernant la personne en emploi. Tout d'abord, les distributions des données Avant et Après la démarche de BDCE sont présentées à la figure 3 ci-dessous.

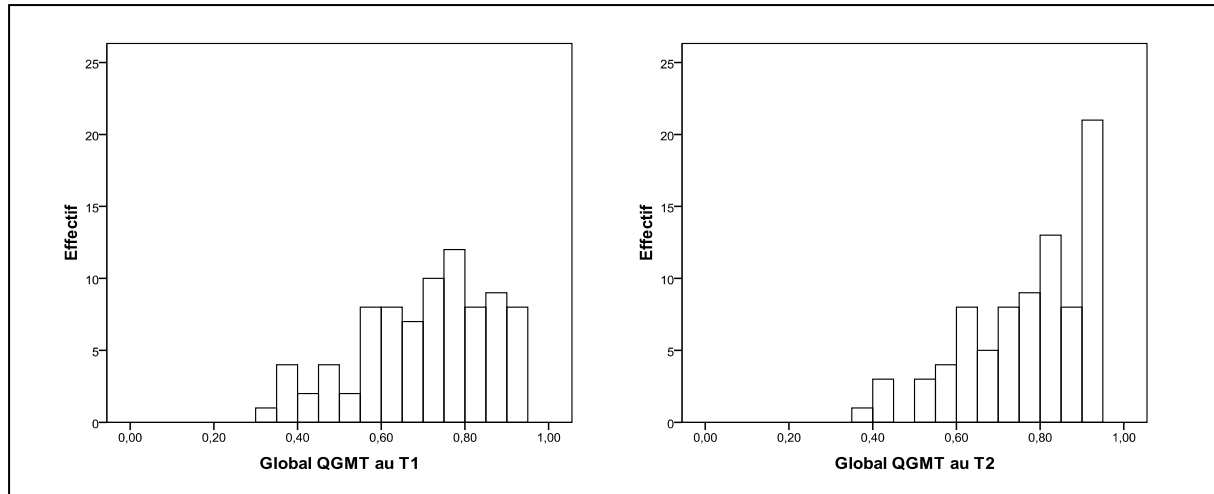


Figure 3. Distributions du QGMT Avant et Après la démarche

Avant la démarche, la moyenne au QGMT global est de 0,72 sur une échelle variant de 0 à 1, avec un écart-type de 0,17. Après la démarche, la moyenne au SEP global est de 0,79 avec un écart-type de 0,15. Les résultats au test de normalité K-S au QGMT global Avant ($D(88) = 0,08$, $p > 0,05$) démontrent que la distribution de l'échantillon ne diffère pas significativement d'une distribution normale, mais au QGMT global Après ($D(88) = 0,14$, $p < 0,001$), les résultats sont significativement non normaux. Les indices d'aplatissement et d'asymétrie ne sont pas problématiques. Ainsi, des analyses paramétriques (tests- t) seront réalisées sur le construit de la QGMT.

Tableau 14
Évolution de la QGMT immédiatement après le BDCE

	<i>Avant</i> M (ET)	<i>Après</i> M (ET)	<i>df</i>	<i>t</i>	<i>r</i>
<i>Avant - immédiatement Après</i>					
QGMT global	0,72 (0,17)	0,79 (0,15)	87	4,82***	0,46
E1 Satisfaction, motivation, réalisation	0,73 (0,26)	0,80 (0,23)	87	3,25**	0,33
E2 Sentiment d'équilibre	0,67 (0,41)	0,76 (0,34)	87	2,27*	0,24
E3 Sentiment de compétence	0,77 (0,24)	0,84 (0,20)	87	3,31***	0,33
E4 Sentiment de gestion adéquate...	0,53 (0,29)	0,56 (0,29)	87	0,98	0,10
E5 Sentiment positif face à la carrière	0,75 (0,27)	0,82 (0,25)	87	2,46*	0,26
E6 Santé physique ou émotive	0,74 (0,25)	0,79 (0,24)	87	1,96	0,21
S1 Prendre soin de soi	0,69 (0,22)	0,80 (0,16)	87	4,97***	0,47
S2 Se reconnaître et se respecter	0,75 (0,24)	0,82 (0,20)	87	3,35***	0,34
S3 Développer ses compétences	0,75 (0,22)	0,84 (0,19)	87	4,65***	0,45
S4 Équilibrer le travail et la détente	0,69 (0,38)	0,69 (0,38)	87	0,09	0,01
S5 S'exprimer	0,78 (0,23)	0,82 (0,21)	87	2,00*	0,21
S6 Ne pas surinvestir le travail	0,63 (0,29)	0,69 (0,28)	87	2,44*	0,25
S7 Ne pas sous-investir le travail	0,88 (0,18)	0,91 (0,16)	87	1,48	0,16

Note. * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

r = taille de l'effet : $r = 0,10$ petite ; $r = 0,30$ moyenne ; $r = 0,50$ grande

De manière générale, on peut remarquer au tableau 14 que la mesure Avant la démarche BDCE fournit des indices intéressants sur la nature des personnes en emploi. L'échelle globale permet de constater que les personnes en emploi se situent, sur le continuum du maintien au travail, beaucoup plus près du pôle du maintien que du non-maintien (le degré de maintien Avant la démarche est de 0,72 [$\bar{x}$ = 0,72 ; $\bar{e.t.}$ = 0,17]).

Les scores les plus bas obtenus à ce temps de mesure amènent à penser que les personnes en emploi se situent beaucoup plus près de la situation d'épuisement que de l'obsolescence. En effet, parmi les **états** les plus faibles (i.e. inférieurs à la moyenne sur l'échelle globale, $\bar{x}$ = 0,72 ; $\bar{e.t.}$ = 0,17), on compte le *sentiment de gestion adéquate de la charge de travail* ($\bar{x}$ = 0,53 ; $\bar{e.t.}$ = 0,29) et le *sentiment d'équilibre* ($\bar{x}$ = 0,67 ; $\bar{e.t.}$ = 0,41); parmi les **stratégies** les plus faibles, on retrouve la tendance à *ne pas surinvestir le travail* ($\bar{x}$ = 0,63 ; $\bar{e.t.}$ = 0,29), *prendre soin de soi* ($\bar{x}$ = 0,69 ; $\bar{e.t.}$ = 0,22) et *équilibrer le travail et la détente* ($\bar{x}$ = 0,63 ; $\bar{e.t.}$ = 0,38). Dans le même sens, le score le plus élevé Avant figure à la stratégie visant à *ne pas sous-investir le travail* ($\bar{x}$ = 0,88 ; $\bar{e.t.}$ = 0,18).

Sur le plan de l'intervention, les résultats présentés au tableau 14 indiquent une amélioration significative de la qualité de la gestion du maintien au travail (échelle globale), $t(87) = 4,82$, $p < 0,001$, $r = 0,46$ ($r^2 = 21\%$) entre Avant ($\bar{x}$ = 0,72 ; $\bar{e.t.}$ = 0,17) et immédiatement Après ($\bar{x}$ = 0,79 ; $\bar{e.t.}$ = 0,15) la démarche de BDCE. D'autres constats peuvent être formulés (les résultats par facteur pour tous les temps de mesure sont présentés en détail au point 5.3.2).

Il semble que la démarche BDCE ait amélioré de façon tout aussi significative l'état et la stratégie liés au thème de la compétence, *sentiment de compétence* et *développer ses compétences*. On remarque qu'il y a très peu de probabilités de se tromper en rejetant l'hypothèse nulle d'absence de changement, en affirmant que la démarche de BDCE a amélioré de façon particulièrement significative les stratégies visant à *prendre soin de soi* et à *se reconnaître et se respecter*.

Ces améliorations particulièrement significatives sont tout à fait en lien avec les visées d'une démarche de BDCE, ce constat incluant aussi de favoriser la qualité du maintien en emploi (échelle globale). Par contre, il n'est pas possible d'affirmer que la démarche de BDCE ait une quelconque influence sur les états du *sentiment de gestion adéquate de la charge de travail* ni sur la *santé physique ou émotive*, ni sur les stratégies visant à *ne pas sous-investir le travail* et à *équilibrer le travail et la détente*.

Tableau 15
Évolution de la QGMT 3 mois après le BDCE

	Avant M (ET)	3 mois M (ET)	dl	t	R
<i>Avant - 3 mois après</i>					
QGMT global	0,72 (0,17)	0,79 (0,16)	61	4,10***	0,47
E1 Satisfaction, motivation, réalisation	0,71 (0,27)	0,79 (0,24)	61	3,18**	0,38
E2 Sentiment d'équilibre	0,66 (0,42)	0,78 (0,36)	61	2,75**	0,33
E3 Sentiment de compétence	0,78 (0,23)	0,85 (0,23)	61	1,91	0,24
E4 Sentiment de gestion adéquate...	0,56 (0,29)	0,58 (0,28)	61	0,72	0,09
E5 Sentiment positif face à la carrière	0,76 (0,28)	0,82 (0,26)	61	1,90	0,24
E6 Santé physique ou émotive	0,74 (0,27)	0,83 (0,24)	61	2,63*	0,32
S1 Prendre soin de soi	0,71 (0,22)	0,81 (0,19)	61	4,21***	0,48
S2 Se reconnaître et se respecter	0,75 (0,25)	0,85 (0,23)	61	3,57**	0,42
S3 Développer ses compétences	0,73 (0,23)	0,81 (0,20)	61	3,15**	0,37
S4 Équilibrer le travail et la détente	0,72 (0,39)	0,71 (0,37)	61	-0,23	0,03
S5 S'exprimer	0,77 (0,25)	0,83 (0,22)	61	2,36*	0,29
S6 Ne pas surinvestir le travail	0,68 (0,28)	0,74 (0,27)	61	2,60*	0,32
S7 Ne pas sous-investir le travail	0,90 (0,19)	0,88 (0,18)	61	-0,77	0,10

Note. * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

r = taille de l'effet : $r = 0,10$ petite ; $r = 0,30$ moyenne ; $r = 0,50$ grande

Les résultats présentés au tableau 15 indiquent un maintien très significatif de l'amélioration du score global, ou degré de maintien, $t(61) = 4,82$, $p < 0,001$, $r = 0,47$ ($r^2 = 22\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,72$; $\text{é.t.} = 0,17$) et trois mois après ($\bar{x} = 0,79$; $\text{é.t.} = 0,16$) la démarche de BDCE. De façon générale, on peut affirmer que trois mois après la démarche, le maintien le plus significatif apparaît sur la stratégie visant à *prendre soin de soi*. D'autres états de maintien significatifs incluent les *états de satisfaction, motivation, réalisation* et le *sentiment d'équilibre*, de même que la stratégie de *se reconnaître et se respecter*.

Concernant l'état et la stratégie liés au thème de la compétence, il n'est plus possible de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de changement sur le *sentiment de compétence*, alors que l'amélioration sur la stratégie de *développer ses compétences* demeure significative. Bien qu'il ne soit pas possible de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de changement, on peut tout de même constater un recul des scores moyens aux stratégies d'*équilibrer le travail et la détente* et de *ne pas sous-investir le travail*.

Tableau 16
Évolution de la QGMT 6 mois après le BDCE

	Avant M (ET)	6 mois M (ET)	dl	t	r
<i>Avant - 6 mois après</i>					
QGMT global	0,72 (0,17)	0,80 (0,16)	53	-3,58***	0,44
E1 Satisfaction, motivation, réalisation	0,73 (0,24)	0,78 (0,24)	53	-1,69	0,23
E2 Sentiment d'équilibre	0,68 (0,41)	0,80 (0,32)	52	-2,15*	0,29
E3 Sentiment de compétence	0,77 (0,24)	0,82 (0,23)	53	-1,54	0,21
E4 Sentiment de gestion adéquate...	0,55 (0,29)	0,59 (0,28)	53	-0,95	0,13
E5 Sentiment positif face à la carrière	0,76 (0,26)	0,81 (0,24)	53	-1,33	0,18
E6 Santé physique ou émotive	0,74 (0,27)	0,84 (0,23)	53	-2,88**	0,37
S1 Prendre soin de soi	0,70 (0,22)	0,83 (0,19)	53	-4,26***	0,51
S2 Se reconnaître et se respecter	0,76 (0,24)	0,87 (0,17)	53	-4,01***	0,48
S3 Développer ses compétences	0,72 (0,24)	0,81 (0,18)	53	-3,14**	0,40
S4 Équilibrer le travail et la détente	0,72 (0,39)	0,76 (0,33)	52	-0,61	0,08
S5 S'exprimer	0,75 (0,25)	0,89 (0,15)	53	-4,25***	0,50
S6 Ne pas surinvestir le travail	0,67 (0,28)	0,71 (0,27)	53	-1,61	0,21
S7 Ne pas sous-investir le travail	0,89 (0,19)	0,87 (0,19)	53	0,61	0,08

Note. * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

r = taille de l'effet : $r = 0,10$ petite ; $r = 0,30$ moyenne ; $r = 0,50$ grande

Les résultats présentés au tableau 16 indiquent un maintien très significatif de l'amélioration du score global, ou degré de maintien, $t(53) = -3,58$, $p < 0,001$, $r = 0,44$ ($r^2 = 19\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,72$; $\text{é.t.} = 0,17$) et six mois après ($\bar{x} = 0,80$; $\text{é.t.} = 0,16$) la démarche de BDCE. De façon générale, on peut affirmer que six mois après la démarche, les maintiens les plus significatifs apparaissent sur la stratégie visant à *prendre soin de soi*, *se reconnaître et se respecter* ainsi que *s'exprimer*. D'autres états de maintien significatifs incluent la *Santé physique ou émotive*, *Développer ses compétences* ainsi que le *Sentiment d'équilibre*.

Bien qu'il ne soit pas possible de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de changement, on peut tout de même constater un recul des scores moyens à la stratégie *ne pas sous-investir le travail*.

Les résultats quantitatifs sont maintenant rapportés pour les différents facteurs (c.-à-d. états et stratégies) qui composent le questionnaire QGMT.

5.3.2 Résultats spécifiques pour le QGMT

Comme déjà mentionné, le questionnaire QGMT comporte six états et sept stratégies. Le détail des résultats quantitatifs est rapporté ci-dessous. Pour ce qui est de l'évolution immédiatement après la démarche de BDCE, on la retrouve au tableau 14. La vérification de l'hypothèse relative à la QGMT est réalisée après la présentation des données qualitatives. Les résultats sont présentés selon les deux principaux du questionnaire QGMT : 1) les états et 2) les stratégies, pour chacun en ordre décroissant, selon l'effet de taille r mesuré immédiatement après la démarche.

5.3.2.1 États

Les résultats aux six états du QGMT montrent des tailles d'effet variables. Voici, en ordre décroissant, les états du QGMT selon l'importance de l'effet de la démarche de BDCE sur ces états, effet mesuré immédiatement Après : 1) *Sentiment de compétence*, 2) *Sentiment de satisfaction, motivation, réalisation*, 3) *Sentiment positif face à la carrière*, 4) *Sentiment d'équilibre*, 5) *Santé physique ou émotive*, 6) *Sentiment de gestion adéquate de la charge de travail*. Les résultats spécifiques à chacun de ces états sont maintenant présentés pour les différents temps de mesure.

Sentiment de compétence (E3, 6 items). Les résultats présentés indiquent une amélioration très significative à l'état lié au sentiment de compétence, $t(87) = 3,31$, $p < 0,001$, $r = 0,33$ ($r^2 = 11\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,77$; $\text{é.t.} = 0,24$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,84$; $\text{é.t.} = 0,20$) la démarche de BDCE. Le coefficient de corrélation r suggère que la taille de l'effet associé à la démarche de BDCE sur le sentiment de compétence est moyenne immédiatement Après la démarche. Toutefois, on constate au tableau 15 que, trois mois après ($\bar{x} = 0,85$; $\text{é.t.} = 0,23$), il n'est pas possible d'affirmer que l'amélioration se maintient, $t(61) = 1,91$; $p > 0,05$, $r = 0,24$ ($r^2 = 6\%$) ainsi que six mois après la démarche ($\bar{x} = 0,82$; $\text{é.t.} = 0,23$), $t(53) = -1,54$; $p > 0,05$, $r = 0,21$ ($r^2 = 4\%$). Le sentiment de compétence des personnes en emploi augmente de façon substantielle immédiatement Après la démarche, une mesure évidemment liée de manière étroite à la finalité du BDCE. Trois et six mois après, il n'est plus possible de soutenir l'affirmation selon laquelle le sentiment de compétence des personnes en emploi est significativement différent d'Avant la démarche.

Sentiment de satisfaction, motivation, réalisation (E1, 21 items). Les résultats indiquent une amélioration du facteur lié au sentiment de satisfaction, motivation, réalisation, $t(87) = 3,25$; $p < 0,01$, $r = 0,33$ ($r^2 = 11\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,73$; $\text{é.t.} = 0,26$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,80$; $\text{é.t.} = 0,23$) la démarche de BDCE. L'amélioration se maintient trois mois après ($\bar{x} = 0,79$; $\text{é.t.} = 0,24$), $t(61) = 3,18$; $p < 0,01$, $r = 0,38$ ($r^2 = 14\%$), mais pas six mois après la démarche ($\bar{x} = 0,78$; $\text{é.t.} = 0,24$), $t(53) = -1,69$; $p > 0,05$, $r = 0,23$ ($r^2 = 5\%$). Le coefficient de corrélation r de la taille de l'effet suggère un effet de taille moyenne associé à la démarche de BDCE sur le sentiment de satisfaction, motivation et réalisation. Ainsi, l'augmentation du sentiment de satisfaction, motivation et réalisation des personnes en emploi qui viennent de compléter un BDCE est maintenue trois mois après, mais ne se maintient pas davantage dans le temps.

Sentiment positif face à la carrière (E5). Les résultats indiquent une amélioration à l'état lié au sentiment positif face à la carrière, $t(87) = 2,46$; $p < 0,05$, $r = 0,26$ ($r^2 = 7\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,75$; $\text{é.t.} = 0,27$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,82$; $\text{é.t.} = 0,25$) la démarche de BDCE. Le coefficient de corrélation r de la taille de l'effet suggère qu'à ce moment, l'effet est de taille moyenne. Il n'est toutefois pas possible de parler de maintien de l'amélioration ni trois mois après ($\bar{x} = 0,82$; $\text{é.t.} = 0,26$), $t(61) = 1,90$; $p > 0,05$, $r = 0,24$ ($r^2 = 6\%$) ni six mois après ($\bar{x} = 0,81$; $\text{é.t.} = 0,24$), $t(53) = -1,33$; $p > 0,05$, $r = 0,18$ ($r^2 = 3\%$). Le sentiment positif face à la carrière des personnes qui viennent de compléter une démarche de BDCE augmente de façon significative, mais il n'est pas possible d'affirmer que l'effet se maintient dans le temps.

Sentiment d'équilibre (E2, 2 items). Les résultats indiquent une amélioration du facteur lié au sentiment d'équilibre, $t(87) = 2,27$; $p < 0,05$, $r = 0,24$ ($r^2 = 6\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,67$; $\text{é.t.} = 0,41$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,76$; $\text{é.t.} = 0,34$) la démarche de BDCE. Trois mois après ($\bar{x} = 0,78$; $\text{é.t.} = 0,36$), la différence de moyennes apparaît plus significative, $t(61) = 2,75$; $p < 0,01$, $r = 0,33$ ($r^2 = 11\%$). L'amélioration demeure significative six mois après la démarche, ($\bar{x} = 0,80$; $\text{é.t.} = 0,32$), $t(52) = -2,15$; $p < 0,05$, $r = 0,29$ ($r^2 = 8\%$). Le coefficient de corrélation r suggère un effet de taille moyenne associé à la démarche de BDCE sur le sentiment d'équilibre. Ainsi, l'augmentation du sentiment d'équilibre des personnes en emploi qui viennent de compléter une démarche BDCE devient plus significative trois mois après et demeure significative six mois après.

Santé physique ou émotive (E6, 10 items). Les résultats n'indiquent aucune amélioration liée à la santé physique ou émotive, $t(87) = 1,96$; $p > 0,05$, $r = 0,21$ ($r^2 = 4\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,74$; $\text{é.t.} = 0,25$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,79$; $\text{é.t.} = 0,24$) la démarche de BDCE. Toutefois, la différence de moyennes entre Avant et trois mois après ($\bar{x} = 0,83$; $\text{é.t.} = 0,24$) est significative sur cet état, $t(61) = 2,63$; $p < 0,05$, $r = 0,32$ ($r^2 = 10\%$) ainsi que six mois après la démarche ($\bar{x} = 0,84$; $\text{é.t.} = 0,23$), $t(53) = -2,87$; $p < 0,01$, $r = 0,37$ ($r^2 = 13\%$). Le coefficient de corrélation r suggère que la taille de l'effet associé à la démarche de BDCE sur la santé physique ou émotive se situe, immédiatement après, entre les seuils de petite et de moyenne taille, et franchit le seuil de la taille moyenne de l'effet trois et six mois après la démarche. Il n'est donc pas possible d'affirmer qu'immédiatement après la démarche, le BDCE a eu un effet sur la santé physique ou émotive des personnes en emploi, mais l'augmentation sur cet état devient significative trois et six mois après. Donc l'état lié à la santé physique ou émotive ne présente une différence significative d'Avant la démarche, que trois et six mois Après celle-ci.

Sentiment de gestion adéquate de la charge de travail (E4, 7 items). Les résultats n'indiquent aucune amélioration liée au sentiment de gestion adéquate de la charge de travail, $t(87) = 0,98$; $p > 0,05$, $r = 0,10$ ($r^2 = 1\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,53$; $\text{é.t.} = 0,29$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,56$; $\text{é.t.} = 0,29$) la démarche de BDCE. Trois mois après ($\bar{x} = 0,58$; $\text{é.t.} = 0,28$), aucune amélioration n'est à signaler sur cet état, $t(61) = 0,72$; $p > 0,05$, $r = 0,09$ ($r^2 = 0\%$), ni six mois après ($\bar{x} = 0,59$; $\text{é.t.} = 0,28$), $t(53) = -0,95$; $p > 0,05$, $r = 0,13$ ($r^2 = 2\%$). Le coefficient de corrélation r suggère un effet de petite taille associé à la démarche de BDCE sur le sentiment de gestion adéquate de la charge de travail. Le sentiment de gestion adéquate de la charge de travail des personnes en emploi qui ont complété un BDCE ne connaît donc pas de fluctuation significative.

5.3.2.2 Stratégies

Les résultats aux sept stratégies du QGMT montrent également des tailles d'effet variables. Voici, en ordre décroissant, les stratégies du QGMT selon l'importance de l'effet de la démarche BDCE sur ces stratégies, mesuré immédiatement après : 1) *Prendre soin de soi*, 2) *Développer ses compétences*, 3) *Se reconnaître et se respecter*, 4) *Ne pas surinvestir le travail*, 5) *S'exprimer*, 6) *Ne pas sous-investir le travail*, 7) *Équilibrer le travail et la détente*. Les résultats spécifiques à chacune de ces stratégies sont maintenant présentés.

Prendre soin de soi (S1, 14 items). Les résultats indiquent une amélioration très significative à la stratégie de prendre soin de soi, notamment au travail, $t(87) = 4,97$; $p < 0,001$, $r = 0,47$ ($r^2 = 22\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,69$; $\text{é.t.} = 0,22$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,80$; $\text{é.t.} = 0,16$) la démarche de BDCE. L'amélioration demeure tout autant significative trois mois après ($\bar{x} = 0,81$; $\text{é.t.} = 0,19$), $t(61) = 4,21$, $p < 0,001$, $r = 0,48$ ($r^2 = 23\%$) ainsi que six mois après ($\bar{x} = 0,83$; $\text{é.t.} = 0,19$), $t(53) = -4,26$, $p < 0,001$, $r = 0,51$ ($r^2 = 26\%$) (tableau 12). La statistique r suggère un effet de grande taille associé à la démarche de BDCE sur la stratégie visant à prendre soin de soi. Pour tous ces états et stratégies confondus, les données quantitatives révèlent que le BDCE a un effet tout particulièrement important sur le fait de prendre soin de soi, comme manière de gérer son maintien au travail. Étant donné qu'une partie importante de l'échantillon se situe dans le domaine de la santé où les problèmes d'épuisement professionnel sont majeurs, ce résultat n'est pas surprenant.

Développer ses compétences (S3, 7 items). Les résultats indiquent une amélioration très significative à la stratégie de développer ses compétences ($t(87) = 4,65$; $p < 0,001$, $r = 0,45$, $r^2 = 20\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,75$; $\text{é.t.} = 0,22$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,84$; $\text{é.t.} = 0,19$) la démarche de BDCE. Cette amélioration se maintient de manière significative trois mois après ($\bar{x} = 0,81$; $\text{é.t.} = 0,20$), ($t(61) = 3,15$; $p < 0,01$, $r = 0,37$, $r^2 = 14\%$) ainsi que six mois après ($\bar{x} = 0,81$; $\text{é.t.} = 0,18$), ($t(53) = -3,14$; $p < 0,01$, $r = 0,40$, $r^2 = 16\%$). La statistique r de la taille de l'effet suggère que celui-ci est grand immédiatement après la démarche, et moyen trois et six mois après. Chez les personnes en emploi qui ont complété un BDCE, la stratégie visant à développer leurs compétences augmente de façon significative, une mesure liée de très près à la finalité d'une telle démarche.

Se reconnaître et se respecter (S2, 7 items). Les résultats indiquent une amélioration très significative à la stratégie de se reconnaître et se respecter ($t(87) = 3,35$; $p < 0,001$, $r = 0,34$, $r^2 = 12\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,75$; $\text{é.t.} = 0,24$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,82$; $\text{é.t.} = 0,20$) la démarche de BDCE. Cette amélioration se maintient de manière significative trois mois après ($\bar{x} = 0,85$; $\text{é.t.} = 0,23$), ($t(61) = 3,57$; $p < 0,01$, $r = 0,42$, $r^2 = 18\%$) et de manière très significative six mois après ($\bar{x} = 0,87$; $\text{é.t.} = 0,17$), ($t(53) = -4,01$; $p < 0,001$, $r = 0,48$, $r^2 = 23\%$). Le coefficient de corrélation r suggère que la taille de l'effet associé à la démarche sur la stratégie visant à se reconnaître et à se respecter est moyenne immédiatement après la démarche et se situe entre les seuils des tailles d'effet moyenne et grande trois et six mois après. Le BDCE augmente de façon significative la stratégie visant à se reconnaître et à se respecter chez les personnes en emploi qui ont complété une telle démarche.

Ne pas surinvestir le travail (S6, 6 items). Les résultats indiquent une amélioration à la stratégie de ne pas surinvestir le travail ($t(87) = 2,44$; $p < 0,05$, $r = 0,25$, $r^2 = 6\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,63$; $\text{é.t.} = 0,29$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,69$; $\text{é.t.} = 0,28$) la démarche de BDCE. Cette amélioration se maintient trois mois après ($\bar{x} = 0,74$; $\text{é.t.} = 0,27$), ($t(61) = 2,60$; $p < 0,05$, $r = 0,32$, $r^2 = 10\%$), mais pas six mois après ($\bar{x} = 0,71$; $\text{é.t.} = 0,27$), ($t(53) = -1,61$; $p > 0,05$, $r = 0,22$, $r^2 = 5\%$). Le coefficient de corrélation r se suggère une taille moyenne de l'effet associé au BDCE sur la stratégie de ne pas surinvestir le travail. Chez les personnes en emploi qui l'ont complétée, la démarche de BDCE a un effet positif sur la stratégie visant à ne pas surinvestir le travail, mais cet effet semble s'estomper après six mois.

S'exprimer aux bonnes personnes au bon moment (S5, 7 items). Les résultats indiquent une amélioration à la stratégie qui consiste à s'exprimer ($t(87) = 2,00$; $p < 0,05$, $r = 0,21$, $r^2 = 4\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,78$; $\text{é.t.} = 0,23$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,82$; $\text{é.t.} = 0,21$) la démarche de BDCE. Cette amélioration se maintient trois mois après ($\bar{x} = 0,83$; $\text{é.t.} = 0,22$), ($t(61) = 2,36$; $p < 0,05$, $r = 0,29$, $r^2 = 8\%$) et connaît une amélioration importante six mois après ($\bar{x} = 0,89$; $\text{é.t.} = 0,15$), ($t(53) = -4,25$; $p < 0,01$, $r = 0,50$, $r^2 = 25\%$). Le coefficient de corrélation r de la taille de l'effet suggère qu'immédiatement après la démarche, il se situe entre les seuils d'effet petit et moyen, que trois mois après, la taille de l'effet est de taille moyenne et que six mois après, l'effet est de taille grande. Les personnes en emploi qui ont développé une démarche de BDCE seraient davantage portées à s'exprimer aux bonnes personnes, au bon moment, afin de gérer leur maintien au travail.

Ne pas sous-investir le travail (S7, 5 items). Les résultats n'indiquent aucune amélioration quant à la stratégie de ne pas sous-investir le travail ($t(87) = 1,48$; $p > 0,05$, $r = 0,16$, $r^2 = 3\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,88$; $\text{é.t.} = 0,18$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,91$; $\text{é.t.} = 0,16$) la démarche de BDCE. Il n'est pas davantage possible de parler d'amélioration trois mois après ($\bar{x} = 0,88$; $\text{é.t.} = 0,18$), ($t(61) = -0,77$; $p > 0,05$, $r = 0,10$, $r^2 = 1\%$), ni six mois après ($\bar{x} = 0,87$; $\text{é.t.} = 0,19$), ($t(53) = 0,61$; $p > 0,05$, $r = 0,08$, $r^2 = 1\%$). La démarche de BDCE n'aurait donc pas d'impact sur la stratégie visant à ne pas sous-investir le travail chez notre échantillon de personnes en emploi.

Équilibrer le travail et la détente (S4, 3 items). Les résultats n'indiquent aucune amélioration à la stratégie d'équilibrer le travail et la détente ($t(87) = 0,09$; $p > 0,05$, $r = 0,01$, $r^2 = 0\%$) entre Avant ($\bar{x} = 0,69$; $\text{é.t.} = 0,38$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 0,69$; $\text{é.t.} = 0,38$) la démarche de BDCE. Trois mois après ($\bar{x} = 0,71$; $\text{é.t.} = 0,37$), les données sont en moyenne inférieures à Avant la démarche en ne tenant compte que des 62 personnes répondantes, ($t(61) = -0,23$; $p > 0,05$, $r = 0,03$, $r^2 = 0\%$). Après six mois, les données n'indiquent aucun changement significatif ($\bar{x} = 0,75$; $\text{é.t.} = 0,33$), ($t(52) = -0,61$; $p > 0,05$, $r = 0,08$, $r^2 = 1\%$). Les personnes en emploi qui ont complété un BDCE n'ont donc pas davantage tendance à adopter des actions visant à équilibrer le travail et la détente.

En résumé, les résultats quantitatifs au QGMT montrent des améliorations substantielles et cohérentes avec les visées d'une démarche de BDCE. L'échelle globale de l'instrument démontre une augmentation très significative et stable sur la qualité de la gestion du maintien au travail.

Pour ce qui est des **états**, on remarque, règle générale, des modèles de fluctuations variables d'un état à l'autre. Par exemple, il est intéressant de constater que l'une des échelles les plus liées à la finalité d'un BDCE, le *sentiment de compétence*, indique une augmentation parmi les plus importantes immédiatement Après la démarche. Par contre, cette augmentation ne se maintient pas trois et six mois après la démarche. Par ailleurs, on constate un maintien de l'effet sur le *sentiment de satisfaction, motivation et réalisation*. Trois et six mois après, il y a augmentation de la taille de l'effet dans deux cas : le *sentiment d'équilibre* et la *santé physique et émotive*. Enfin, aucune amélioration n'est notée pour le *sentiment de gestion adéquate de la charge du travail*.

Pour ce qui est des **stratégies**, celle de *développer ses compétences*, la première finalité d'une démarche de BDCE, elle arrive deuxième derrière la stratégie de *prendre soin de soi*, et ce, en termes d'importance de la taille de l'effet immédiatement Après la démarche. Quel que soit leur degré de signification, on constate généralement un maintien de la taille d'effet sur chaque stratégie, avec l'exception notable d'une amélioration substantielle sur la stratégie de *s'exprimer aux bonnes personnes au bon moment*, six mois après. Soulignons également la stratégie de *se reconnaître et se respecter*, pour laquelle on constate le passage d'un effet de taille moyenne immédiatement Après la démarche à un effet de grande taille six mois après. Enfin, on ne note pas d'amélioration sur les stratégies qui visent à *ne pas sous-investir le travail* et à *équibrer le travail et la détente*. Ce résultat n'est pas surprenant, car ces stratégies ne correspondent pas aux finalités directes du BDCE.

5.3.3 Synthèse qualitative pour la QGMT

Cette section correspond à l'objectif 2 de la recherche : Examiner les retombées de la démarche de BDCE selon le point de vue des personnes en emploi, des conseillères et des conseillers d'orientation (c.o.) et des supérieurs immédiats qui les accompagnent, notamment sur le bien-être au travail et sur le maintien professionnel.

Les données qualitatives ont été codées dans un premier temps selon chacun des facteurs du QGMT, mais une analyse de second niveau a permis d'isoler certains thèmes globaux se dégageant de l'ensemble des états et stratégies. La présentation par état et stratégie des propos tenus par les personnes participant à la recherche ne peut pas se faire étant donné les enchevêtrements (parfois assez subtils) des stratégies et des états qui semblent se manifester dans la gestion de la qualité du maintien au travail. L'exemple suivant montre l'enchevêtrement d'états et de stratégies dans les propos :

Je ne peux pas laisser passer ça, c'est important pour moi de me faire respecter, de respecter mes limites [S1 : *prendre soin de soi* et S2 : *se reconnaître et se respecter*] et de dire à l'employeur [S2 et S5 : *s'exprimer aux bonnes personnes*], ça là, ne me le demande pas, je ne suis pas capable de te le donner [S6 : *ne pas surinvestir son travail*]. À ce moment-là, c'est lui qui va dire, si tu ne satisfais pas aux tâches... Pour ma santé à moi, c'est important [E6 : *santé physique ou émotive* et S1 : *prendre soin de soi au travail*], je le sais que je ne peux pas passer par-dessus, moi je suis à la limite. [pers. emploi 17]³³

33 On peut toutefois constater qu'il ressort de ces propos l'idée générale de s'accorder une *meilleure présence à soi*, l'un des trois thèmes qui sont traités ci-après.

Tel que le montre le tableau 14, l'analyse des données qualitatives a permis d'identifier trois thèmes autour desquels s'organisent les propos des personnes participantes concernant les effets de la démarche sur la qualité de la gestion du maintien au travail. Ces thèmes sont : 1) la durée du maintien en emploi; 2) la gestion du travail et de la vie personnelle et 3) une meilleure présence à soi. Bien qu'il ne soit pas possible de parler d'une adéquation formelle entre, d'une part, ces thèmes et, d'autre part, les états et stratégies du QGMT, certains états et stratégies ont eu tendance à s'associer à l'un des thèmes en particulier. Pour chacun des trois thèmes, les moyens qui ont permis une amélioration sont présentés au tableau 17.

Tableau 17
Retombées rapportées sur la QGMT

Thèmes relatifs à la QGMT	Comment
La démarche de BDCE a contribué au <i>maintien en emploi en termes de durée</i>	• En aidant la personne en emploi à prendre conscience de son bien-être au travail • En aidant la personne en emploi à mettre en place des ajustements favorisant son maintien au travail (attitudes, comportements)
La démarche de BDCE a contribué à une <i>meilleure gestion du travail et de la vie personnelle</i>	• En aidant la personne en emploi à mieux gérer son stress et son anxiété • En aidant la personne en emploi à identifier des moyens concrets pour mieux concilier travail et vie personnelle
La démarche de BDCE a contribué à une <i>meilleure présence à soi</i>	• En permettant à la personne en emploi d'être respectueusement reçue et validée par un c.o.

Le tableau 18 présente les explications rapportées par les personnes en emploi et les c.o. relativement à l'absence d'effets de la démarche sur les trois thèmes relatifs à la QGMT, qui ont été traités au supra.

Tableau 18
Explications rapportées relativement à
l'absence de retombées sur la QGMT

Thèmes relatifs à la QGMT	Explications
La démarche de BDCE n'a pas contribué à une <i>meilleure présence à soi</i>	• La personne en emploi se considère bien au travail • La personne en emploi était à l'écoute d'elle-même avant la démarche
La démarche de BDCE n'a pas contribué à une <i>meilleure gestion du travail et de la vie personnelle</i>	• La personne en emploi ne se considère pas en situation de déséquilibre
La démarche de BDCE n'a pas contribué au <i>maintien en emploi en termes de durée</i>	• La personne en emploi se sentait déjà bien dans son travail avant le BDCE et avait l'intention de s'y maintenir • La personne avait la ferme intention de quitter avant la démarche et n'est pas revenue sur sa décision

Meilleure présence à soi. Le premier thème qui ressort de manière saturée dans les données qualitatives liées à la QGMT est celui de la meilleure présence à soi. Lorsqu'invitées à s'exprimer sur ce que la démarche de BDCE leur a principalement apporté en termes de bien-être et maintien au travail, une majorité de personnes en emploi (ou leurs c.o.) ont évoqué, d'une manière ou d'une autre, le thème de la meilleure présence à soi : un respect plus important de soi, entre autres, par une grande prise en compte de ses limites. Ainsi, dans les propos des personnes participantes, il semble que cette catégorie corresponde, en grande partie, aux états et stratégies suivants du QGMT : *Sentiment d'équilibre* (E2); *Santé physique ou émotive* (E6); *Sentiment de gestion adéquate de la charge de travail* (E4); *Prendre soin de soi* (S1); *Se reconnaître et se respecter* (S2) et, enfin, *S'exprimer clairement aux bonnes personnes au bon moment* (S5).

Les données qualitatives indiquent de manière saturée qu'une condition importante pouvant amener la personne en emploi à s'accorder une meilleure présence à elle-même consiste à bénéficier d'un espace où il lui est permis de *s'exprimer avec son c.o., sans crainte d'être jugée*. Ainsi, la démarche de BDCE est une occasion pour la personne de se sentir reçue, écoutée, respectée et validée. Dans l'extrait suivant, il semble que les habiletés relationnelles du c.o. se sont avérées particulièrement aidantes pour l'exploration des préoccupations professionnelles de la personne en emploi :

Je pense que ce qui a aidé le plus, c'est son écoute. Puis en même temps, c'est que moi, je me suis permis d'être écouté. [...] Puis, il y a eu un respect mutuel là-dedans. [...] Moi, j'ai exprimé ce que je voulais exprimer. Puis, je me suis permis de le faire. Puis, dans ce sens-là, je pense que je m'en suis libéré un peu. [pers. emploi 92]

[...] le bilan de compétences lui a permis peut-être de décanter [...] 35 ans de carrière, puis de verbaliser. Comme il le mentionnait, le respect, l'écoute dans lesquels ça s'est fait [...], ça l'a beaucoup touché. [...] Oui, d'être entendu, d'être écouté sans avoir peur de représailles... Et ça, il a énormément apprécié. [c.o. 92]

Une retombée de la démarche BDCE est que plusieurs personnes en emploi prennent la décision de *mettre davantage leurs limites* dans le but de créer davantage un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie de travail afin d'améliorer leur maintien en emploi. L'extrait suivant montre la décision prise par une personne en emploi de s'accepter telle qu'elle est et de respecter son rythme en mettant une limite à ses heures de travail :

D'une certaine façon, respecter son rythme puis de se dire, *bien moi, je suis de même*. Puis même si je ne fais pas 15 heures de temps supplémentaire dans ma semaine, bien c'est comme ça, puis d'accepter qui on est, puis qu'on fonctionne comme ça, puis de se respecter là-dedans. [pers. emploi 14]

Un gestionnaire parle de son intention de prendre davantage soin de lui en tenant compte de sa santé physique et pratiquant davantage de délégation :

[...] j'ai toujours travaillé au-delà de la norme, toujours, probablement pour compenser certaines inexpériences par beaucoup d'heures de travail, par de l'acharnement. Ça finit par user la machine. Et je me suis aperçu qu'effectivement, il fallait que je prenne un peu plus soin de moi. [...] Je délègue encore plus, je mets les gens dans leur carré de sable, dans leur champ de responsabilités, puis je tente de terminer à des heures plus raisonnables. [pers. emploi 76]

Une autre retombée de la démarche de BDCE sur le thème de prendre soin de soi est que la personne en emploi *s'exprime sur ses sentiments, ses préoccupations et ses besoins* avec ses collègues et ses supérieurs immédiats afin de mieux résoudre les problèmes liés au travail. L'extrait qui suit donne un exemple de ce type de retombée :

Mieux affronter les problèmes. C'est sûr qu'il y en a tout le temps, des problèmes, mais là, la différence [...] c'est qu'en réalisant des choses [...] je suis plus en mesure de mettre ma limite. Donc, les problèmes, c'est pareil, quand le problème arrive, si je vois que ça déborde, je vais être capable de dire, *écoutez, moi je peux le régler, là, je peux m'occuper de ça, mais vous allez me remplacer*. Ce que je ne faisais pas avant. [pers. emploi 09]

Inversement, les données qualitatives suggèrent que, parmi les personnes en emploi qui n'ont pas rapporté d'effets sur la qualité de la présence à soi, on retrouve deux explications typiques. Les premières se considèrent déjà très bien au travail et n'y vivent pas de tensions notables. D'autres considèrent qu'Avant la démarche de BDCE, elles savaient déjà être à l'écoute d'elles-mêmes, ce qui est l'objet du commentaire suivant :

Je m'occupais de moi avant puis [...] je ne m'occuperai pas plus ou moins de moi-même après [la démarche] [pers. emploi 06].

Gestion du travail et de la vie personnelle. Le second thème qui ressort de manière saturée dans les données qualitatives en lien avec la QGMT est directement lié au précédent et concerne la gestion du travail et de la vie personnelle. Lorsqu'invitées à se positionner sur l'apport principal de la démarche de BDCE concernant le bien-être et maintien au travail, de nombreuses personnes en emploi (ou leurs c.o.) ont affirmé que le BDCE leur avait permis de mieux gérer leur travail et leur vie personnelle. Ainsi, pour cette catégorie thématique, les propos des personnes participantes semblent être associés en grande partie, mais non pas exclusivement, aux états et stratégies suivants du QGMT : *Sentiment d'équilibre* (E2) ; *Équilibrer le travail et la détente* (S4) et *Ne pas surinvestir le travail* (S6).

Pour plusieurs personnes en emploi, la démarche de BDCE a été l'occasion d'appliquer certaines *stratégies visant à réduire le stress et l'anxiété causés par le travail*. L'extrait suivant montre que la démarche de BDCE a permis un examen fructueux des pensées ou perceptions qui peut avoir un impact sur le niveau de stress ressenti au travail :

Bien tu sais, [la démarche] m'a permis d'identifier que certaines perceptions ou façons de penser que j'avais m'occasionnaient beaucoup de stress ou d'anxiété ou des choses comme ça. Puis là de me recentrer sur les priorités du travail... ça, je suis retournée, vraiment je suis, comme un peu étonnée... Cette semaine, ça s'est bien passé, même si j'anticipais de me sentir encore comme ça. [...] Pour le bien-être au travail en tout cas, j'espère pouvoir garder ça. [pers. emploi 14]

L'état d'équilibre qui en résulte occasionne des bienfaits qui se répandent par-delà le travail. L'extrait suivant montre que la démarche a permis à une personne en emploi de réduire la pression du travail qu'elle ressentait dans sa vie personnelle :

En arrivant à la maison, j'essaie de laisser ce qui est au travail, au travail. C'est sûr des fois ce n'est pas tout le temps évident, mais non, ça se fait. Oui, j'ai vu une différence, j'arrive moins « pognée » par tout ce qui se passe à la job. Oui. [pers. emploi 46]

Un autre moyen appliqué dans la démarche de BDCE et rapporté par plusieurs personnes en emploi consiste à identifier et à planifier la mise en œuvre des *actions concrètes qui visent à concilier travail et vie personnelle*. L'extrait suivant montre certaines de ces actions :

Dans le fond, ce que [la démarche] lui a apporté, c'est de voir, justement qu'il voulait un meilleur équilibre vie personnelle et vie professionnelle et ça l'a amené à faire des actions, à poser des actions concrètes [...] : ne plus apporter sa valise les fins de semaine, aller dîner une journée à la maison, des actions vraiment concrètes pour qu'il puisse donner plus de temps à sa famille. [...] Ça lui a permis, je pense, de mieux canaliser ses énergies [...]. [c.o. 64]

Pour les personnes en emploi vivant un déséquilibre dans leur charge de travail, il a été mentionné à certaines reprises au cours des entretiens que la personne en emploi a équilibré sa charge de travail. D'autres ont pris la décision d'ajuster leurs heures de travail hebdomadaires, sans nécessairement réduire leur charge de travail. Comme le présent échantillon semble constitué de personnes plus près de la situation d'épuisement que d'obsolescence, ce résultat

n'est pas surprenant et s'avère positif pour un maintien durable en emploi. Une personne en emploi témoigne de son souci de mieux équilibrer sa vie de travail :

Bien ça a aidé, parce que j'ai été plus en mesure [...] de dire, ma limite est là, puis moi aussi je veux partir à 4-5 h, je ne veux plus partir à 6 h... Donc, c'est sûr que [...] c'est une période plus exigeante de ces temps-ci, mais il y a quelques semaines que je suis sortie pas mal en même temps que les autres, puis j'étais bien contente, là. Je trouve que ça fait une vie plus normale. [...] Plus équilibrée. [pers. emploi 09]

À l'inverse, la saturation des données qualitatives montre qu'une démarche de BDCE n'a pas d'effet sur la gestion du travail et de la vie personnelle des personnes en emploi qui ne se considèrent pas en situation de déséquilibre. Leur degré d'investissement au travail semble ajusté pour elles. Les propos suivants montrent une personne en emploi qui conçoit sa profession comme un échange juste et qui n'a pas l'intention d'ajuster son investissement au travail :

Je n'ai jamais investi moins en me disant *il faut que je ferme la porte quand je sors*. Quand je suis au travail, je suis là pour travailler, je suis là pour donner, je suis là pour recevoir aussi [...]. Je donne à certains, je reçois de d'autres, ce n'est pas toujours des mêmes [...] Je pense que je suis là pour faire un travail puis j'ai quand même la conscience professionnelle en me disant, *je suis là pour ça... puis j'ai ça à accomplir* [...] [pers. emploi 12]

Maintien en emploi en termes de durée. Le troisième et dernier thème qui ressort de manière saturée dans les données qualitatives en lien avec la QGMT est celui du maintien en emploi en termes de durée. Lorsqu'invitées à se positionner sur l'apport principal de la démarche de BDCE concernant le bien-être et maintien au travail, de nombreuses personnes en emploi (ou leurs c.o.) ont affirmé que le BDCE leur avait permis de prendre la décision de se maintenir dans le même emploi. Ainsi, pour cette catégorie thématique, les propos des personnes participantes semblent être associés, en grande partie, aux états et stratégies suivants du questionnaire QGMT : *Sentiment de satisfaction, motivation, réalisation* (E1); *Sentiment de compétence* (E3); *Sentiment positif face à la carrière* (E5) et *Développer ses compétences* (S3)³⁴.

À la lumière des propos tenus par les personnes répondantes, il semble que la décision de s'engager plus longtemps dans le même emploi est la résultante de la démarche de BDCE. Tout d'abord, une prise de conscience réalisée en cours de processus, allant dans le sens d'une validation : la personne peut *réaliser le bien-être qu'elle ressent au travail*. Une personne en emploi qui a pris conscience de sa satisfaction au travail dans le cadre du BDCE semble motivée à se maintenir dans son emploi :

[...] ça m'a comblée, dans le sens que ça m'a fait prendre conscience que je suis pleinement satisfaite où je suis, et je n'ai pas besoin d'aller voir ailleurs. [...] Donc,

34 Le questionnaire QGMT comprend un état et une stratégie relatifs à la compétence (E3 : sentiment de compétence et S3 : développer ses compétences), qui sont associés ici au thème du maintien en termes de durée. Toutefois, les résultats en lien avec ces éléments seront présentés en détail à la section 5.6.2, consacrée au thème de l'utilisation et du développement de compétences.

ça confirme que je pourrais encore donner de mon temps, et je pourrais encore rester, et je suis bien : pourquoi ne pas en profiter ? [pers. emploi 12]

Dans le même sens, l'extrait suivant concerne le cas d'une personne en emploi qui a pris conscience de l'adéquation entre ses tâches et ses compétences et qui en ressent une satisfaction importante :

Bien je pense que [ce que ce que la démarche a principalement apporté à la personne en emploi 03 concernant son bien-être au travail,] c'est la satisfaction justement de maîtriser et d'avoir la chance d'utiliser autant de compétences dans son milieu. Et lui-même minimise, mais en même temps, il dit *je suis rendu à être coordonnateur – si on peut dire – dans la gestion, et puis moi j'ai un Bac en travail social*. Ça l'a amené là. [c.o. 03]

Il se peut aussi que des *ajustements* soient nécessaires pour que la relation entre la personne en emploi et son travail puisse se poursuivre. La démarche de BDCE contribue à fournir des pistes de solutions à la personne en emploi qui désire se maintenir dans cet emploi tout en ayant besoin d'être outillée pour modifier certaines perceptions ou comportements qui pourraient s'avérer préjudiciables à son maintien. De cette façon, elle travaille également à améliorer son bien-être au travail. L'extrait suivant montre un exemple du point de vue du c.o., où la personne en emploi a modifié sa perception à l'égard de son travail :

[...] ça lui permet de voir qu'il peut voir le travail autrement, au lieu de faire comme dans une prison, faire le couloir en attendant d'être dans d'autre chose... [c.o. 59]

Pour plusieurs personnes en emploi, une retombée relative au maintien en emploi en termes de durée est le *changement d'attitude* qui résulte de la démarche de BDCE. Avec un engagement renouvelé de la personne en emploi, le travail exercé prend alors une autre signification. Dans l'extrait qui suit, la personne indique que des tensions relatives au maintien au travail ont été apaisées grâce à la démarche et que la décision a été prise de garder le même emploi :

Des fois, je me posais des questions, je me disais, *bon, vais-je tout sacrer là puis m'en aller?* Vraiment ça a clarifié [...] que j'avais des batailles à faire avant, et puis que j'allais garder cet emploi, cet employeur-là, jusqu'à ma retraite. [pers. emploi 06]

Dans le même sens, une personne en emploi déclare se sentir plus satisfaite de son travail et désire s'y maintenir grâce à la démarche :

Bien, ça peut-être amélioré, dans le sens où j'ai appris à me connaître peut-être un peu mieux puis encore une fois, arrêter d'espérer d'autre chose, je suis bien où je suis. [pers. emploi 96]

Dans certains cas, la démarche de BDCE n'a pas eu d'impact en termes de bien-être et de maintien au travail, puisque les choses allaient bien pour la personne en emploi et qu'elle était en mesure de se maintenir en emploi. Un autre cas de figure est que la démarche de BDCE n'a pas suscité de remise en question chez la personne qui avait décidé de quitter son poste avant

d'entreprendre la démarche. L'extrait suivant montre que cette décision de quitter peut être fondée sur des valeurs recherchées, mais non présentes dans le contexte actuel du milieu de travail :

Bien, ça confirme que je ne peux plus vraiment me réaliser dans ce milieu-là. [...] je peux, je pourrais faire autre chose. Donc, ça allège aussi des situations... [pers. emploi 11]

Comme cette dernière catégorie thématique correspond à l'objet de notre hypothèse de recherche, la participation des personnes en emploi à la démarche de Bilan et développement de compétences est associée positivement à une intention de se maintenir plus longtemps dans la même organisation, les résultats qui viennent d'être exposés ne seront repris que dans leurs grandes lignes à la section 5.7 consacrée aux hypothèses de travail pour l'organisation.

En résumé, rappelons que l'analyse du corpus d'entretiens n'a pas permis d'attribuer l'essence des propos tenus par les personnes participantes, à un état ou stratégie particuliers du QGMT. Toutefois, la saturation des données a permis d'identifier trois apports principaux de la démarche de BDCE sur le bien-être et le maintien au travail : un maintien en emploi en termes de durée, la gestion du travail et de la vie personnelle et une meilleure présence à soi. Ces résultats sont donc maintenant associés aux données quantitatives dans le but de se positionner sur les hypothèses de recherche relatives au QGMT.

5.3.4 Hypothèse de recherche associée à la QGMT

Ces résultats permettent donc de confirmer l'hypothèse 2 de notre recherche : *La démarche de bilan et développement de compétences est associée positivement à la qualité de la gestion du maintien au travail.* Les données quantitatives sur l'échelle globale montrent une hausse très significative qui se maintient dans le temps. Quant aux états et stratégies, ils permettent, en tant qu'éléments de vérification de cette hypothèse, de nuancer les résultats de la manière suivante :

États

E1 : sentiment de satisfaction, motivation, réalisation. Les données quantitatives recueillies à l'aide du questionnaire QGMT font état d'une amélioration significative de ce facteur. Bien qu'elle n'ait pas été associée de manière étroite aux données qualitatives, la saturation de celles-ci permet tout de même d'affirmer que le sentiment de satisfaction, motivation, réalisation a une incidence sur le maintien en emploi en termes de durée. La personne en emploi qui, grâce à l'accompagnement validant de son c.o. prend conscience de la satisfaction qu'elle éprouve à l'égard de son travail, est intéressée à l'occuper plus longtemps.

E2 : sentiment d'équilibre. Sur le plan quantitatif, les données font état d'une amélioration significative sur le facteur de l'équilibre, et plus substantielle encore après trois mois. Après six mois, l'amélioration demeure aussi significative qu'immédiatement Après. Sur le plan qualitatif, il est clair que la notion d'équilibre a été au cœur de nombre de démarches et a donné lieu à une quantité de variations sur les thèmes de la meilleure présence à soi et la gestion du travail et de la vie personnelle.

E3 : sentiment de compétence. C'est immédiatement après la démarche qu'il est possible d'affirmer que le sentiment de compétence concourt à être un élément de vérification robuste de l'hypothèse de recherche relative au QGMT. Les propos recueillis dans le cadre des entretiens menés immédiatement après la démarche confirment par saturation que le sentiment de compétence des personnes en emploi s'avère rehaussé grâce à la démarche de BDCE, notamment grâce à la validation reçue par le c.o.

E4 : sentiment de gérer adéquatement la charge de travail. Les résultats quantitatifs recueillis Avant la démarche montrent le résultat le plus bas sur l'ensemble des facteurs du QGMT. Cela pourrait indiquer que, en moyenne, le sentiment de la gestion adéquate de la charge de travail était assez peu présent chez les personnes en emploi qui composent l'échantillon. Cela pourrait indiquer que l'échantillon se trouve plus près d'une situation d'épuisement que d'obsolescence (inversement, on verra plus bas que la stratégie visant à ne pas sous-investir le travail obtient le score le plus élevé avant comme après la démarche, ce qui est en cohérence avec ces propos). Il semble que la démarche de BDCE ne suffise pas à elle seule à procurer aux personnes en emploi l'état d'une gestion adéquate de leur charge de travail, ni même trois et six mois après.

E5 : sentiment positif face à la carrière. Les données quantitatives montrent une amélioration significative sur ce facteur immédiatement Après la démarche, mais ne permettent pas d'affirmer le maintien de l'effet dans le temps. On remarque une saturation de données qualitatives sur le fait que le BDCE peut occasionner des changements d'attitude des personnes en emploi, notamment d'être plus positifs et efficaces sur le plan relationnel et, ainsi, d'améliorer leurs chances de se maintenir plus longtemps dans leur emploi.

E6 : santé physique ou émotive. Les données quantitatives à ce facteur ne montrent pas d'amélioration significative immédiatement Après le BDCE. Par contre, elles deviennent significatives trois mois et six mois après. Ainsi, la démarche BDCE pourrait être associée à des effets positifs sur la santé physique ou émotive quelque temps après la démarche. Les données qualitatives ont parfois fait état d'une amélioration de la santé physique grâce au BDCE : dans ce cas, il est question de la quantité et de la qualité du sommeil. Il y a saturation claire sur le fait que la démarche BDCE a des effets bénéfiques sur la santé émotive des personnes en emploi, notamment en leur offrant un espace de parole où elles peuvent exprimer leurs préoccupations professionnelles en toute liberté et en recevant de l'aide pour identifier des moyens de mieux gérer leur stress ou leur anxiété.

Stratégies

S1 : prendre soin de soi notamment au travail. Les données quantitatives révèlent la plus forte augmentation parmi les facteurs du questionnaire QGMT, augmentation qui se maintient de manière très significative trois mois et six mois après la démarche. Les propos tirés des entretiens semi-dirigés font état d'une saturation de données sur ce thème, qui se retrouve à l'arrière-plan des catégories thématiques de la meilleure présence à soi et de gérer le travail et

la vie personnelle. Ces personnes en emploi, portées en moyenne à surinvestir le travail³⁵, ont appris à valoriser leur bien-être au travail en choisissant, entre autres, de mettre des limites à leur charge de travail et à mieux départager les sphères de vie personnelle et professionnelle. Dans le but de prendre soin d'elles, les personnes en emploi se disent dans l'ensemble déterminées à adopter des méthodes diverses, notamment de s'exprimer et de gérer le stress et l'anxiété relatifs au travail³⁶.

S2 : se reconnaître et se respecter. Sur ce facteur, les données tant quantitatives que qualitatives vont dans le sens de l'hypothèse 2. On constate à la stratégie visant à se reconnaître et se respecter une amélioration significative qui se maintient trois mois après et augmente six mois après la démarche. Cette stratégie s'est aussi retrouvée saturée dans les propos des personnes participantes, de manière similaire à la stratégie précédente. On peut ajouter que la démarche de BDCE permet à la personne en emploi de se reconnaître puisque la validation (des compétences, des préoccupations, etc.) fait partie inhérente de la démarche.

S3 : développer ses compétences. Sur ce facteur également, les données tant quantitatives que qualitatives vont dans le sens de l'hypothèse 2. Les données quantitatives permettent d'affirmer qu'il y a amélioration significative et maintenue trois et six mois après la démarche, sur la stratégie de développer ses compétences. Dans les données qualitatives, cette stratégie est apparue comme étant un moyen d'assurer une meilleure qualité de la gestion du maintien en identifiant des formations à suivre ou en agissant sur ses ressources personnelles, notamment ses habiletés relationnelles³⁷.

S4 : maintenir ou développer un meilleur équilibre entre le travail et la détente. Sur ce facteur, les données quantitatives et qualitatives vont dans le sens contraire de l'hypothèse 2. Les choses se passent comme si la démarche ne produisait pas une différence significative entre Avant et Après la démarche. Les propos recueillis soulignent souvent l'importance de l'équilibre, mais il s'agit le plus souvent d'un équilibre entre le travail et la vie personnelle, c'est-à-dire davantage la famille que les loisirs.

S5 : s'exprimer clairement auprès des bonnes personnes au bon moment. Sur ce facteur, les données tant quantitatives que qualitatives vont dans le sens de l'hypothèse 2. On retrouve une amélioration significative qui se maintient trois mois après et augmente six mois après la démarche, sur la stratégie visant à s'exprimer clairement auprès des bonnes personnes au bon moment. Les données qualitatives indiquent que la stratégie de s'exprimer a été explorée durant les démarches, souvent dans le but de mettre ses limites. L'analyse des entretiens avec les c.o. montrent que la *manière* de s'exprimer a constitué un élément important de certaines démarches de BDCE.

S6 : ne pas surinvestir le travail. Sur ce facteur, les données tant quantitatives que qualitatives vont dans le sens de l'hypothèse 2. Tel que mentionné précédemment, le score obtenu avant la

35 Rappelons qu'une partie importante de l'échantillon provient du domaine de la santé où les problèmes de surcharge de travail sont reconnus.

36 On aura remarqué, avec cette affirmation, à quel point les stratégies du QGMT peuvent parfois s'enchevêtrer et se confondre.

37 Il est à noter que le résultat au thème du développement de compétences est exposé dans le détail en 5.6.2.

démarche sur ce facteur donne une indication claire que les personnes en emploi ont en moyenne tendance à surinvestir le travail, et donc à se situer plus près d'une situation d'épuisement que d'obsolescence. L'amélioration est significative et se maintient trois mois après la démarche, mais non six mois après. Qualitativement, il ressort clairement des propos tenus lors des entretiens que les personnes en emploi sont conscientisées et déterminées, pour la plupart, à mettre en place des actions pour ne pas surinvestir le travail.

S7 : ne pas sous-investir le travail. Sur ce facteur, tant les données quantitatives que qualitatives vont dans le sens contraire de l'hypothèse 2. En fait, le score représentant la mesure prise avant la démarche, le plus élevé parmi les facteurs du QGMT, suggère fortement que, en moyenne, l'échantillon ne sous-investit pas le travail de toute façon. La très grande majorité de l'échantillon sont des personnes en emploi qui se disent plutôt en nécessité de « lâcher-prise » et, parfois, à risque d'épuisement. Non seulement l'analyse qualitative n'a pas donné lieu à des saturations de données sur le thème de l'obsolescence, mais celui-ci s'avère absent de l'ensemble du corpus d'entretiens.

5.4 EFFETS DE LA DÉMARCHE SUR L'ESTIME DE SOI

5.4.1 Résultats globaux pour l'estime de soi

Le questionnaire utilisé pour mesurer l'estime de soi (*Self-Esteem Rating Scale*, forme courte) a été rempli avant la démarche de BDCE ainsi qu'après la démarche. Bien que les items du SERS soient liés aux multiples aspects de l'évaluation de soi, tels que la valeur personnelle globale, la compétence sociale, l'habileté à résoudre des problèmes, l'habileté intellectuelle, la compétence personnelle et la valeur comparée à autrui, il est important de comprendre que ce questionnaire ne mesure pas ces aspects en tant que tels. Une particularité de ce questionnaire est qu'il conçoit l'estime de soi selon deux facteurs distincts : l'estime de soi positive (autoévaluations positives) et l'estime de soi négative (autoévaluations négatives). En ce qui concerne la dimension positive, les distributions des données Avant et Après la démarche de BDCE sur les variables de l'estime de soi positive sont présentées à la figure 4 à la page suivante.

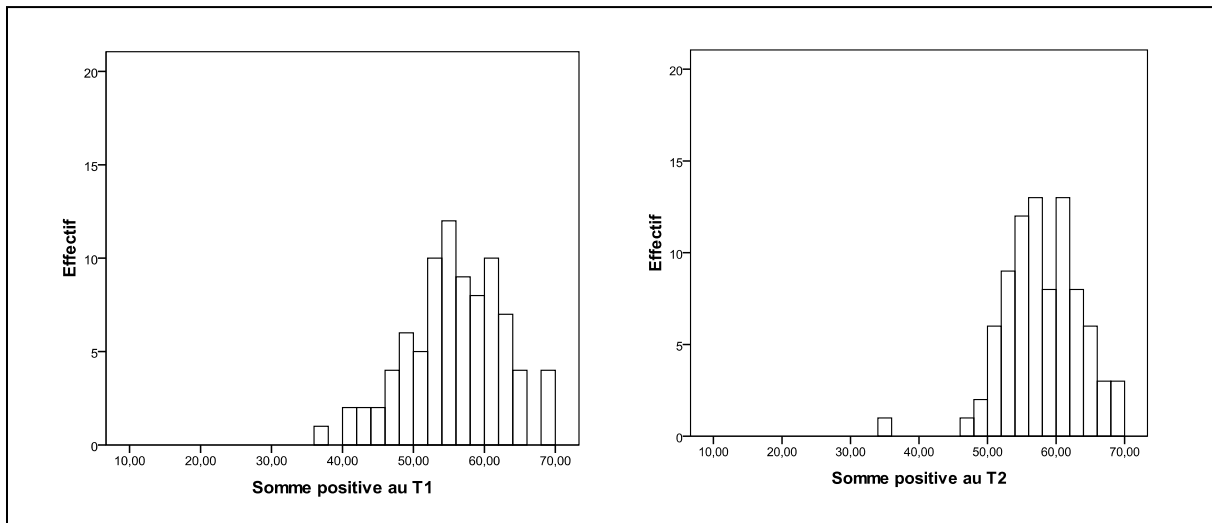


Figure 4. Distribution de l'estime de soi positive avant et après la démarche BDCE

Avant la démarche, la moyenne de l'estime de soi positive est de 55,47 sur une échelle pouvant varier entre 10 et 70, avec un écart-type de 6,92. Après la démarche, la moyenne de l'estime de soi positive est de 57,66 avec un écart-type de 5,72. La distribution de l'estime de soi positive Après comporte un indice d'aplatissement positif très prononcé (>1). Toutefois, les résultats au test de normalité K-S de l'estime de soi positive Avant, $D(86) = 0,06$, $p > 0,05$ et Après, $D(86) = 0,07$, $p > 0,05$ sont significativement normaux.

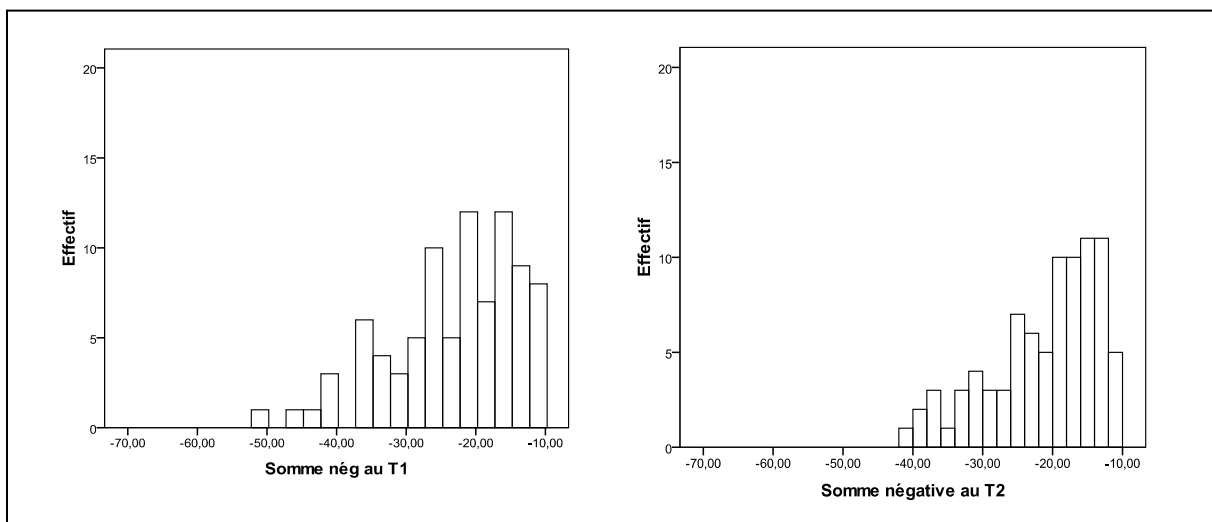


Figure 5. Distribution de l'estime de soi négative avant et après la démarche BDCE

Concernant l'estime de soi négative, l'examen *a priori* de la distribution des fréquences sur cette variable a entraîné le retrait d'un cas de valeur extrême (*i.e.* un score z absolu supérieur à 3,29). Tel que présenté dans la figure 5 ci-dessus, Avant la démarche, la moyenne de l'estime de soi négative est de -23,17 sur une échelle pouvant varier entre -10 et -70, avec un écart-type de 9,28. Après la démarche, la moyenne de l'estime de soi négative est de -21,43 avec un écart-type de 7,76. La distribution de l'estime de soi négative comporte des indices d'asymétrie négative prononcés. Les résultats au test de normalité K-S de l'estime de soi

négative Avant, $D(86) = 0,11$, $p < 0,05$ et Après, $D(86) = 0,13$, $p < 0,01$ sont significativement non normaux.

Tableau 19
Évolution de l'estime de soi positive et négative après le BDCE

	<i>T1</i>	<i>T2</i>		
	Méd	Méd	<i>T</i>	<i>r</i>
<i>Avant-après</i> (n=87)				
Estime de soi positive	55	57	825,5***	0,30
Estime de soi négative	-21	-19	1105*	0,18
<i>Avant-3 mois</i> (n=63)				
Estime de soi positive	55	59	420***	0,31
Estime de soi négative	-21	-18	339***	0,35
<i>Avant-6 mois</i> (n=37) ³⁸				
Estime de soi positive	54	57	176,00	0,22
Estime de soi négative	-23	-17	87,00***	0,42

Note. * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

r = taille de l'effet : $r = 0,10$ petite ; $r = 0,30$ moyenne ; $r = 0,50$ grande

L'estime de soi peut être considérée comme étant une mesure descriptive de l'échantillon. Tel qu'indiqué au tableau 19, les données montrent des scores initiaux assez élevés de l'estime de soi positive (55 sur 70) et plutôt bas de l'estime de soi négative (-21 sur -70), ce qui peut donner à penser que les personnes en emploi qui composent l'échantillon ont en moyenne une saine estime de soi : les scores ne semblent pas indiquer de carences à ce titre³⁹.

Un test Wilcoxon est réalisé pour évaluer la différence de médianes à l'estime de soi positive et négative Avant la démarche (respectivement : $Méd = 55$ et $Méd = -21$) et Après la démarche (respectivement : $Méd = 57$ et $Méd = -19$). Les résultats indiquent une amélioration très significative de l'estime de soi positive, $T = 825,5$, $p < 0,001$ et une diminution des attributions négatives liées à l'estime de soi négative, $T = 1105$, $p < 0,05$. La taille de l'effet associé à la démarche de BDCE sur l'estime de soi positive est moyenne, $r = 0,30$ ($r^2 = 9\%$) et cette taille est petite en ce qui concerne l'estime de soi négative, $r = 0,18$ ($r^2 = 3\%$). L'estime de soi des personnes en emploi qui ont vécu l'expérience d'une démarche de BDCE connaîtrait donc une progression modérée, mais très significative.

Afin de vérifier s'il y a maintien de l'effet dans le temps, une série de tests Wilcoxon est réalisée. En ce qui a trait aux données recueillies trois mois après la démarche à l'estime de soi positive et négative (respectivement : $Méd = 59$ et $Méd = -18$), les résultats indiquent des améliorations très significatives de l'estime de soi positive et négative, respectivement : $T = 420,5$, $p < 0,001$ et $T = 339$, $p < 0,001$. La taille de l'effet associée à la démarche de BDCE sur l'estime de soi positive et négative est moyenne dans les deux cas avec des valeurs r variant entre 0,31 et 0,35 (r^2 entre 10 et 12 %). Or, en ce qui a trait aux données recueillies

38 Rappelons que seules les données de 37 questionnaires de l'estime de soi sont disponibles six mois Après la démarche.

39 Le SERS forme courte ne possède pas de normes pour la population adulte, ce qui pose une limite à l'interprétation que l'on peut faire des scores.

six mois après la démarche, il n'est pas possible d'affirmer qu'il y a une différence significative avec les données recueillies Avant sur l'estime de soi positive ($Méd = 57$), $T = 176,00$, $p > 0,05$, $r = 0,22$ ($r^2 = 5\%$), alors que la différence est très significative sur l'estime de soi négative ($Méd = -17$), $T = 87,00$, $p < 0,001$, $r = 0,42$ ($r^2 = 18\%$).

5.4.2 Synthèse qualitative pour l'estime de soi

De manière générale, les résultats qualitatifs permettent d'affirmer que la démarche de BDCE a entraîné une amélioration de l'estime de soi des personnes en emploi. Le tableau 20 ci-dessous montre les retombées de la démarche sur l'estime de soi et les raisons expliquant l'absence d'effet, qui ont été saturées dans les données qualitatives.

Tableau 20
Retombées de la démarche sur l'estime de soi

<i>La démarche de BDCE a eu des retombées sur l'estime de soi de la personne en emploi :</i>
• En l'aidant à rendre plus positive l'évaluation qu'elle se fait d'elle-même • Par la rédaction du portfolio de compétences

Lorsqu'interrogées, certaines personnes en emploi semblent exprimer l'idée selon laquelle le BDCE les a aidées à *rendre plus positive l'évaluation qu'elles se font d'elles-mêmes*. Ces personnes se considèrent comme ayant plus de valeur. L'évaluation qu'elles se font d'elles-mêmes aurait gagné en qualité. L'extrait suivant montre que la personne en emploi croit davantage qu'avant « avoir le droit » de s'offrir des choses pour se ressourcer :

De la confiance en moi... Ça a permis d'avoir du pouvoir là-dessus. De la confiance en moi, l'estime de moi, de m'offrir des choses pour me ressourcer, [...] j'y ai droit. Ce n'est pas juste les autres qui y ont droit, tu sais, j'ai compris ça. Dans la démarche aussi... [pers. emploi 17]

Dans l'extrait suivant, le c.o. affirme que la démarche aurait eu un effet positif sur l'autoévaluation d'une personne en emploi en particulier, notamment grâce à l'évaluation de sa compétence personnelle :

Je pense que [la démarche] a vraiment joué au niveau de l'estime [...], ça lui a permis [...] de constater, *oui j'ai ces compétences-là*, ça lui a permis de faire des actions au niveau de l'attitude aussi, [...] comme de savoir, *bien oui, je suis compétente, je suis valable, je suis une personne valable* [c.o. 93]

Dans le même sens, une personne en emploi déclare que la démarche lui a permis de clarifier ses compétences et ainsi d'être plus consciente de ce qu'elle accomplit dans le cadre de son travail, ce qui s'est possiblement traduit par une hausse de l'estime d'elle-même :

Je sens que j'ai plus de compétences, ou j'ai une compétence que je ne croyais pas si nette que ça, si claire que ça. [...] Ça amène une conscientisation qu'il y a des choses qu'on fait bien, puis peut-être mieux qu'on pensait. [pers. emploi 05]

L'analyse thématique permet de constater une saturation à l'effet que, selon les personnes en emploi et les c.o. qui les ont accompagnées, l'amélioration de l'estime de soi est *attribuable en grande partie à la rédaction du portfolio*. Comme les effets du portfolio sur le sentiment d'efficacité personnelle ont été décrits en 5.2.3.1, ils sont succinctement rappelés ici, en relation avec l'estime de soi.

En essence, c'est parce que le portfolio permet de reconnaître les forces et de prendre du recul que la personne reprend confiance en elle-même. Cette activité de rédaction, qui demande beaucoup de temps et d'efforts, a souvent été rapportée comme étant génératrice de fierté : la personne réalise l'ampleur de ses réalisations. Selon le c.o. qui l'a accompagnée, une personne en emploi aurait éprouvé un bien-être consécutif à la rédaction du portfolio. Ce bien-être serait lié à l'estime de soi :

Elle l'a nommé justement, c'était tout de suite après le portfolio... mon Dieu que ça lui faisait du bien, ça lui faisait du bien au niveau de l'estime... Elle l'a nommé.
[c.o. 24]

D'autres éléments peuvent aussi jouer un rôle positif pour l'estime de soi. Certaines personnes en emploi ont déclaré être plus conscientes de ce qu'elles sont capables de faire et d'avoir désormais la capacité de *mettre des mots* sur leurs actions au travail. Comme l'extrait suivant le montre, cette capacité de nommer explicitement les compétences a pu avoir un effet positif sur l'évaluation que la personne en emploi se faisait de sa compétence personnelle :

Ce que le bilan de compétences a permis de faire, c'est de me dire : *Bien voici c'est quoi tes compétences* et ça, comme je disais en introduction, ça a rendu explicite ce qui ne l'était pas. Donc [...], ça a eu un effet sur l'estime de soi dans le sens que ça m'a permis de dire *bien t'es bon là-dedans, alors reconnais donc dans quoi t'es bon*. [pers. emploi 64]

Toutefois, bien que les résultats révèlent une hausse générale du niveau d'estime de soi des personnes en emploi, un certain nombre déclarent que la démarche n'a pas eu d'effet sur leur estime. Tel que l'extrait suivant le montre, une raison typiquement évoquée se rapporte au niveau de l'estime avant la démarche, lequel serait déjà « bon » :

Heu... plus ou moins, non, je pense que j'ai une bonne estime de moi, je n'ai pas de problème de ce côté-là [...]. [pers. emploi 59]

5.4.3 Hypothèse de recherche associée à l'estime de soi

Ces résultats permettent donc de confirmer l'hypothèse 3 de la recherche : *La démarche de bilan et développement de compétences est associée positivement à l'estime de soi*. Les données quantitatives sur les échelles de l'estime de soi (positive et négative) montrent une amélioration très significative qui se maintient dans le temps. L'analyse du corpus d'entretiens va dans ce sens : les propos recueillis dans le cadre d'entretiens semi-dirigés indiquent que l'identification et la description des compétences dans un portfolio est un élément bénéfique pour améliorer la qualité de l'évaluation que les personnes en emploi se font d'elles-mêmes. Toutefois, celles qui avaient une estime de soi équilibrée avant d'entreprendre le BDCE

déclarent que la démarche n'a pas eu d'effet sur cette variable. En somme, avec cet échantillon de personnes en emploi qui semblent disposer *a priori* d'un bon niveau d'estime de soi, il est possible d'affirmer que la démarche de BDCE entraîne en moyenne une amélioration de leur estime d'elles-mêmes, amélioration qui se maintient jusqu'à six mois après la démarche (dans le cas de l'estime de soi négative).

Plus haut, les hypothèses ont été vérifiées pour l'ensemble de l'échantillon. Or, à l'origine, elles ont été formulées en particulier pour les personnes en emploi expérimentées de 45 ans et plus. Maintenant, les questions auxquelles il incombe de répondre sont les suivantes : Existe-t-il une différence entre le groupe de personnes en emploi de 44 ans et moins et celui de 45 ans et plus sur les différentes variables étudiées ? Existe-t-il un lien entre le degré d'adhésion au modèle par les c.o. et les résultats obtenus ?

5.5 AUTRES ASPECTS LIÉS AUX RÉSULTATS DE LA PARTICIPATION À LA DÉMARCHE

5.5.1 Comparaison des groupes d'âge

On retrouve dans le tableau 35a à l'annexe M les comparaisons réalisées à l'aide d'une série de tests non paramétriques Mann-Whitney entre groupes d'âge (les 44 ans et moins et les 45 ans et plus) sur les variables du SEP et de l'estime de soi pour les temps 1 et 2 de la recherche. Les résultats des comparaisons entre groupes sur la variable de la QGMT, réalisée à l'aide du test *t* de Student, y est également présentée.

Les analyses de comparaison sur des groupes indépendants effectuées sur les variables du sentiment d'efficacité personnelle et de l'estime de soi indiquent qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes d'âge, entre les temps 1 et 2. Des analyses de comparaison supplémentaires indiquent qu'il n'y a pas de différence significative ni entre les temps 1 et 3, ni entre les temps 1 et 4.

Sentiment d'efficacité personnelle. Le tableau 35a à l'annexe M montre qu'il n'est pas possible d'affirmer que l'impact de la démarche de BDCE diffère en termes d'importance d'un groupe à un autre, sur la variable du sentiment d'efficacité personnelle. L'augmentation du SEP entre Avant et immédiatement Après le BDCE est comparable chez les 44 ans et moins et les 45 ans et plus. Bien que les différences entre les groupes d'âge ne soient pas significatives à l'échelle globale du SEP en lien avec le BDCE, des analyses par groupe d'âge sont réalisées pour les facteurs qui en font partie. À ce titre, les résultats suggèrent qu'il n'est pas possible de conclure qu'une différence significative partagerait ces deux groupes de personnes en emploi en ce qui concerne les trois facteurs liés au SEP (gestion du stress, lien avec l'information et l'effort) ni Avant ni Après la démarche de BDCE. Les niveaux d'amélioration identifiés plus haut entre Avant et Après la démarche seraient similaires d'un groupe à l'autre sur ce facteur. Ce constat d'absence de différence significative entre les deux groupes d'âge sur l'ensemble des facteurs du SEP s'applique également trois et six mois après la démarche.

Estime de soi. Le tableau 35a montre qu'on ne peut pas affirmer qu'une différence significative partagerait les deux groupes de personnes en emploi en ce qui concerne leur estime de soi ni avant ni après la démarche de BDCE. Le niveau d'amélioration identifié plus haut entre Avant et Après la démarche serait similaire d'un groupe à l'autre sur les deux dimensions de l'estime de soi. Ce constat d'absence de différence significative entre les deux groupes d'âge sur l'estime de soi s'applique également trois et six mois après la démarche.

QGMT. Les comparaisons réalisées à l'aide d'une série de tests *t* de Student entre groupes d'âge (les 44 ans et moins et les 45 ans et plus) sur la variable QGMT apparaissent dans le tableau 35b à l'annexe M. Il est à noter que le degré de liberté (*dl*) diffère lorsque l'égalité des variances entre les groupes n'a pas pu être établie à l'aide du test de Levene. Le tableau 35b montre que l'on doit conclure en l'absence de différence significative partageant ces deux groupes de personnes en emploi en ce qui concerne la qualité de la gestion de leur maintien au travail ni Avant ni Après la démarche de BDCE. Les analyses de comparaison sur groupes indépendants effectuées sur la variable QGMT indiquent qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes d'âge entre les temps 1 et 2. En d'autres termes, les niveaux d'amélioration identifiés plus haut entre Avant et Après la démarche (lorsque présents) seraient similaires d'un groupe à l'autre sur les treize facteurs du QGMT. Des analyses de comparaison supplémentaires sur groupes indépendants indiquent qu'il n'y a pas de différence significative ni entre les temps 1 et 3, ni entre les temps 1 et 4.

De façon similaire, les données qualitatives ne permettent pas de distinguer des différences notables entre les deux groupes concernant les retombées de la démarche (hormis que les projets de retraite ont été contemplés par les personnes en emploi appartenant au groupe de 45 ans et plus). On retrouve cependant une saturation de données sur une suggestion formulée par les 45 ans et plus à l'effet que la démarche aurait été encore plus profitable si elle avait eu lieu à un point antérieur de leur carrière. De l'avis des personnes en emploi, la trentaine ou le début de la quarantaine – ce que certains théoriciens nomment le « mitan » (Morin, 1996a) ou, du moins, la mi-carrière – serait le temps idéal pour faire le point sur son parcours professionnel et planifier le développement de ses compétences, comme le montrent les extraits suivants :

[S]i j'ai une chose à reprocher, c'est que ça devrait être fait un peu plus tôt dans la carrière. Parce que je viens d'avoir 50 ans, il ne m'en reste pas 50 à travailler, il ne m'en reste pas 20 non plus, là. [...] Mais à 40 ans, je pense qu'il y aurait [...] drôlement un besoin d'avoir un [BDCE], au moins un début. Je peux comprendre qu'il n'est pas le même qu'à 50 ans. Mais il devrait y en avoir un là. [pers. emploi 05]

Moi, je pense qu'il faut que ça arrive vraiment avant, il ne faut pas attendre au moment où la personne a pris sa décision qu'elle prenait sa retraite à 55 ans disons... [...] Moi je pense que c'est dans la quarantaine qu'on se pose des questions [...] [pers. emploi 26]

Ainsi, ces résultats permettent d'invalider l'hypothèse 4 de la recherche : *Les résultats de la démarche de bilan et développement de compétences sont différenciés selon le groupe d'âge.* Les données quantitatives n'ont pas permis de distinguer de différence significative sur les effets de la démarche sur les variables du SEP, du QGMT et de l'estime de soi. Les données

qualitatives abondent dans le même sens. Cependant, une nuance provient du fait que les personnes plus âgées recommandent de façon presque unanime la tenue du BDCE plus tôt dans la carrière, de préférence au mitan.

5.5.2 Adhésion au modèle de BDCE

Une analyse mixte a été réalisée pour déterminer le degré d'adhésion au modèle BDCE et pour voir son influence sur les résultats au SEP. À la différence de la méthode exposée au chapitre précédent, une plus grande importance a été accordée aux données qualitatives qui ont été ensuite appuyées par les données quantitatives. Ainsi, sur le plan qualitatif, trois démarches de BDCE pour chacun des c.o. qui ont participé ont été analysées par deux juges, ce qui fait au total 45 démarches. Pour ce faire, pour chacune des démarches, les données suivantes ont été analysées : dossier de la personne en emploi, portfolio, entretien de recherche avec la personne en emploi, entretien de recherche avec le c.o. Le croisement de ces données a permis d'établir le degré d'adhésion (fort ou faible) au modèle de BDCE (voir tableau 21). Pour effectuer cette analyse, les résultats obtenus avec les instruments quantitatifs n'ont pas été considérés au préalable, et ce, afin d'éviter d'introduire un biais. L'adhésion au modèle BDCE est analysée à partir d'une grille en lien avec les phases du modèle et le processus de conscience réflexive de soi. Cette grille d'analyse est rapportée au tableau 21. Par ailleurs, sur le plan quantitatif, on retrouve la moyenne des résultats au questionnaire du SEP pour l'ensemble des 45 personnes en emploi accompagnées. Ainsi, les démarches des personnes en emploi ont été attribuées selon le degré d'adhésion du c.o. au modèle proposé, selon deux catégories : adhésion forte ou adhésion faible. Un seul c.o. n'a pas été retenu dans ces analyses (soit cinq démarches complétées) à cause de son degré d'adhésion très variable et compte tenu du peu d'expérience en intervention de BDCE. La comparaison se trouve au tableau 22.

Tableau 21

Grille d'analyse de l'adhésion au modèle de BDCE
et nombre de démarches de BDCE accompagnées selon l'échelle

<i>Échelle</i>	<i>Description</i>	<i>c.o. N=8</i>	<i>Démarches N=88</i>
Forte	Le c.o. a une compréhension approfondie du concept de compétences à la base du modèle, soit un savoir-agir complexe fondé sur la mobilisation et l'utilisation efficace d'un ensemble de ressources personnelles et environnementales dans différents contextes. La démarche est entièrement basée sur le concept de compétences qui est utilisée avec des nuances pour valider les compétences développées, pour identifier les ressources à développer ainsi que pour déterminer le projet. Le plan d'action est en cohérence avec les prises de conscience faites en lien avec les compétences validées ainsi que le projet de développement de compétences. Le c.o. accompagne la personne en emploi avec souplesse⁴⁰ à travers les différentes phases de la démarche BDCE (rétrospective, prospective, réalisation) et les modes du processus de conscience réflexive de soi (exploration, compréhension, action) en fonction des tâches de chaque mode. La directionnalité du processus est maintenue en lien avec les buts (développement de compétences et maintien en emploi) et les tâches. L'intégration de différentes méthodes provenant de différentes approches en counseling (tests, stratégies d'intervention, etc.) est cohérente avec les fondements du modèle de BDCE, notamment la notion de compétence.	3	45
Faible	Le concept de compétences à la base du modèle, soit un savoir-agir complexe, fondé sur la mobilisation et l'utilisation efficace d'un ensemble de ressources personnelles et environnementales dans différents contextes est compris partiellement ou superficiellement ou encore, de manière rigide. L'histoire développementale des compétences est absente ou très partielle. L'identification des compétences est conçue comme séparée, voire opposée ou nuisible à une intervention de counseling approfondie (identification de compétences c. processus de conscience de soi). Le c.o. adhère en surface ou de manière rigide à une ou des phases du modèle. Il n'utilise pas les trois modes du processus de conscience réflexive de soi (exploration-compréhension-action) au service du but de la démarche BDCE, soit le développement de compétences incluant la visée du maintien en emploi. La directionnalité de l'intervention n'est pas nécessairement en lien avec le BDCE, notamment le développement de compétences. L'intégration de différentes méthodes provenant de diverses approches en counseling (tests, stratégies d'intervention, etc.) n'est pas nécessairement cohérente avec les fondements du modèle de BDCE, notamment en ce qui a trait à la notion de compétence.	5	38

40 Souplesse dans le sens d'un ajustement créateur avec la personne sur les tâches à faire en tenant compte de ses préférences afin de coconstruire du sens (« *making sense together* ») tout en maintenant la directionnalité sur l'identification et le développement de compétences en cohérence avec le concept de compétences : par exemple, une c.o. qui propose un portfolio par powerpoint sans perdre cette directionnalité.

Tableau 22

Comparaison des démarches de BDCE sur l'écart obtenu au SEP,
selon le degré d'adhésion des c.o. au modèle

	<i>c.o. à adhésion forte (n=45)</i>	<i>c.o. à adhésion faible (n=38)</i>			
	M (ET)	M (ET)	<i>dl</i>	<i>t</i>	<i>r</i>
Écart sur le SEP	0,70 (0,72)	0,41 (0,50)	81	2,05*	0,22

Note. * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

r = taille de l'effet : $r = 0,10$ petite ; $r = 0,30$ moyenne ; $r = 0,50$ grande

Un test-t pour échantillons indépendants est réalisé pour déterminer s'il y a une différence de moyennes significative au SEP entre Avant et Après pour le groupe de personnes en emploi avec des c.o. adhérant fortement au modèle et le groupe de personnes en emploi avec des c.o. adhérant faiblement au modèle. Le tableau 22 ci-dessus suggère que, en moyenne, les personnes en emploi qui ont fait une démarche de BDCE avec des c.o. adhérant fortement au modèle ont une augmentation au SEP plus élevée ($\bar{x} = 0,70$, $\text{é.t.} = 0,72$) que celles qui ont fait une démarche BDCE avec des c.o. adhérant faiblement au modèle ($\bar{x} = 0,41$, $\text{é.t.} = 0,50$). Cette différence est significative, $t(81) = 2,05$, $p < 0,05$ avec un effet de taille petite à moyenne, $r = 0,22$ ($r^2 = 5\%$).

Les données qualitatives donnent certaines indications au sujet de la variabilité de l'adhésion au modèle d'un c.o. à l'autre. Cette variabilité était grande au point d'être potentiellement discernable par les personnes en emploi elles-mêmes, comme on peut le constater dans la citation suivante :

[...] je pense que quand même la démarche, la manière que j'ai pu la percevoir, c'est quand même très personnalisé. Ils (c.o.) vont s'adapter, puis ça, je trouve que c'est bien. Il y a mon épouse qui a fait la démarche aussi, on s'en parlait des fois puis on réalisait, *Ah oui, ce n'est pas la même affaire du tout*. De ce que j'en ai vu, c'est que les gens (c.o.) ici ont assez d'expérience qu'ils vont réorienter ou adapter les interventions en fonction des participants. Ça, je pense que c'est très bien. [pers. emploi 59]

Ainsi, ces résultats permettent de confirmer l'hypothèse 5 de la recherche : *Les résultats de la démarche de Bilan et développement de compétences sont associés positivement au degré d'adhésion au modèle du c.o.* Les données quantitatives révèlent une différence de moyennes pour le SEP entre les démarches BDCE menées par des c.o. adhérant fortement ou faiblement au modèle de BDCE de Michaud *et al.* (2007). Les données qualitatives indiquent qu'il y a effectivement une variabilité importante des pratiques de BDCE chez les c.o., notamment en ce qui concerne la compréhension du concept de compétences et l'utilisation des outils.

5.6 RETOMBÉES DE LA DÉMARCHE

Cette section correspond à l'objectif 2 de la recherche : Examiner les retombées de la démarche de BDCE selon le point de vue des personnes en emploi, des conseillères et conseillers d'orientation (c.o.) et des supérieurs immédiats qui les accompagnent, notamment : a) l'apport principal de la démarche ; b) l'utilisation et le développement de compétences et c) le bien-être au travail et maintien professionnel. Comme ce dernier point a été traité en 5.3.3, il n'est pas traité ici.

5.6.1 Retombées de la démarche dans son ensemble

À la question de savoir ce que la démarche de BDCE dans son ensemble a principalement apporté à la personne en emploi, cinq thèmes ressortent de manière récurrente. Ils sont présentés ici par ordre d'importance en termes de saturation de données : 1) le maintien au travail et l'adaptation au travail exercé dans le moment; 2) le développement d'une meilleure connaissance de soi par des prises de conscience; 3) la validation comme personne; 4) le soutien dans une transition actuelle ou planifiée; 5) la planification du développement de ses compétences. Comme plusieurs aspects de ces thèmes ont été traités précédemment, une présentation synthétisée des résultats est privilégiée. Les apports principaux de la démarche sont présentés au tableau 23 ci-dessous.

Tableau 23
Retombées de la démarche dans son ensemble

La démarche de BDCE a principalement apporté les retombées suivantes :

- 1) Maintien au travail et adaptation au travail exercé dans le moment :
 - Dans le même poste
 - Dans la même organisation dans un nouveau poste (promotion ou mobilité parallèle)
 - Recherche d'équilibre entre le travail et la vie personnelle
 - 2) Développement d'une meilleure connaissance de soi par des prises de conscience sur :
 - Les compétences développées
 - Des patrons (*patterns*) de comportements, des récurrences
 - La situation de vie dans son ensemble (personnelle et professionnelle)
 - 3) Validation comme personne :
 - De ses compétences
 - D'une décision prise antérieurement
 - Des émotions, des perceptions, liées à des situations au travail
 - 4) Soutien dans une transition actuelle ou planifiée :
 - Changement d'organisation
 - Retour au travail
 - Projet personnel
 - Projet de retraite
 - 5) Planification du développement de ses compétences
-

Si ces thèmes sont récurrents, il importe de tenir compte du fait qu'ils ne sont pas pour autant exclusifs et étanches les uns par rapport aux autres. Par exemple, une personne en emploi peut soutenir que les prises de conscience effectuées au cours de la démarche avec le co. ont été l'élément le plus déterminant pour elle (thème 2). Ces prises de conscience l'ont peut-être amenée à ajuster certains éléments dans son emploi actuel (thème 1) ou à planifier le développement de ses compétences (thème 5), mais du point de vue de la personne en emploi, ces dernières retombées sont secondaires, moins centrales.

Maintien en emploi et adaptation au travail actuel. L'analyse du corpus d'entretiens indique la présence d'une importante saturation de données sur le thème suivant : le BDCE a principalement apporté aux personnes en emploi des éléments favorisant le maintien et l'adaptation au travail actuel. Les sous-catégories que l'on retrouve à ce thème impliquent que le maintien et l'adaptation concernent les éléments suivants : 1) le même poste ; 2) même organisation dans un nouveau poste (promotion ou mobilité parallèle) ; 3) recherche d'équilibre entre son travail et sa vie personnelle. Comme elles ont déjà été largement présentées en 5.3.3, ces données ne seront pas reprises ici. On retiendra néanmoins que le thème du maintien et de l'adaptation au travail s'avère d'une importance capitale à l'égard d'une démarche de BDCE.

Développement d'une meilleure connaissance de soi par des prises de conscience. Plusieurs personnes en emploi ou leurs c.o. ont indiqué que la démarche a été l'occasion pour elles d'effectuer des prises de conscience ou apprentissages déterminants. Cette importante saturation de données porte à croire que les prises de conscience s'avèrent un apport essentiel des BDCE. Les prises de conscience sont centrées sur différents éléments. On retrouve une saturation de données sur le fait que les prises de conscience ont porté sur les compétences développées. Dans l'extrait suivant, la démarche a permis à la personne en emploi de considérer ses compétences avec réalisme :

Ce que ça m'a apporté de voir mes compétences [...] ça m'a aidée à me situer... J'étais portée un peu à déval... à me décourager un peu, dans cet univers-là, mais ce que ça m'a apporté, c'est de vraiment me situer, réalistement. Ni plus, ni moins, tu sais... [pers. emploi 14]

Comme on a vu plus haut, de telles prises de conscience portant sur les compétences semblent produire un effet sur la confiance, voire sur l'estime de soi. Dans l'extrait qui suit, une personne en emploi soutient que cette prise de conscience a conféré une grande valeur à la démarche :

Je n'ai pas reporté aucun de ces rendez-vous-là [de BDCE] parce que je disais : ça, c'est prioritaire, c'est pour moi. Puis c'est là où ça m'a permis justement de prendre conscience sur mes valeurs, mes capacités. Ça a été bénéfique. Ça m'a permis aussi de [...] prendre confiance. [pers. emploi 76]

Pour d'autres, la démarche permet des prises de conscience portant sur son histoire développementale. Des patrons (*patterns*) de comportement, des récurrences non conscientisées sont révélés, ce qui apporte une compréhension nouvelle pour la *personne* qui fait l'emploi. Dans l'extrait suivant, la démarche de BDCE a été l'occasion pour une personne

en emploi de donner une nouvelle cohérence à ses parcours professionnel et personnel et de constater comment ils font un tout :

En fait, ce qui a été intéressant dans la démarche, ça été vraiment un temps pour moi de faire un bilan et de me rendre compte à quel point ma carrière [...], tout ce que j'ai fait dans ma vie professionnelle découlait ou était en lien beaucoup avec ma vie personnelle [...]. J'ai eu l'impression que les démarches personnelles que j'avais faites dans ma vie, tout d'un coup, étaient rattachées ; j'ai l'impression d'avoir attaché des fils et d'avoir été encore plus loin [...] [pers. emploi 28]

Dans le même sens, l'exploration de l'histoire développementale des compétences a permis à une personne en emploi d'effectuer une prise de conscience significative qui l'aurait ramenée à l'essentiel, selon les dires du c.o. qui l'a accompagnée :

C'est l'histoire développementale qui m'a aidée à voir ça et à la ramener à elle aussi. [...] [E]lle dit de cette démarche-là quand j'ai fini, *c'est une démarche coup de poing*, c'est comme ça qu'elle le nommait. Tu sais à quel point ça l'a comme ramenée à elle, à son essence. [c.o. 99]

Enfin, la prise de conscience peut couvrir un domaine plus vaste que le travail, incluant de nombreuses dimensions tant sur les pans professionnel que personnel, ce qui génère sans doute une retombée en termes de rééquilibrage entre le travail et la vie personnelle :

Ça, excellent. Comme je te disais tout à l'heure en introduction, ça m'a permis de me *regrounder* [reconnecter] avec moi, avec mon corps, avec ma fatigue, puis ça m'a aidé énormément! Énormément! Oui. Donc là, ça m'a permis d'essayer de faire le point à la fois sur ma vie professionnelle, le temps que je mets dans ma vie professionnelle par rapport à mon temps personnel. Il y a des choses que j'ai faites, que j'ai déjà accomplies... mais il en reste d'autres à faire. [pers. emploi 64]

Ainsi, les prises de conscience semblent être un *moyen* privilégié par lequel le changement semble se produire : amélioration, par exemple, sur l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle ou choix d'actions à adopter pour mieux gérer son maintien au travail.

Validation comme personne. On a vu plus haut que la validation semble jouer le rôle de « levier » dans l'augmentation du sentiment d'efficacité, la qualité de la gestion du maintien au travail et l'estime de soi. Lorsque considérée comme apport principal de la démarche, il semble que la validation peut principalement porter sur trois éléments. Tout d'abord, on verra plus spécifiquement en 5.6.3.1 que la validation peut porter sur les *compétences*, notamment par le processus de rédaction du portfolio : ces données sont amplement saturées dans le corpus qualitatif. Ensuite, dans une moindre mesure, une validation importante dans le processus peut porter sur une *décision qui a été prise auparavant*, ou du moins, qui était contemplée. Dans l'exemple qui suit, la démarche aurait donné lieu à la validation d'une impression de plafonnement éprouvée par la personne en emploi; cette validation semble avoir été un stimulant pour la mise en action :

Oui, plafonnée, c'est ça. [...] Mais j'avais comme un peu plafonné, puis je me dis, *Non, je ne veux pas faire ça encore... cinq ans, six ans, sept ans, là. Je serais prête*

à passer à autre chose, puis c'est venu confirmer ça, que je pourrais passer à d'autre chose [...] ça m'a ouvert les portes dans ce sens-là. [pers. emploi 68]

La validation peut aussi porter sur des *émotions vécues*, des *perceptions* par rapport à des situations vécues en milieu de travail. Dans l'extrait suivant, la personne en emploi exprime le fait que la démarche de BDCE l'a validé, sécurisé et apaisé dans ses questionnements professionnels :

- Ok. Est-ce que vous avez l'impression que le bilan de compétences vous a aidé à mieux exprimer vos sentiments ?
- Oui, définitivement, oui. À prendre aussi une certaine forme d'assurance parce que, dans ce type de travail là, je pense, en tout cas, je vais parler pour moi, on vient rapidement insécure, en se disant *j'en fais-tu assez ?* [...] j'étais tiraillé depuis 2008 en ayant accepté le poste, c'est-à-dire *j'ai-tu bien fait ou je n'ai pas bien fait ?* [pers. emploi 76]

L'extrait suivant montre que la démarche peut valider la personne en emploi tout en lui permettant de cibler les éléments qui sont à surveiller pour que se maintienne le bien-être ressenti au travail :

[...] ça a consolidé le fait que je suis vraiment bien au travail, et je suis choyée d'être là. C'est juste qu'il faut que je mette certaines pratiques en place pour que ce soit toujours agréable. Éviter d'être surchargée, c'est vraiment juste ça. [pers. emploi 25]

En lien avec la validation, il importe de rappeler, tel que mentionné auparavant, qu'une condition importante à la validation est la qualité de la relation entre le c.o. et la personne en emploi, surtout lorsque l'objet de la validation porte sur des éléments difficiles :

Je dirais de cette façon-là, quand je parlais avec mon c.o., il a été très respectueux. Et puis en racontant certains faits qui se sont produits, je vivais beaucoup d'émotions avec ça. Il a été très très respectueux. Puis dans ce sens-là, je dirais que ça a aidé à tamponner certaines souffrances [...] [pers. emploi 92]

Soutien dans une transition actuelle ou planifiée. Pour certains, la démarche de BDCE peut être l'occasion de recevoir du soutien pendant une période de changement professionnel. Cette transition peut être vécue au moment où se déroule le BDCE ou en être au stade de planification. Relativement au thème de la transition en tant qu'apport principal de la démarche, on retrouve trois cas typiques. Tout d'abord, la démarche peut soutenir la personne à *changer d'organisation ou d'emploi*. L'extrait suivant montre les propos d'une personne en emploi qui, grâce au BDCE, a pu concrétiser le choix de changer d'emploi :

Bien, moi ça a été de rendre ça vraiment concret puis de prendre la décision [...] d'agir, d'être en action. Ça m'a mise en action pour changer d'emploi. [pers. emploi 11]

Par ailleurs, bien que ces cas se soient avérés rares dans l'échantillon, les données révèlent que le BDCE peut soutenir la personne dans son retour en poste, notamment à la suite d'un arrêt

de travail. Le soutien dans la transition apparaît dans le cas suivant, rapporté par un c.o., où la démarche a permis à une personne en emploi en retour progressif au travail de reprendre contact avec son identité professionnelle et ses compétences :

[C]'est comme si elle ne se voyait plus comme une professionnelle, puis ça [le BDCE] lui a permis, en étant en retour progressif aussi bien vraiment de tout faire progressivement, de reprendre contact [avec ses compétences] [c.o. 61]

Pour certains, le BDCE a principalement apporté un soutien à l'élaboration d'un *projet personnel*. Le projet en question peut être la mise sur pied d'une PME, que la démarche peut soutenir, notamment dans la planification du projet, tel que l'indique l'extrait suivant :

Ce qu'elle [la démarche de BDCE] lui a apporté, au fond, c'est de trouver un projet. Il a décidé de prendre à peu près une année pour mettre sur pied sa propre entreprise. [...] ce que ça lui a permis [...] de façon globale, c'est vraiment d'identifier ses compétences et de choisir celles qu'il souhaitait offrir dans son travail, comme travailleur autonome. [c.o. 82]

Le BDCE peut aussi soutenir la personne dans la planification de son *projet de retraite*. Certaines personnes en emploi en fin de carrière ont considéré le soutien reçu pendant cette transition particulière comme l'apport global de leur démarche. Dans l'extrait suivant, la personne en emploi déclare que la démarche lui a permis de poser les premières actions relativement à son projet de retraite :

Alors là, je me suis inscrite à un cours de préretraite qui va commencer en mai. Ça m'a permis de poser le geste, de dire *ok là, c'est le temps, là, oui, préretraite...* Un moment donné je m'étais dit, *c'est bien trop de bonne heure, la préretraite, je ne suis pas pour commencer à penser à ça tout de suite*, mais je me suis fait dire que c'était mieux de s'y prendre d'avance. [pers. emploi 06]

Que la transition soit en cours ou à l'état de planification, que cette transition concerne un changement d'organisation, un projet personnel ou la retraite, la saturation de données indique qu'un accompagnement offert par le c.o. dans le cadre du BDCE est grandement apprécié par les personnes en emploi.

Planification du développement de ses compétences. La démarche a été une occasion significative pour nombre de personnes en emploi d'articuler la planification du développement de leurs compétences. Cet apport principal est traité de manière plus spécifique avec le plan d'action en 5.6.3.3. Dans l'extrait suivant, une personne en emploi indique que le BDCE lui a permis d'identifier des étapes réalistes sur un parcours de développement de compétences autre que celui qu'elle avait envisagé avant la démarche :

[...] au lieu de faire un *crash course* dans 5 ans, ou dans *x* années pour pouvoir le faire [...] Ce que ça m'a permis de faire, c'est de regarder, et si je veux y arriver, je suis mieux de faire des petits pas pour enligner certaines choses. [pers. emploi 98]

L'accompagnement dans la planification des compétences peut aider les personnes en emploi à reprendre confiance en elles-mêmes. Ce sont les propos tenus par une personne en emploi :

[Ç]a m'a rassuré parce que moi j'ai terminé l'école sur le tard en éducation spécialisée et là, j'avance en âge, c'était comme *Bon, eh bien, ok. Où est-ce que je m'en vais ?* Ça m'a amené une certaine confiance, même une bonne confiance. Et de voir qu'il y a d'autre chose, et que je peux aller chercher un autre bagage là.
[pers. emploi 46]

La planification du développement de compétences arrive comme le dernier apport principal de la démarche en termes de saturation des données. Ce n'est pas qu'il n'est pas important en soi; seulement, il est moins mentionné explicitement ou d'emblée. Un grand nombre de personnes dans le cadre de leur démarche ont planifié le développement des compétences, mais il semble que les apports principaux qui ont été présentés précédemment s'avèreraient encore plus significatifs pour une majorité de personnes en emploi et pour les c.o. qui les ont accompagnées. Dans la prochaine partie, nous traitons plus explicitement du développement de compétences.

Tableau 24
Explications rapportées relativement à
l'absence d'apport principal de la démarche

La démarche de BDCE n'a pas eu de retombées importantes :

- La personne en emploi n'aurait rien appris de nouveau durant le BDCE
 - Le « timing » n'était pas bon
-

Aux dires de certaines personnes, la démarche de BDCE dans son ensemble n'aurait pas entraîné de retombées notables. Tel qu'indiqué au tableau 24 ci-dessus, la raison principale évoquée dans ces cas, est que la démarche n'aurait *rien appris de nouveau* à la personne en emploi concernant ses compétences. Selon le croisement de nos données, ces propos sont tenus majoritairement par des personnes ayant été accompagnées par un c.o. identifié comme faiblement adhérent au modèle. Dans le commentaire suivant, il semble que l'apport de la démarche (dans ce cas, la rédaction du portfolio) paraisse assez minime aux yeux de la personne en emploi :

Ça donne des beaux papiers des fois comme portfolios ou à joindre avec un c.v. des fois lors d'une entrevue, des choses comme ça. Ça peut donner un plus en ayant un p'tit papier avec un peu les compétences tout ça mais, sinon, c'est un peu ça, là...
[pers. emploi 03]

Une autre raison évoquée est que le *timing* n'était pas bon (et c'est une raison fréquente des abandons en cours de démarche, selon les dires des c.o.) :

Mais [...] peut-être que je n'avais pas l'ouverture pour non plus, le timing n'était pas bon. [...] Ça ne m'a pas apporté... Ce n'est pas que j'avais de grandes attentes, parce que je ne savais pas trop à quoi m'attendre, mais au fil des rencontres je me disais, *voyons y a-t-il quelque chose qui va sortir ?* [pers. emploi 26]

En conclusion, la démarche de BDCE serait significative pour la majorité des personnes en emploi qui y ont participé. Ce qu'ils en retirent principalement semble différer selon leur situation professionnelle, leurs besoins et l'accompagnement dans la démarche (c.o. adhérence élevée c. c.o. adhérence faible).

5.6.2 Retombées quant à l'utilisation et au développement de compétences

Concernant les retombées de la démarche de BDCE relativement au thème de l'utilisation et du développement de compétences, l'analyse de données révèle certains éléments de saturation. Ils sont présentés au tableau 25 ci-dessous.

Tableau 25

Retombées rapportées de la démarche sur
l'utilisation et le développement des compétences

Utilisation des compétences

La démarche de BDCE a contribué à une meilleure utilisation des compétences en aidant la personne en emploi à :

- Prendre conscience de ses capacités
- Prévenir un épuisement professionnel
- Reprendre contact avec des compétences sous-utilisées

Développement des compétences

La démarche de BDCE a contribué au développement des compétences en aidant la personne en emploi à :

- Identifier une activité de formation
 - Avoir recours à du coaching
-

Pour ce qui est spécifiquement de *l'utilisation des compétences*, il y a saturation de données sur le fait que la démarche a permis aux personnes en emploi de *prendre conscience* de leurs capacités. L'identification des compétences semble une première étape à leur utilisation et à leur développement. L'extrait suivant montre qu'une personne en emploi a pris conscience de compétences qu'elle peut développer, si elle le choisit :

Bien ça m'a permis de prendre conscience de certaines compétences que j'avais, mais que je n'étais pas au clair avec ça. Donc, j'ai vu que j'en avais que je ne pensais pas que j'avais [...] et là je suis capable de voir que je peux aller les développer encore plus, ces compétences-là. [pers. emploi 74]

Dans le même sens, une personne en emploi déclare s'être découverte en cours de BDCE des forces en leadership, avoir validé auprès de son entourage et avoir l'intention d'investir cette compétence dans son travail :

[...] le leadership. Je ne pensais pas que je l'avais. Et là quand j'en ai parlé aux gens autour de moi, ils ont dit, *bien oui tu l'as*. Donc avec ça, je vais être capable

d'aller chercher d'autres types de dossiers que je vais pouvoir travailler. [pers. emploi 74]

Autre élément de saturation en lien avec l'utilisation des compétences, la démarche a joué un rôle de *prévention* en permettant d'éviter un épuisement professionnel. Il est à signaler que les c.o. ont été nombreux à relever que des épuisements ont été évités grâce à la démarche⁴¹, mais les personnes en emploi ne semblent pas l'exprimer de façon explicite lors des entretiens semi-dirigés. Dans l'extrait qui suit, un c.o. exprime que la prévention d'un épuisement a été un élément important dans la démarche de BDCE :

Dans le fond, elle a vraiment travaillé cet aspect-là beaucoup parce que c'est quelqu'un qui sait qu'elle est une candidate à l'épuisement, qui sait que dans son poste, toutes les personnes qui ont passé avant elle ont fait un épuisement. [c.o. 25]

Pour certains, la démarche a permis de *reprendre contact avec des compétences qui étaient sous-utilisées*, voire mises de côté. Par exemple, la compétence en travail créatif est un élément qui est ressorti de façon régulière. Pour certaines personnes en emploi, l'élaboration du portfolio a été une occasion de faire preuve de créativité : certains portfolios ont été réalisés avec une grande originalité. Par ailleurs, la démarche a permis d'identifier des façons d'actualiser cette compétence soit dans les fonctions actuelles, soit ailleurs qu'au travail, puisque son utilisation comporte des bénéfices pour la personne en emploi. Dans l'extrait qui suit, la connaissance de soi (concernant les compétences) qui a été acquise durant le BDCE amène la personne en emploi à s'adresser auprès de ses supérieurs immédiats dans l'espoir d'utiliser des compétences liées à ses intérêts :

Je parle souvent du côté artistique, plus créatif, là. [...] Mais tu sais, en nommant ça auprès de mes patrons, en disant que moi, j'aime ça, la création, monter des projets, tout ça [...] eux vont me donner des tâches qui vont être connexes à ça. Mais une meilleure connaissance de moi, ça fait que je pouvais m'ouvrir à mes patrons, dire : *Tu sais, moi, je vais être bonne là-dedans, là-dedans, là-dedans. Fait que si vous avez des projets spéciaux, si vous avez des tâches à me donner, bien...* [pers. emploi 15]

Pour ce qui est plus spécifiquement du *développement de compétences*, les éléments semblent particuliers aux cas (à l'instar du thème de l'information qui sera traité en 5.6.3.2). De manière générale, l'analyse fait ressortir deux éléments de saturation de données. Tout d'abord, nombre de personnes en emploi ont déclaré avoir été en mesure d'envisager le développement de leurs compétences par *l'identification d'une activité de formation*. Dans l'extrait qui suit, on peut constater que le portfolio et le recours à un test psychométrique peuvent s'avérer aidants pour cibler des pistes de développement de compétences :

[...] ça lui a permis de voir qu'elle voulait développer sa compétence en communication. [...] et pas seulement le portfolio, il y a eu le test aussi qui l'a aidée

41 Interrogés à savoir si la démarche de BDCE avait permis à des personnes en emploi d'éviter un épuisement professionnel, les c.o. ont répondu que ça avait été assurément le cas pour 11 démarches (incluant une réintégration au travail à la suite d'un épuisement) et possiblement le cas pour 9 autres démarches, pour un total de 20 démarches, soit près de 23 % des 88 démarches retenues pour l'analyse.

à voir qu'elle en fait, elle a besoin... [...] Alors elle voulait travailler à ça, voir s'il n'y avait pas des formations qui pouvaient l'aider à faire ça. [c.o. 83]

Le second cas de figure que fait ressortir l'analyse des données est le *recours au coaching* qui a été identifié afin de faciliter le développement de compétences de la personne en emploi. L'extrait suivant montre également qu'un test psychométrique a permis de cerner des pistes de développement de compétences pour une personne en emploi. Le coaching a été offert par la supérieure immédiate de cette personne en emploi :

Mais avec le MBTI, avec les rencontres, [...] elle a été chercher du coaching auprès de sa supérieure, toujours dans le cadre de son développement suite au bilan. Ça l'a beaucoup aidée. Le bilan l'a beaucoup aidée. Elle s'est consolidée comme gestionnaire. [c.o. 30]

Toutefois, pour certains, la démarche n'aurait pas eu de retombées significatives en ce qui concerne l'utilisation et le développement de leurs compétences. Parmi ces personnes en emploi, l'explication la plus fréquente concerne la façon dont elles utilisent et développent déjà leurs compétences : celle-ci était déjà optimale avant leur participation à une démarche de BDCE. Dans l'extrait suivant, une personne exprime cette situation :

Peut-être que je vais être plus attentif, peut-être, à ce que je développe mes compétences, mais en même temps, ça fait 10 ans que je fais ça, je veux dire.... il n'y aura pas des grandes révélations. [...]. [pers. emploi 45]

Sommairement, la démarche peut avoir les retombées suivantes en ce qui concerne l'utilisation et le développement de compétences. Tout d'abord, les personnes en emploi prendraient davantage conscience de leurs capacités, ce qui peut se traduire par une impression d'espoir et de confiance. Ensuite, la démarche pourrait servir à des fins préventives et de promotion pour la santé en milieu de travail en aidant la personne en emploi à éviter un épuisement professionnel ou à mieux prendre soin d'elle dans le cas où elle réintégrerait son emploi à la suite d'un épuisement. De plus, la démarche peut aider la personne en emploi à revisiter des compétences qui ont été mises de côté ainsi qu'à identifier des activités de formation diverses et adaptées à son profil afin de développer ses compétences. Enfin, il semble que chez certaines personnes en emploi, qui paraissent particulièrement au fait de l'utilisation et du développement de leurs compétences, la démarche n'ait pas apporté de retombées significatives sur ce plan.

5.6.3 Retombées relatives aux outils de la démarche de BDCE

Dans cette section portant sur des éléments spécifiques à la démarche de BDCE, les données qualitatives sont appuyées par des données quantitatives. La mesure quantitative la plus associée à la démarche de BDCE, soit le SEP lié au BDCE, comporte des items au questionnaire qui vérifiaient ces éléments⁴². Cela explique pourquoi ils sont rapportés ici en appui aux retombées rapportées par les personnes en emploi et leurs c.o.

5.6.3.1 Retombées du portfolio

Tel que présenté au tableau 26 ci-dessous, l'analyse des données qualitatives⁴³ permet de conclure que la rédaction du portfolio (dont on retrouve un modèle à l'annexe O) a permis aux personnes en emploi qui l'ont faite :

Tableau 26
Retombées rapportées du portfolio

La rédaction du portfolio a permis aux personnes en emploi de :

- Être validées dans l'utilisation de leurs compétences
 - Prendre conscience de leurs capacités
 - Mettre des mots sur leurs compétences
 - Identifier leurs forces, leurs limites
-

L'analyse des données qualitatives révèlent une saturation de données sur la *validation* que ressent la personne qui rédige un portfolio, concernant l'utilisation de ses compétences. L'extrait suivant montre que le portfolio a permis d'identifier les forces de la personne, ce qui a pu avoir un effet bénéfique sur son SEP :

Bien, en mettant des mots ou en me permettant d'identifier mieux mes forces, ça a influencé en enlevant le doute dans ma tête sur ce que j'avais comme forces [...].
[pers. emploi 06]

De plus, le portfolio peut permettre à la personne en emploi de *prendre conscience de ses capacités*. Dans l'extrait qui suit, c'est en prenant un temps d'arrêt pour reconsidérer le parcours professionnel dans son ensemble que cette prise de conscience s'est produite :

Tu sais, faire [le travail], c'est assez machinal [...]. Mais là, c'est que tu t'arrêtes, et tu prends un temps de réflexion pour dire, *ok, là je le place sur papier*. Parce que c'est de s'apercevoir que ça prend beaucoup de choses aussi pour le faire. Tu sais, [...] c'est presque 30 ans de carrière. Je pense que c'est de réaliser le plus possible que tu es capable de le faire, tu es capable de réagir. [...] Que moi, je réalise ce que

42 Des analyses ont été réalisées sur chacun des items du questionnaire et les résultats sont rapportés à l'Annexe N.

43 Il est important de noter que les données qualitatives recueillies et analysées relativement au thème du portfolio portent sur le processus d'élaboration du portfolio dans son ensemble ainsi que sur son utilité et non seulement sur le point précis de « décrire les compétences développées jusqu'à maintenant », soit l'item 9 du questionnaire, objet des analyses quantitatives précédentes. L'identification des compétences (correspondant à l'item 7) est traitée ici comme un élément nécessaire et inhérent à la rédaction du portfolio.

je suis capable de faire, bien ça je pense que c'est ça qui était le plus important.
[pers. emploi 02]

Un autre élément qui est saturé dans les données est le fait de rédiger le portfolio, et donc de décrire les compétences, ce qui permet de *mettre des mots* sur les compétences et de les identifier avec précision et concrétude. Par exemple, dans l'extrait qui suit, la rédaction du portfolio a permis à la personne en emploi de clarifier ses fonctions professionnelles :

On dit toujours, *je suis infirmière, je suis infirmière*, mais qu'est-ce qu'on fait à titre d'infirmière? C'est vraiment ça qu'on a rédigé [...]. On fait bien des affaires mais on fait quoi exactement? Tu sais, c'est comme abstrait un peu, le travail d'infirmière : tu es infirmière, oui mais qu'est-ce que tu fais exactement à titre d'infirmière? Puis c'est ça qu'on a mis sur papier. Oui. [pers. emploi 12]

Plusieurs personnes en emploi ont déclaré en entretien que le fait de rédiger le portfolio les a aidées, entre autres, à *reconnaître leurs forces et leurs limites*. L'extrait qui suit montre bien que la rédaction du portfolio a rendu explicite la relation entre les forces et les limites :

Les forces, oui, par rapport au portfolio. Les limites... bien aussi, je pense. Oui. Par rapport à ma façon de travailler... oui, effectivement. Moi, je suis quelqu'un de très organisé, structuré, analytique, etc., alors c'est sûr que ça a un envers de la médaille aussi. Effectivement, ça m'a permis de voir ça et de le rendre explicite. [rire] [pers. emploi 64]

Dans le même sens, la rédaction du portfolio a permis à une personne en emploi qui envisage une transition professionnelle d'identifier les compétences qui peuvent lui être utiles ainsi que les limites personnelles à considérer :

– Par rapport au portfolio, avez-vous identifié des choses concernant les compétences?
– Bien, on en avait identifié beaucoup... ça m'a permis de voir un petit peu, dans tout ce que je faisais, ce qui pouvait me servir dans mon virage aussi. Alors ça c'était intéressant d'être capable d'aller puiser dans les compétences qui étaient déjà là. De voir aussi ce qui était plus à travailler puis... Oui. [pers. emploi 49]

Toutefois, parmi les personnes en emploi qui semblent douter de l'utilité de l'exercice, l'explication la plus fréquente est que ces personnes déclarent n'avoir *rien découvert de nouveau sur leurs compétences*. La rédaction du portfolio n'a pas généré de meilleure connaissance de soi, ni de prise de conscience. Dans l'extrait suivant, une personne en emploi est d'avis que l'utilité du portfolio, « c'est d'avoir le document », mais que son élaboration n'a engendré ni découverte, ni prise de conscience :

– Et est-ce que vous avez trouvé ça utile de les identifier comme ça?
– Pas vraiment. Je le savais autant. Je n'ai pas appris, je dirais que c'est d'avoir le document. Peut-être que ça peut m'être utile dans des démarches éventuelles. [...] Mais au niveau de... ce n'est pas une révélation, il n'y a rien qui est sorti que je ne savais pas déjà. [pers. emploi 45]

Pour nuancer ces résultats, des données quantitatives sont exposées ici. Une série de tests Wilcoxon a été réalisée pour évaluer la différence de médianes pour l’item 9 du questionnaire⁴⁴ portant sur le SEP en lien avec le BDCE et les résultats qui sont rapportés au tableau 27 ci-dessous. Cet item concerne la description des compétences dans un portfolio.

Tableau 27
Différence de médianes Avant et Après la démarche de BDCE
sur l’item 9 du questionnaire SEP

Item du questionnaire sur le SEP		Avant Méd	Après Méd	T	r
9. Vous êtes en mesure de décrire les compétences que vous avez développées jusqu’à maintenant.					
	<i>Avant – Après</i> (n=88)	5,00	5,00	484,50*	0,16
	<i>Avant – 3 mois</i> (n=63)	5,00	5,00	355,50*	0,19
	<i>Avant – 6 mois</i> (n=54)	5,00	6,00	92,00*	0,29

Note. Échelle de 1 (totalement en désaccord) à 6 (totalement en accord).

* $p < 0,05$.

r = taille de l’effet : $r = 0,10$ petite ; $r = 0,30$ moyenne ; $r = 0,50$ grande

Les résultats présentés au tableau 27 ci-dessus indiquent une faible amélioration, à l’effet que les personnes en emploi seraient davantage en mesure de décrire leurs compétences Après la démarche (*Méd* = 5,00) qu’Avant (*Méd* = 5,00), $T = 484,50$, $p < 0,05$, $r = 0,16$ ($r^2 = 3\%$). Trois mois après la démarche (*Méd* = 5,00), il y a maintien de ce résultat, $T = 355,50$, $p < 0,05$, $r = 0,19$ ($r^2 = 4\%$) ainsi que six mois après, $T = 92,00$, $p < 0,05$, $r = 0,29$ ($r^2 = 8\%$). Eu égard à ce qui précède, les personnes en emploi qui ont complété une démarche BDCE se croient un peu plus aptes à décrire les compétences qu’elles ont développées jusqu’à maintenant. Il est important d’indiquer que 77 personnes en emploi sur 88 (soit 88 % de l’échantillon) ont complété l’élaboration de leur portfolio.

Ces résultats ont de quoi surprendre, puisqu’ils ne vont pas dans le même sens que les données qualitatives présentées précédemment. En effet, plusieurs personnes en emploi ont déclaré en entretien que le fait de rédiger leur portfolio les a aidées sur plusieurs plans. Par conséquent, il était possible de s’attendre à ce que les personnes soient davantage en mesure de décrire leurs compétences après la démarche BDCE qu’avant la démarche. La triangulation des données qualitatives permettent de penser que ce sont les personnes qui n’ont pas décrit leurs compétences par écrit dans la démarche qui ont fait baisser la moyenne des résultats présentés au tableau 27. En effet, dans les dossiers tenus par la c.o., il a été constaté que certains c.o. ont accompagné les personnes en emploi à *identifier* leurs compétences *sans nécessairement les accompagner à les décrire dans un portfolio*. Cette triangulation des données permet de mieux comprendre la faible augmentation de cet item dans le questionnaire SEP-BDCE alors que les données qualitatives permettent de constater que plusieurs personnes ayant fait la démarche retirent des bienfaits importants de la rédaction d’un portfolio.

44 Item 9 : « Vous êtes en mesure de décrire les compétences que vous avez développées jusqu’à maintenant ».

5.6.3.2 Retombées de l'information

L'analyse des données qualitatives n'a pas permis d'atteindre la saturation des données sur le thème de l'information, d'une part, parce que la question relative à ce thème semble avoir été mal interprétée par un grand nombre de personnes en emploi (*Est-ce que la personne en emploi a obtenu les informations nécessaires pour favoriser le développement de ses compétences à l'intérieur de son organisation?*). D'autre part, l'analyse des données qualitatives révèle que les besoins d'information des personnes varient grandement selon l'interrelation complexe de leur projet de développement de compétences, leur contexte de travail et de vie. En effet, les informations sont intimement liées au contexte particulier de chaque démarche de BDCE.

Ce qu'il faut retenir à ce titre, c'est que les entretiens semi-dirigés ont permis d'établir une grande *variété* d'informations à transmettre dans le cadre des démarches BDCE, entre autres : la poursuite d'une formation de courte durée pour développer ses compétences sur un aspect ciblé de ses fonctions (ex. : gestion de conflits entre employés), des cours dans des institutions d'enseignement pour soutenir un changement professionnel important (ex. : nouvelle formation de base), des programmes d'aide aux employés dans le but de mieux gérer son maintien au travail (ex. : prévention d'un épuisement professionnel), des services communautaires, les services d'un autre professionnel (ex. : fiscaliste pour le démarrage d'activités entrepreneuriales), des informations relatives à la prise de décision.

Parmi les éléments qui semblent compromettre la transmission d'information, l'analyse des données qualitatives identifie le manque de temps et le manque d'accès à l'information ou l'absence d'accès à l'information dans l'organisation. Il faut mentionner que l'accès à l'information pour développer ses compétences varie grandement d'une organisation à l'autre, voire d'un poste à l'autre au sein d'une même organisation. Dans certaines organisations, les personnes en emploi semblent laissées à elles-mêmes, ce qui fait que l'apport d'information provenant d'un c.o. est grandement apprécié, notamment pour structurer, orienter les recherches (« Bien, ma c.o. a été très, très, très, très, très, très, très aidante là, vraiment, elle, elle m'a beaucoup, beaucoup aidée » [pers. emploi 81]). Dans d'autres organisations, des documents classifiant les formations disponibles sont facilement accessibles aux personnes en emploi, et c'est grandement apprécié par les personnes en emploi. Une personne en emploi indique que le développement de compétences dans son organisation passe par une série de formations obligatoires :

De toute façon, à chaque année, avec ou sans la démarche [de BDCE], on a une proposition de formation qui est donnée, mais moi, je suis nouveau dans l'organisation, ce qui fait que [...] j'ai des formations obligatoires à faire. [pers. emploi 89]

Un élément supplémentaire qui ressort de l'analyse des entretiens est l'importance que les personnes en emploi accordent à la compétence du c.o. concernant l'information. Il semble que la crédibilité de la démarche repose, dans certains cas, sur cette connaissance. Lorsque la personne en emploi n'a pas l'impression que le c.o. maîtrise l'information, la relation peut s'en trouver minée. Une personne en emploi a eu l'impression que ses fonctions professionnelles n'étaient pas comprises par son c.o. :

Bon, ça fait que je m’attendais qu’elle (c.o.) ait une connaissance..., au moins de mon environnement. [...] je ne suis pas sûr qu’elle comprenait bien ma job, mes réalités [...] tu t’attends à ce que le conseiller comprend bien [...] [t]a réalité, le secteur ; qu’il peut t’aider, peut aller chercher de l’information, tu sais. [pers. emploi 100]

Autre c.o. avec un constat semblable :

Je ne sais pas si ça peut exister, je ne sais pas s’il peut y avoir des gens qui sont des anciens gestionnaires, admettons, qui feraient ce travail-là. Peut-être qu’ils pourraient mieux comprendre. J’avais vraiment l’impression qu’il n’avait aucune idée de quoi je parlais. [pers. emploi 85]

Pour nuancer ces résultats, des données quantitatives sont exposées ici. Une série de tests Wilcoxon est réalisée pour évaluer la différence de médianes pour l’item 10 du questionnaire portant sur le SEP et les résultats sont rapportés au tableau 28. Cet item concerne l’information relative au développement de compétences.

Tableau 28
Différences de moyennes Avant et Après la démarche de BDCE
sur l’item 10 du questionnaire SEP

Item du questionnaire sur le SEP		Avant	Après	<i>T</i>	<i>r</i>
		Méd	Méd		
10. Vous croyez avoir toutes les informations nécessaires pour permettre de développer vos compétences.					
	<i>Avant – Après</i> (n=88)	4,00	6,00	132,00***	0,52
	<i>Avant – 3 mois</i> (n=63)	5,00	5,00	38,00***	0,32
	<i>Avant – 6 mois</i> (n=54)	4,00	5,00	75,50***	0,39

Note. Échelle de 1 (totalement en désaccord) à 6 (totalement en accord).

*** $p < 0,001$.

r = taille de l’effet : $r = 0,10$ petite ; $r = 0,30$ moyenne ; $r = 0,50$ grande

Les résultats présentés au tableau 28 ci-dessus indiquent une importante amélioration, à l’effet que les personnes en emploi sont davantage en mesure de décrire leurs compétences Après la démarche (*Méd* = 6,00) qu’Avant (*Méd* = 4,00), $T = 132,00$, $p < 0,001$, $r = 0,52$ ($r^2 = 26\%$). On remarque que trois mois après la démarche (*Méd* = 5,00), l’écart diminue, $T = 38,00$, $p < 0,001$, $r = 0,32$ ($r^2 = 10\%$) et semble se maintenir six mois après, $T = 75,50$, $p < 0,001$, $r = 0,39$ ($r^2 = 15\%$). La taille de l’effet passe de grande à moyenne, mais l’amélioration demeure très significative. Les personnes en emploi qui ont complété une démarche de BDCE croient avoir toutes les informations nécessaires pour développer leurs compétences, même trois et six mois après la démarche.

En somme, on remarque l’importance pour les personnes en emploi d’avoir une information personnalisée qui tient compte de leur contexte particulier. On peut voir également que la présence d’offres de formation structurées à l’interne semble faciliter grandement

l'identification de formations pouvant soutenir le développement de compétences. Il demeure que les données qualitatives laissent entrevoir que le développement de compétences, entendu dans son sens large, peut passer par bien au-delà de formations offertes dans les institutions et sanctionnées par une reconnaissance formelle. Par ailleurs, les données révèlent à quel point il est important que le c.o. soit bien au fait de l'information qui s'applique à la situation de la personne en emploi : lorsque ce n'est pas le cas, la crédibilité du c.o. et de la démarche peuvent être remises en question.

5.6.3.3 Retombées du plan d'action

Concernant les retombées du plan d'action, le tableau 29 ci-dessous indique les éléments qui ont été saturés dans les données qualitatives.

Tableau 29
Retombées rapportées du plan d'action

<i>Le plan d'action a permis aux personnes en emploi de :</i> • Identifier différentes étapes nécessaires à la réalisation du projet • Identifier les forces et les limites à considérer dans la réalisation du projet • Poser des actions concrètes

L'analyse des données qualitatives révèle une saturation dans les données relatives au thème du plan d'action concernant *l'identification des différentes étapes* nécessaires à la réalisation du projet qui a été déterminé en cours de démarche de BDCE. Dans l'extrait ci-dessous, la personne en emploi a articulé un échéancier autour de son projet de retour aux études :

Ah ! Oui. Oui. J'ai fait un plan d'action. Oui. Oui. Oui. Je me suis projeté puis là c'est clair ce que je veux faire. Je veux retourner aux études faire un certificat en psychologie. J'ai tout nommé ça. Il y a comme une grille. J'ai tout nommé ce que je voulais faire, le temps que ça va prendre pour l'atteindre. Oui. [pers. emploi 46]

Un autre bénéfice du plan d'action identifié par les personnes en emploi est l'occasion d'*identifier les forces et les limites à considérer* dans la réalisation de leur projet. Un projet de changement de poste à l'interne pour un poste hiérarchiquement supérieur peut exiger notamment le développement de certains attributs personnels, développement qui peut être indiqué dans un plan d'action :

Je pense que dans le fond, il y avait des caractéristiques disons personnelles, au niveau d'entrer en contact avec les gens et à la capacité à gérer le stress, qui étaient un avantage. Il y a peut-être des trucs aussi à travailler par rapport à l'attitude sur le plan de l'extraversion, puis pour des postes plus élevés, ça demande d'être plus extravertie, alors j'ai ça à travailler. [pers. emploi 89]

Dans le même sens, le plan d'action peut être utilisé pour un projet de maintien au travail. Dans l'exemple qui suit, le plan d'action a aidé la personne à mettre en place des stratégies de

maintien dans un laps de temps déterminé, en puisant dans des forces qu'elle a déjà mobilisées dans le passé :

[...] je me suis donné des pistes pour faire en sorte d'atteindre ce que je voulais. [...] ça revient tout le temps à la même chose : au maintien pour les deux années qu'il me reste. Pour me tenir la tête hors de l'eau. Puis, après ça à ma retraite. C'est sûr qu'avec ce que j'avais déjà utilisé comme moyens avant pour rester en équilibre, [...] j'ai pu aller chercher des outils dans ce que j'avais déjà utilisé [...] pour continuer. [pers. emploi 09]

La saturation de données qualitatives indique par ailleurs une autre retombée liée au plan d'action : celle de permettre à la personne en emploi de *poser des actions concrètes*. Deux cas sont rapportés dans les extraits qui suivent. Dans le premier cas, l'objectif abstrait de « m'exprimer de manière adéquate avec mes employés » se traduit par l'action concrète de « consulter une collègue avant de m'exprimer » :

Bien on a vraiment fait un plan d'action [...]. Pour elle, c'était plus d'apprendre à mieux dire ses choses, à les dire de façon adéquate. Elle s'est alliée avec une de ses collègues en qui elle avait confiance, pour lui dire *bon, j'ai ça à dire, comment tu le dirais ?* Et elle, surtout dans le milieu [...], il y a une certaine sensibilité, alors [...] ça faisait partie de son plan d'action, d'aller voir quelqu'un, de dire ses choses plus rapidement... [c.o. 74]

Dans le deuxième cas, les actions concrètes liées au plan d'action peuvent être posées en cours de démarche de BDCE. La personne en emploi qui s'exprime ci-dessous déclare que la mise en action pendant le BDCE est bénéfique :

[D]ans le plan d'action qui a été fait ensemble... des orientations court, moyen, long terme, il y a déjà des choses que j'ai mises de l'avant. [...] Alors, il y a des actions qui sont faites. Ça, c'est bon. Oui, c'était correct. [pers. emploi 43]

Même si l'amélioration moyenne sur les données quantitatives est appréciable, ce ne sont pas toutes les personnes en emploi qui ont réalisé un plan d'action. Certaines *n'en voyaient pas l'utilité*, d'autres n'arrivaient tout simplement pas à lui donner du sens dans leur situation particulière. Pour cette personne en emploi, bien qu'elle en ait envisagé la possibilité, rédiger un plan d'action avec échéanciers lui semble incompatible avec une démarche aussi « introspective », voire avec sa personne :

Ce n'est pas parce que je n'ai pas regardé. [...] C'était vraiment, je n'étais comme pas capable de faire ça. [...] Ça ne faisait pas de sens, non. Ce n'est pas [...] le type de personne que je suis. [...] Puis comme je disais, la démarche pour moi elle est tellement plus introspective que je ne peux pas mettre des échéanciers là-dessus. [pers. emploi 16]

D'autres soutiennent avoir *identifié les actions à poser durant la démarche de BDCE*, voire s'être mis à les réaliser. Ce faisant, la nécessité de compléter un plan d'action leur est apparue caduque, comme montré dans l'extrait suivant :

Elle ne ressentait pas le besoin d'effectuer de plan, justement, parce que ses actions étaient déjà en marche. Tout était fait, là. [c.o. 12]

Pour nuancer ces résultats, des données quantitatives sont exposées ici. Une série de tests Wilcoxon est réalisée pour évaluer la différence de médianes pour l'item 15 du questionnaire portant sur le SEP dont les résultats sont rapportés au tableau 30 ci-dessous. Cet item concerne le plan d'action.

Tableau 30
Différences de moyennes Avant et Après la démarche de BDCE
sur l'item 15 du questionnaire SEP

Item du questionnaire sur le SEP		Avant	Après	<i>T</i>	<i>r</i>
		Méd	Méd		
15. Vous avez un plan d'action concret concernant le développement de vos compétences.					
	<i>Avant – Après</i> (n=88)	3,00	5,00	11,00***	0,57
	<i>Avant – 3 mois</i> (n=63)	4,00	5,00	125,00***	0,47
	<i>Avant – 6 mois</i> (n=54)	4,00	5,00	86,50***	0,44

Note. Échelle de 1 (totalement en désaccord) à 6 (totalement en accord).
*** $p < 0,001$.

r = taille de l'effet : $r = 0,10$ petite ; $r = 0,30$ moyenne ; $r = 0,50$ grande

Les résultats présentés au tableau 30 ci-dessus indiquent une amélioration à l'effet que les personnes en emploi ont davantage un plan d'action concret concernant le développement de leurs compétences Après la démarche (*Méd* = 5,00) qu'Avant (*Méd* = 3,00), $T = 11,00$, $p < 0,001$, $r = 0,57$ ($r^2 = 32\%$). Trois mois après la démarche (*Méd* = 5,00), il y a maintien de ce résultat, $T = 125,00$, $p < 0,001$, $r = 0,47$ ($r^2 = 22\%$) ainsi que six mois après la démarche (*Méd* = 5,00), $T = 86,50$, $p < 0,001$, $r = 0,44$ ($r^2 = 20\%$). Ainsi, les personnes en emploi qui ont complété une démarche BDCE déclarent disposer d'un plan d'action concret concernant le développement de leurs compétences. La statistique de la taille de l'effet indique que celui-ci est de grande taille, même trois mois après la démarche. Cela signifie que la démarche entraîne un effet visible à l'œil nu qui se maintient trois mois après que le BDCE soit terminé. Il est important d'indiquer que, pour 42 personnes en emploi sur 84⁴⁵ (soit 50 % de l'échantillon), il y a présence d'un plan d'action *écrit*.

En somme, les personnes en emploi qui ont réalisé un plan d'action en fin de démarche de BDCE ont trouvé que cette activité était utile. Les données quantitatives recueillies avec l'item 15 montrent une amélioration importante entre Avant et immédiatement Après la démarche. Cette amélioration se maintient trois et six mois après. Par ailleurs, parmi les bénéfices les plus souvent rapportés par les personnes participantes, on retrouve l'opportunité d'identifier les étapes, les comportements, les forces, les limites ainsi que de poser des actions concrètes. Il ne serait toutefois pas complété lorsque cet exercice n'a pas de sens pour la personne ou lorsque les actions ont été menées en cours de démarche, ce qui ne signifie pas pour autant que la personne n'est pas en projet.

45 Quatre données sont manquantes.

5.7 RÉSULTATS DES DÉMARCHES POUR L'ORGANISATION

Dans cette étude, trois hypothèses de travail concernent l'organisation.

Hypothèse 6 : La participation des personnes en emploi à la démarche de Bilan et développement de compétences est associée positivement à la perception d'un meilleur ajustement entre les affectations et les compétences des personnes en emploi.

L'ajustement entre les affectations et les compétences des personnes en emploi correspond à un meilleur appariement entre la personne et ses fonctions. De manière générale, les résultats qualitatifs permettent d'affirmer que la démarche de BDCE favorise un meilleur ajustement entre les affectations et les compétences des personnes en emploi. Le tableau 31 ci-dessous indique les retombées de la démarche relatives à cette hypothèse.

Tableau 31
Retombées rapportées sur
l'ajustement entre les affectations et les compétences

La démarche de BDCE a eu un effet sur l'ajustement entre les affectations et les compétences grâce à des :

- Ajustements externes : les tâches sont modifiées
 - Ajustements internes : l'attitude et les comportements sont modifiés
-

Lorsque cette hypothèse est confirmée, l'analyse des entretiens semi-dirigés révèle deux cas de figure : un ajustement *externe* et un ajustement *interne*. En ce qui concerne *l'ajustement externe*, on retrouve une saturation de données sur le fait que certaines tâches sont modifiées pour qu'elles puissent correspondre davantage aux compétences de la personne en emploi. L'extrait suivant montre que, à la suite du BDCE, une personne en emploi compte discuter avec son supérieur immédiat des possibilités d'exercer de nouvelles tâches qui la motiveraient davantage tout en correspondant à ses compétences :

j'ai un plan d'action à court terme, que je vais appliquer aussitôt que je vais avoir rouvert le dossier pour me permettre [...] de faire une rencontre avec mon patron où j'ai l'intention de présenter mon bilan de compétences et aussi d'en profiter pour dire, *qu'est-ce qu'on peut faire pour que ça soit plus le fun pour moi dans mon poste parce que, voici ce que j'ai comme compétences*. [pers. emploi 06].

Pour une autre personne, ces ajustements entre ses compétences et ses tâches se sont réalisées en cours de démarche de BDCE comme le montre l'extrait suivant :

[...] dans le fond, les plaintes qu'elle avait, c'est qu'elle ne se sentait pas utilisée pour les compétences qu'elle avait [...]. [Q]uand elle a eu ses nouvelles tâches, elle avait l'impression d'être utilisée à son plein potentiel, [...]. [A]u début, quand je l'ai rencontrée, elle était un peu éteinte. Alors, en ayant de nouvelles tâches, elle se sentait mieux, elle se sentait plus dynamisée, elle était vraiment contente. [c.o. 74]

En ce qui concerne *l'ajustement interne*, la modification provient de la personne en emploi, qui ajuste son attitude et ses comportements vis-à-vis ses tâches et ses compétences. Dans l'extrait qui suit, la démarche aurait permis à la personne en emploi de se percevoir comme plus compétente qu'elle ne le croyait. Ce changement de perception a été le point de départ pour réaliser des changements externes :

[La démarche] lui a permis de voir qu'elle était compétente [...] ça a permis de lui donner le courage de changer des choses au travail de se voir compétente. [pers. emploi 93]

Toutefois, il n'est pas possible de tirer des données qui iraient à l'encontre de l'hypothèse. Il serait donc plus exact d'affirmer que la démarche de BDCE *favorise* un ajustement plus optimal entre les affectations et les compétences des personnes en emploi que d'affirmer qu'elle *permet* un tel ajustement. Encore faudrait-il que les supérieurs immédiats soient impliqués de manière plus active dans les démarches, ce qui occasionnerait d'autres ajustements concernant les enjeux de confidentialité de la démarche. Enfin, il faut tenir compte d'une limite de la recherche ici : il semble que la question de l'ajustement plus optimal n'ait pas toujours été bien comprise par les personnes en emploi. Nombre de données recueillies à cette question n'ont pas été utilisables pour des fins d'analyse.

Hypothèse 7 : La participation des personnes en emploi à la démarche de Bilan et développement de compétences est associée positivement à la perception d'une productivité accrue des personnes en emploi.

Les personnes en emploi, leur supérieur immédiat et leur c.o. ont été interrogés quant à l'impact de la démarche de BDCE sur la productivité. De manière générale, les résultats qualitatifs permettent d'affirmer que la démarche de BDCE a eu certaines retombées sur la productivité des personnes en emploi⁴⁶. Le tableau 32 à la page suivante indique les retombées rapportées sur la productivité, qui ont été saturées dans les données qualitatives.

46 Il faut tenir compte du fait que la question qui a été posée en entretien portait sur la productivité *de la personne en emploi elle-même* et non pas de l'organisation qui l'embauche.

Tableau 32

Retombées rapportées de la démarche sur la productivité

La démarche de BDCE a eu la retombée d'augmenter la productivité de la personne en emploi en l'aidant à :

- Mettre en place des mesures pour augmenter sa motivation
 - Améliorer son organisation personnelle (temps, énergies)
 - Mieux gérer ses émotions au travail
 - Ajuster son attitude au travail (*faire mieux plutôt que plus*)
-

Lorsque les personnes répondantes émettent l'hypothèse d'une hausse de productivité, les causes suivantes sont évoquées. D'abord, la démarche de BDCE a permis à la personne en emploi de *mettre en place des mesures pour augmenter sa motivation*. L'extrait qui suit montre qu'une personne en emploi se donnait la possibilité de demander un congé de maladie pour éviter durant une certaine période des tâches qui ne la motivent plus. Or, la démarche de BDCE lui a permis d'identifier un défi motivant et de se maintenir au travail, ce qui n'a pas entraîné de baisse de productivité pour l'organisation :

Oui, ça prenait un défi parce que [...] si j'avais été dans la même situation [...], je me serais fait donner un congé de maladie alors que je ne suis pas malade du tout. Mais c'est qu'un moment donné, quand tu es tannée, c'est facile d'aller voir le médecin... [pers. emploi 11]

Ensuite, la démarche a aidé la personne en emploi à améliorer son organisation personnelle, ce qui a eu comme retombée de mieux gérer l'investissement de son temps de travail. L'exemple qui suit montre qu'une gestionnaire a mis en place une mesure très simple pour augmenter sa productivité : ne pas répondre immédiatement à toute demande de ses employés.

Puis au niveau de la productivité, c'est vraiment une retombée, de ce processus-là parce qu'elle n'arrivait pas à faire ses tâches. Dans le fond, elle est constamment dérangée [...] C'est sûr que ça fait partie de sa tâche, mais [...] comme elle dit, *je ne les ai pas habitués à attendre. Je leur donnais toujours les réponses tout de suite*. [c.o. 37]

Enfin, on retrouve une saturation de données sur la gestion ou de la régulation des émotions (le stress et l'anxiété sont les plus fréquemment évoqués), laquelle entraînerait une hausse de productivité. Ce sont les propos tenus par cette personne en emploi :

- Est-ce que vous avez l'impression que cette démarche vous a permis d'une manière ou d'une autre d'augmenter votre productivité au travail ?
- Peut-être légèrement parce que je suis moins anxieuse, je suis plus calme. Donc, en étant plus calme, eh bien, je fais moins d'erreurs. [pers. emploi 93]

Si l'on considère la productivité non seulement en termes de quantité, mais de qualité, on peut avancer que la démarche ait pu favoriser des retombées positives sur la productivité auprès des personnes qui ont ajusté leur attitude au travail, notamment non pas en tentant de faire *plus* au

travail, mais de faire *mieux*. La question du changement d'attitude a été traitée au point précédent.

Parmi les personnes en emploi qui soutiennent qu'il n'est pas possible d'affirmer que la démarche ait eu un effet sur la productivité, les explications présentées au tableau 33 ci-dessous ont été rapportées de manière saturée.

Tableau 33
Explications rapportées relativement à
l'absence d'effet sur la productivité

Il n'est pas possible d'affirmer que la démarche de BDCE ait eu un effet sur la productivité :

- La personne en emploi considère qu'elle ne peut être plus productive (elle donne déjà son 100 %)
 - Il est trop tôt pour se prononcer sur cette question
 - Aucune mesure objective de la productivité n'a été prise
 - Présence d'un enjeu lié à la prévention d'un épuisement
-

Selon les personnes en emploi, et les c.o. qui les ont accompagnées, il est rarement aisé de se positionner sur la question de la productivité, si bien que le thème semblait sensible dans les entretiens de recherche. Plusieurs ont déclaré qu'il est tout simplement impossible de se positionner sur cette question. Une première explication est que certaines personnes en emploi considèrent qu'elles étaient déjà productives et qu'il ne leur serait pas possible de l'être davantage (« La productivité, j'ai toujours donné mon 100 % » [pers. emploi 02] ; « Ça, je trouve ça un petit peu embêtant, parce que la productivité, c'est quelque chose que j'ai fait de façon abusive » [pers. emploi 04]). On a vu plus haut en 5.3.1 que cet échantillon de personnes en emploi se situe plus près d'une situation d'épuisement que d'obsolescence.

Deux explications se rapportent à la méthode de collecte de données. Pour certains, trois semaines environ après le BDCE serait trop tôt pour se prononcer sur la question de la productivité (« Pour le moment, c'est trop, je suis trop dans la période de ménage, pour être [...] capable de répondre à une question comme ça [...] [pers. emploi 92]). D'autres se demandent comment il serait possible d'évaluer la productivité des personnes en emploi, puisqu'aucune mesure objective n'a été prise ou ne pourrait l'être selon elles (« *[Il rit]* Je n'ai aucune espèce d'idée, productivité... je ne le sais pas. Je ne peux pas répondre, je ne suis pas là, il n'y a pas d'*output* à mesurer [c.o. 97] »).

Enfin, pour d'autres qui étaient à risque d'épuisement, la démarche a eu l'effet de mieux concilier vie de travail et vie personnelle. Ce point a été abordé en 5.3.3, dans le cadre de la QGMT. On pourrait affirmer que, dans ce sens, la démarche de BDCE a un effet *préventif* sur la santé de la personne en emploi et qu'il est difficile d'affirmer que la démarche ait eu un effet sur la productivité. Dans l'extrait suivant, un c.o. affirme sa croyance selon laquelle une démarche de BDCE qui a eu un effet préventif présente l'avantage d'amener la personne en emploi à offrir une productivité plus constante, notamment en réduisant le nombre de congés de maladie :

[...] je pense que, pour l'organisation, il y a vraiment beaucoup de retombées. Malheureusement à court terme, ça se peut qu'ils voient des inconvénients aussi parce qu'elle va peut-être faire moins de projets tous en même temps, mais elle veut mobiliser son équipe, elle veut faire des modifications à l'interne [...] Puis, dans ma croyance de la productivité, j'ai l'impression qu'elle va être plus productive puisque plus constante. Et ils n'auront pas à payer des congés de maladie [...] [c.o. 25]

En somme, certaines données qualitatives permettent d'associer une démarche de BDCE à l'augmentation de la productivité d'une personne en emploi, notamment en lui permettant d'augmenter sa motivation au travail en se donnant des défis en lien avec ses compétences et en développant une meilleure gestion de son temps de travail et de ses émotions. *Faire mieux* plutôt que *plus* a aussi été associé à l'augmentation de la productivité par les personnes interrogées dans le cadre de l'étude sur ce point.

6 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Cette recherche vise principalement à évaluer les effets et à examiner les retombées d'un Bilan et développement de compétences en entreprise (BDCE). La triangulation des données quantitatives et qualitatives permet d'atteindre ces objectifs pour les personnes en emploi et pour les organisations. Un modèle de Bilan et développement de compétences adapté au contexte de l'entreprise, et plus largement des organisations, émerge de la compréhension nouvelle qui découle de l'analyse et de l'interprétation des données de cette étude.

6.1 ÉVALUATION DES EFFETS ET EXAMEN DES RETOMBÉES DE LA DÉMARCHE

Comme déjà souligné, la recherche a été réalisée auprès de 99 personnes en emploi (dont 11 ont abandonné ou n'ont pas rempli le questionnaire à la fin de la démarche) issues de 10 organisations. Il a fallu plus de trois ans pour collecter l'ensemble des données dans divers secteurs de travail et chez une population de personnes en emploi de tout âge.

6.1.1 Effets et retombées du BDCE pour la personne en emploi

Au total, deux objectifs et cinq hypothèses de recherche concernent les effets et les retombées de la démarche sur la personne en emploi. De manière générale, cette section vise à répondre aux *objectifs 1* et *2* de la recherche :

Objectif 1 - *Évaluer les effets de la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise sur :*

- 1) *le sentiment d'efficacité personnelle en lien avec la démarche*
- 2) *la qualité de la gestion du maintien en emploi*
- 3) *l'estime de soi*

Objectif 2 - *Examiner les retombées de la démarche de Bilan et développement de compétences pour les personnes en emploi à partir des points de vue des personnes en emploi et des conseillères et conseillers d'orientation sur :*

- 1) *les trois variables mentionnées à l'objectif 1,*
- 2) *la démarche dans son ensemble,*
- 3) *l'utilisation et le développement de compétences,*
- 4) *les outils du BDCE (portfolio, information, plan d'action),*
- 5) *les retombées pour l'organisation.*

En premier lieu, l'influence de l'âge sur les effets de la démarche est abordée. En second lieu, les effets ainsi que les retombées sur les variables en BDCE (sentiment d'efficacité personnelle [SEP], qualité de la gestion du maintien en emploi [QGMT] et estime de soi) sont interprétés. Enfin, les retombées de la démarche sont examinées, notamment au regard de la démarche dans son ensemble, de l'utilisation et du développement de compétences et des outils du BDCE.

6.1.1.1 Influence de l'âge sur les effets du BDCE

À la lumière des résultats quantitatifs présentés dans la section précédente, les deux groupes de personnes en emploi, dont l'un est composé des personnes de 44 ans et moins et l'autre des personnes de 45 et plus, ne se distinguent pas de manière significative sur l'une ou l'autre des variables mesurées (SEP, QGMT et estime de soi), et ce, pour les quatre temps de mesure.

Bien que, d'un point de vue quantitatif, il n'y ait aucune différence entre les groupes d'âge, l'analyse des données qualitatives permet de mettre en lumière une particularité pour les personnes de 45 ans et plus. Il s'agit de la place que prend le projet de préparation à la retraite pour elles. Ainsi, on remarque trois résultats fort intéressants concernant le projet de retraite. Le premier résultat est le retour en emploi à temps plein pour une personne à la retraite qui identifie avec son c.o. les conditions de retour au travail qui lui conviennent⁴⁷. Le deuxième résultat est de privilégier un temps partiel plutôt qu'une retraite complète telle que le prévoyait une personne avant la démarche de BDCE. Le troisième résultat est le retrait complet d'une personne en emploi tel que prévu avant la démarche. Dans la perspective du maintien en emploi, il est intéressant de constater que le BDCE peut permettre à certaines personnes de se maintenir plus longtemps au travail et de modifier leur projet de retraite. Il est possible de penser que la démarche permet à ces personnes de faire des choix éclairés en fonction de leurs besoins.

Maintenant qu'est établie l'absence de différence significative entre les personnes en emploi de 45 ans et plus et celles de 44 ans et moins en ce qui concerne les effets de leur participation à la démarche de BDCE, l'interprétation des résultats est réalisée sans distinguer les deux groupes d'âge.

Les effets sur la mesure la plus congruente avec les visées d'une démarche de BDCE, soit le sentiment d'efficacité personnelle contextualisé au BDCE, sont maintenant interprétés.

6.1.1.2 Sentiment d'efficacité personnelle

Cette section vise à analyser les résultats relatifs au SEP lié au BDCE qui ont été présentés à la section 5.2. L'hypothèse 1 concerne cette variable : *la participation à la démarche de Bilan et développement de compétences est associée positivement au sentiment d'efficacité personnelle lié au BDCE*. À la lumière des résultats présentés au chapitre précédent, la démarche de BDCE a permis aux personnes en emploi d'améliorer globalement leur SEP et ce, de façon significative. À la suite de cette démarche, l'amélioration se maintient au moins trois mois après. L'interprétation des effets et des retombées sur le SEP est présentée selon l'échelle globale et les différents facteurs associés.

SEP global. À la lumière des résultats présentés à la section précédente, les personnes en emploi ayant participé à une démarche de BDCE connaissent une augmentation significative de leur niveau de SEP. Cette augmentation s'est maintenue jusqu'à six mois Après la démarche.

47 Soulignons que certaines personnes qui ont fait la démarche étaient déjà à la retraite.

Bien qu'il n'y ait pas de normes pour comparer le score obtenu par les personnes en emploi au questionnaire du SEP Avant la démarche, on peut considérer que, en moyenne, les personnes en emploi croient *a priori* en leur capacité à réussir les tâches liées à leur travail. Or, même si le SEP moyen est élevé avant la démarche de BDCE, on peut constater, à la suite de cette démarche, une augmentation significative du SEP, augmentation qui se maintient trois mois et six mois après la démarche. On peut expliquer cette hausse du SEP en se référant aux quatre sources d'influence potentielles sur cette variable (Bandura, 2003) : les expériences actives de maîtrise, l'expérience vicariante, la persuasion verbale, les états physiologiques et émotionnels⁴⁸.

En ce qui concerne les *expériences actives de maîtrise*, la démarche de BDCE invite les personnes en emploi à identifier leurs compétences pour ensuite les décrire dans un portfolio. Elles sont appelées à clarifier comment se sont développées leurs compétences à partir de leur expérience professionnelle. Étant donné que la rédaction du portfolio exige plusieurs heures de travail et que l'histoire développementale des compétences est la principale trame de la démarche de BDCE, il est permis de croire qu'elles amènent la personne en emploi à revisiter de manière approfondie ses expériences actives de maîtrise. Selon Bandura (2003), les expériences actives de maîtrise permettent de montrer que les personnes sont en mesure de rassembler leurs ressources personnelles et environnementales pour remporter un succès. De plus, par la schématisation de la compétence qui se trouve à la base du portfolio (pour un exemple voir l'annexe O), le BDCE amène les personnes en emploi à rassembler et à ordonner leurs ressources personnelles (intérêts, valeurs...) et environnementales, ce qui organise et synthétise leurs expériences actives de maîtrise.

Concernant les *expériences vicariantes*, on peut penser que l'automodelage a joué un rôle actif dans l'augmentation du SEP des personnes en emploi en mettant de l'avant leurs réussites. En effet, l'exploration des compétences et leur formalisation dans un portfolio est une forme de reconnaissance de ses propres réussites. Il est aussi possible de penser que le c.o., en plus d'enseigner des techniques d'adaptation efficaces, ait servi de modèle de personne compétente dans le développement de compétences.

La *persuasion verbale* est une autre source influençant la croyance en son efficacité personnelle. Tel que mentionné précédemment, il est plus facile pour une personne de maintenir ou de développer son SEP si des personnes significatives, crédibles et dignes de confiance l'encouragent à persévérer et lui démontrent la confiance qu'elles ont en son potentiel (Bandura, 2003). Étant donné l'importance accordée à la validation provenant de c.o. par les personnes en emploi tout au long de la démarche, on peut penser que cette validation émanant de personnes dignes de confiance (telles que le c.o. lorsque l'alliance de travail s'avère bien établie) pourrait avoir une influence positive sur le SEP. Par exemple, les c.o. ont pu reconnaître l'ampleur des ressources mobilisées par la personne dans ses compétences et la teneur des tâches réalisées, ce qui a pu augmenter la croyance de la personne en son efficacité personnelle dans le cadre de son travail. En dernier lieu, on peut se demander également si l'interprétation des tests psychométriques a pu être perçue par les personnes en emploi comme étant une source de persuasion verbale, influençant ainsi leur SEP. D'une part, selon Bandura

48 Rappelons que la définition de ces sources est présentée dans le cadre conceptuel.

(2003), le *feedback évaluatif* permet l'augmentation de cette variable et, d'autre part, plusieurs personnes ont mentionné la pertinence de la passation de tests dans le cadre de leur démarche.

Enfin, les *états physiologiques et émotionnels* ont aussi un impact sur le développement du SEP. La démarche de BDCE crée un espace où il est possible de s'exprimer sur les expériences vécues en milieu de travail et d'explorer les états physiologiques et émotionnels pour mieux en comprendre les sources d'activation et les réguler de manière plus satisfaisante (gérer son énergie et ses émotions). Ainsi, avec l'aide du c.o., la personne en emploi pourrait accroître sa connaissance de soi et sa conscience réflexive de soi par l'exploration de ses états physiologiques et émotionnels, et ce, afin de mobiliser ses ressources dans le développement de ses compétences pour augmenter son bien-être au travail. Pour ces raisons, il est possible de penser que l'exploration et la compréhension des sources de ces états physiologiques et émotionnels aient contribué à l'augmentation du SEP des personnes en emploi entre le début et la fin de la démarche de BDCE, notamment en favorisant une meilleure régulation des émotions vécues au travail.

De manière générale, ces résultats convergent avec les résultats d'autres études qui ont également démontré une amélioration du SEP à la suite d'un processus de bilan de compétences chez des populations variées (ex. : Blanchard, Sontag et Leskow, 1999; Ferrieux et Carayon, 1998; François et Langelier, 2000 ; Michaud et Savard). Ces auteurs soulignent que le processus de BC peut favoriser la découverte de moyens d'action possibles qui renforcent les capacités de décision et d'acquisition de compétences, ce qui peut générer des réussites qui alimentent le SEP et génèrent possiblement d'autres réussites.

Ces résultats sont intéressants tant pour la personne en emploi que pour l'employeur. En effet, une personne qui a un SEP élevé compose différemment avec les situations difficiles : elle les considère comme autant de défis à relever, se donne des buts plus élevés et les atteint malgré les obstacles (Bandura, 2003). Autre élément d'intérêt pour la personne en emploi : il est démontré qu'il y a une relation positive entre le SEP en début de carrière, d'une part et, d'autre part, le salaire et le statut trois ans plus tard, de même qu'avec la satisfaction face à la carrière sept ans plus tard (Abele et Spurk, 2009). De plus, le SEP prédirait le niveau d'engagement et la réussite de la personne dans une activité donnée. D'abord, l'engagement, car une personne qui est portée à s'impliquer pourrait progresser davantage au sein de l'organisation. Ensuite, la réussite dans les activités, parce que celle-ci s'apparente à la performance. D'ailleurs, des études soulignent le lien entre le SEP et la performance (Judge, Jackson, Shaw, Scott et Rich, 2007; Locke, Frederick, Lee et Bobko, 1984).

Le questionnaire mesurant le SEP contextualisé au BDCE comporte trois facteurs dont les résultats sont maintenant interprétés.

SEP en lien avec la gestion du stress

Tout d'abord, en ce qui a trait au *SEP en lien avec la gestion du stress*, la hausse de ce facteur s'est avérée significative. Ce résultat pourrait refléter que des échanges au cours de la démarche de BDCE ont porté sur le stress au travail. D'ailleurs, les domaines des soins de santé, de la gestion et du travail social sont reconnus comme particulièrement stressants puisqu'ils exigent une quantité importante de travail, voire une surcharge, accompagnée

d'exigences élevées en termes de qualité (Zunker, 2008). Alors, la hausse du SEP des personnes en emploi en lien avec la gestion du stress pourrait être attribuable, entre autres, à l'apprentissage de stratégies en cours de démarche de BDCE visant à mieux composer avec le stress en milieu de travail. On sait, par exemple, que certaines personnes en emploi ont déclaré mieux gérer leur anxiété à la suite de la démarche de BDCE. À ce sujet, Bandura (2003) affirme que l'apprentissage de stratégies pour composer avec les situations difficiles a un effet positif sur le SEP.

SEP en lien avec le développement et la mobilisation de compétences

Ensuite, les résultats concernant le facteur du *SEP en lien avec le développement et la mobilisation de compétences* pourraient démontrer que les personnes en emploi ont une croyance accrue en leur capacité à développer et à mobiliser leurs compétences. Cette hausse peut être attribuable, en particulier, à l'identification des compétences et à l'élaboration d'un projet de développement de compétences au cours de la démarche de BDCE. D'ailleurs, la détermination d'un projet professionnel constitue l'un des besoins les plus mentionnés dans les écrits portant sur le Bilan de compétences (Dupiol, 1996; Ferrieux et Carayon, 1996; Kop et al., 1997; Michaud et al., 2007; Ripon, 1998; Taïeb et Blanchard, 1997).

SEP en lien avec l'information et l'effort

Les résultats au dernier facteur, le *SEP en lien avec l'information et l'effort*, pourraient indiquer que, plus les personnes en emploi se croient aptes à accéder aux informations nécessaires au développement de leurs compétences, plus ils croient également en leur efficacité personnelle à obtenir les résultats désirés. Plusieurs études désignent l'information sur les professions et le marché du travail comme étant un ingrédient critique dans le succès d'une démarche en lien avec un choix de carrière (Brown, Ryan Krane, Brecheisen, Castolino, Budisin, Miller et Edens, 2003; Healy, 2001; Holland, Magoon et Spokane, 1981; Kirshner, Hoffman et Hill, 1994; Spokane, 1991). On peut penser que les informations transmises par les c.o. ou par un spécialiste en information professionnelle, dans le cadre de la démarche de BDCE, ont contribué à ce que la personne en emploi se sente davantage efficace à recueillir des informations nécessaires au développement de ses compétences et croit au succès de ses efforts pour obtenir les résultats désirés. Tout comme dans l'étude de Michaud et Savard auprès de personnes en emploi dans les petites et moyennes entreprises (Michaud, Savard, Leblanc et Paquette, 2010), l'augmentation à ce facteur et son maintien dans le temps permettent de penser qu'il y a des apprentissages qui se font en lien avec l'obtention des informations nécessaires au développement de compétences pendant la démarche et, potentiellement, un transfert de ces apprentissages dans d'autres situations où la personne envisage développer ses compétences au travail.

La hausse des trois facteurs qui composent le questionnaire du SEP adapté au BDCE demeure tout autant significative trois mois et six mois après la démarche, ce qui semble indiquer que les apprentissages réalisés au cours de la démarche sont durables, de même que la « solidité intérieure », décrite par certaines personnes en emploi, qui a été ressentie après la démarche de BDCE en référence au SEP.

En conclusion, le SEP des personnes en emploi s'est amélioré globalement au cours de la démarche de BDCE, même s'il était déjà élevé au début. Depuis les années 70, de nombreuses

études ont démontré l'existence de liens entre la performance liée à la tâche, la motivation et le SEP (Appelbaum et Hare, 1996; Wood et Bandura, 1989). Selon François et Botteman (2002), le SEP « influe positivement sur la performance. Il a un rôle direct en permettant aux personnes d'organiser leurs compétences » (p. 2). Gist et Mitchell (1992) ajoutent que « la valeur de l'efficacité personnelle sur la motivation et sur la performance dans l'environnement de travail a bien été démontrée » (p. 207). Dès lors, on peut penser qu'il est stratégique pour les entreprises de soutenir l'amélioration du SEP de leurs employés, et ce, dans le but d'influencer positivement leur performance. Les professionnels du domaine des ressources humaines gagneraient également à s'intéresser au sentiment d'efficacité personnelle, voire à en faire une de leurs préoccupations (Appelbaum et Hare, 1996). Il peut être plausible de penser que l'amélioration du SEP au cours de la démarche de BDCE ait permis d'accroître le niveau de performance des personnes en emploi et, par le fait même, la productivité des entreprises. Il serait donc intéressant de poursuivre les recherches en analysant le lien entre la performance et le SEP au sein des entreprises ou en étudiant l'impact d'une démarche de BDCE sur la performance.

6.1.1.3 Qualité de la gestion du maintien au travail

La présente section vise à analyser les résultats relatifs au QGMT qui ont été présentés dans la section 5.3. L'hypothèse 2 concerne cette variable : *la participation à la démarche de bilan et développement de compétences est associée positivement à la qualité de la gestion du maintien au travail*. À la lumière des résultats présentés au chapitre précédent, la démarche de BDCE a permis aux personnes en emploi d'améliorer globalement la qualité de leur gestion du maintien au travail, et ce, de façon significative à la suite de la démarche; l'amélioration se maintient trois mois et six mois après. Par ailleurs, on observe que les propos tenus par les personnes en emploi portent sur la connaissance des ressources et des limites, sur la gestion de la vie au travail et de la vie personnelle ainsi que sur le maintien en emploi (durée). L'interprétation des effets et des retombées sur la qualité de la gestion du maintien au travail est présentée selon ces trois thèmes et liée à l'échelle globale des différents états et stratégies associés.

Meilleure connaissance de ses ressources et de ses limites. Les résultats montrent que la démarche de BDCE a amené la personne en emploi à acquérir une meilleure connaissance de ses ressources et de ses limites, ce qui confirme que la démarche a permis aux personnes en emploi de prendre soin d'elles-mêmes, notamment au travail (S1), de se reconnaître et de se respecter (S2). La stratégie visant à prendre soin de soi s'est maintenue de façon particulièrement significative trois et six mois après la démarche; ce constat s'applique, six mois après la démarche, à la stratégie visant à se reconnaître et à se respecter. Par ailleurs, si le fait de s'exprimer est vu comme une forme de respect et d'autoreconnaissance, c'est dans cette optique que l'on pourrait donner du sens au fait que la démarche a permis aux personnes en emploi de s'exprimer clairement auprès des personnes appropriées et au moment opportun (S5). Alors qu'il n'est pas possible d'affirmer immédiatement après la démarche que le BDCE permet aux personnes en emploi de maintenir ou d'améliorer leur santé physique ou émotive (E6), les résultats montrent, en revanche, que cette affirmation est valide trois et six mois après la démarche. Cette amélioration pourrait être attribuable à la mise en œuvre du plan d'action.

Ces résultats suggèrent que la démarche de BDCE a donné lieu à des apprentissages qui s'apparentent à une *rééducation socio-affective*, qualifiée parfois de « résultat le plus important de la relation d'aide » (Egan, 1992, p. 153). Une fois la démarche de relation d'aide terminée, l'intervenant qui a réalisé une rééducation socio-affective est en mesure de se dire, à propos de son client :

Parce que j'ai fait confiance à ce client, il se fait plus confiance; parce que je m'en suis occupé, il est plus en mesure de s'occuper de lui-même; parce que je l'ai incité à se remettre en question et ai pris le risque de le faire, il est maintenant plus capable de se remettre en question. [...] Cette personne est maintenant plus susceptible de mettre ses propres ressources en œuvre (Egan, 1992, p. 153).

Gestion de sa vie au travail en lien avec sa vie personnelle. L'examen des résultats démontre que la démarche de BDCE n'a pas produit d'effet notable sur certaines stratégies et états relatifs à la gestion de sa vie au travail en lien avec sa vie personnelle, ce qui ne permet pas d'affirmer que la démarche a permis aux personnes en emploi d'avoir le sentiment de gérer adéquatement leur charge de travail (E4), de ne pas surinvestir le travail (S6) et de ne pas sous-investir le travail (S7). Ce résultat n'est pas surprenant puisqu'une démarche de BDCE ne vise pas systématiquement cet objectif. En fait, seules les personnes qui avaient ce type de besoin sont susceptibles d'avoir une amélioration. Bien que les résultats quantitatifs ne permettent pas d'affirmer que la démarche a permis aux personnes en emploi de maintenir ou de développer un meilleur équilibre entre le travail et la détente (S4), on remarque que maintenir ou développer un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle est un thème qui est apparu de façon récurrente dans les propos de personnes en emploi lors de leur entrevue de recherche, probablement les personnes qui en avaient besoin.

Par ailleurs, selon Brun (2008), de plus en plus de gestionnaires et d'organisations sont d'accord avec le principe de viser un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle, quoique pour l'instant ceci reste un vœu pieux. En effet, une sensibilité de l'organisation aux enjeux relatifs à la conciliation travail et vie personnelle est nécessaire, mais insuffisante pour que des pratiques puissent véritablement s'établir :

Offrir des mesures organisationnelles de conciliation travail-famille est un pas dans la bonne direction. Il s'agit alors de revoir les pratiques en matière de congés, d'aménagements du temps et du lieu de travail, de soutien à la famille, d'avantages sociaux et de mesures de santé et de bien-être. Mais ces mesures ne seront efficaces que si elles sont intégrées à une véritable culture de gestion favorable à la conciliation travail-famille (Chrétien et Létourneau, 2010).

Par ailleurs, il semble que la démarche permette d'améliorer le sentiment d'équilibre des personnes en emploi (E2), l'amélioration produite sur cet état s'avérant significative et se maintenant trois mois et six mois après la démarche. Ainsi, cette préoccupation quant à l'équilibre entre travail et vie personnelle semble révéler, ou du moins suggérer, les caractéristiques de la situation initiale de certaines personnes en emploi de l'échantillon. Les c.o. ont souvent identifié que leurs clients rapportaient qu'ils étaient en surcharge de travail. Ainsi, une grande partie des démarches de BDCE avait comme but d'apporter des pistes de

solution pour aider les personnes en emploi à mieux gérer l'interface entre leur vie au travail et leur vie personnelle, comme par exemple, mieux gérer son stress et son anxiété, concilier travail et vie personnelle, équilibrer la charge de travail, conscientiser l'identification de la personne avec son travail. Rice (1999) identifie les facteurs qui peuvent contribuer au stress lié à cette interface entre travail-vie personnelle. Il traite de l'excédent de travail, du manque de soutien par le conjoint, des conflits maritaux et du double rôle. Les conséquences possibles de ce type de situation sont des tensions mentales et une fatigue augmentée, une motivation et une productivité diminuées ainsi qu'une aggravation des conflits maritaux. Ce résultat positif sur l'amélioration du sentiment d'équilibre des personnes en emploi démontre qu'une démarche de BDCE est efficace pour permettre à la personne en emploi de développer les ressources nécessaires afin d'atteindre un meilleur équilibre. Étant donné que le sentiment d'équilibre fait partie de la santé mentale des personnes et que celle-ci est une préoccupation majeure dans notre société⁴⁹, ce résultat est intéressant.

Maintien en emploi en termes de durée. Toujours concernant la QGMT, l'examen des résultats démontrent que la démarche de BDCE a produit un effet sur le maintien en emploi en termes de durée. Tel que mentionné, les résultats montrent bien qu'à la suite de la démarche de BDCE, la grande majorité des personnes se sont maintenues dans le même emploi. Les changements d'affectation qui ont été envisagés ont porté davantage sur des mouvements potentiels à l'interne afin de favoriser une meilleure adéquation entre les tâches, les intérêts et les compétences des personnes en emploi (ce point sera traité davantage en 6.1.1.5). Tel qu'indiqué dans le chapitre des résultats, certains états et stratégies ont été associés à ce thème saturé dans les données qualitatives. L'état et la stratégie touchant la compétence ayant été rapprochés de cette catégorie thématique, l'examen des résultats montre que la démarche a permis d'augmenter chez les personnes en emploi leur sentiment de compétence (E3) et le recours à la stratégie visant à développer ses compétences (S2) immédiatement Après la démarche. De plus, la stratégie visant à développer ses compétences s'est maintenue trois mois et six mois après la démarche⁵⁰. Ces résultats ne sont pas surprenants puisqu'ils correspondent aux finalités d'une démarche de BDCE. Ainsi, il est possible de dire que, par le développement de compétences, une démarche de BDCE vise à favoriser le maintien en emploi en termes de durée.

Toujours en lien avec le maintien en emploi en termes de durée, les résultats démontrent que la démarche de BDCE a été l'occasion pour nombre de personnes en emploi d'apporter des ajustements créateurs afin de favoriser leur bien-être au travail. Que ce soit en termes de changement d'attitude à l'égard du travail ou de résolution de problèmes, notamment sur le plan relationnel, ces résultats sont cohérents avec les buts de toute démarche de counseling où, selon Egan (2007), une pluralité de moyens sont déployés pour amener la personne à examiner

49 Selon une étude du Centre de toxicomanie et de santé mentale, les problèmes de santé mentale coûtent 51 milliards de dollars par année à l'économie canadienne. De plus, les problèmes de santé mentale coûtent deux fois plus cher à l'employeur lors d'un congé de maladie que des problèmes de santé physique. Pour plus d'information, consulter le site suivant : http://www.camh.net/fr/News_events/News_release_and_media_advisories_and_backgrounders/Dewa_cost_per_person_fr.html.

50 Le thème de la compétence a été peu abordé dans la partie de l'entretien portant sur la QGMT, même si un état et une stratégie s'y rapportent directement. Par conséquent, ce thème est davantage abordé en détail à la section 6.1.1.6 portant sur l'interprétation des résultats relatifs à l'utilisation et au développement des compétences.

ses pensées, ses émotions, ses actions ainsi que les effets de leurs interrelations dans la persistance des difficultés vécues, amenant ainsi la personne à mettre en place des moyens favorisant son bien-être. Le counseling peut aussi contribuer à ce que la personne se considère dans une perspective temporelle élargie et prenne conscience de thèmes récurrents dans son histoire de vie (Mahoney, 2003). Dans le contexte du BDCE, les propos tenus par certaines personnes en emploi et leur c.o. permettent de penser que le fait de revisiter l'histoire développementale des compétences a permis de porter à l'attention de la personne en emploi la nature répétitive de certaines difficultés (Michaud *et al.*, 2007), l'incitant à prendre la décision d'agir sur la situation. En cohérence avec les travaux récents de Savickas (2005), on peut affirmer que la démarche de BDCE peut aider la personne en emploi à prendre du recul sur sa situation présente et à découvrir des patrons de comportement improductifs qui caractérisent son parcours professionnel afin de leur attribuer une signification nouvelle et plus constructive. Ce changement d'attitude ne peut s'avérer que bénéfique pour le bien-être au travail.

En somme, l'*équilibre* semble être le mot-clé du BDCE relativement à la gestion du maintien au travail. Ce terme a été utilisé à répétition par nombre de personnes en emploi et de c.o. dans les entretiens de recherche, dans un sens qui n'est pas sans rappeler la notion d'équilibre entre tenir-prise et lâcher-prise, figurant dans la définition initiale du maintien de Limoges (2001). L'intervention qui a été pratiquée a promu une meilleure qualité de la présence à soi de même qu'une gestion efficace de la vie personnelle et professionnelle, tout en favorisant le maintien en emploi en termes de durée. Il est permis de croire qu'une intervention favorisant le bien-être au travail telle que la démarche de BDCE s'avère d'une grande pertinence au sein du marché du travail d'une société en changement accéléré (Aubert, 2003). Une telle mesure semble favoriser la prévention des risques bien réels auxquels la personne en emploi est exposée, que Paugam (2003) désignerait comme étant la charge de travail intensifiée et l'aliénation de la personne à l'égard du fruit de son travail et que Dagenais (2007) associerait à la dégradation de la santé psychologique et de la qualité de vie en général des personnes en emploi.

6.1.1.4 Estime de soi

Cette section vise à analyser les résultats relatifs à l'estime de soi qui ont été présentés dans la section 5.4. L'hypothèse 3 concerne cette variable : *la participation à la démarche de bilan et développement de compétences est associée positivement à l'estime de soi*. À la lumière des résultats présentés dans le chapitre précédent, on constate que les personnes en emploi ayant participé à une démarche de BDCE ont connu une amélioration significative de leur niveau d'estime de soi à la fin de la démarche. Cette hausse concerne autant l'estime de soi positive que négative. On pourrait présumer que les autoévaluations positives ont augmenté et les autoévaluations négatives ont diminué. Les propos tenus par les personnes en emploi à la suite de la démarche appuient ce résultat : on y retrouve des allusions à l'augmentation de la valeur que s'accorde la personne.

Les résultats de cette étude convergent vers les résultats d'autres études qui ont également démontré qu'un processus de bilan de compétences peut améliorer le niveau d'estime de soi d'une personne. En effet, l'étude de Ferrieux et Carayon (1998), qui cherchait à mesurer

l'efficacité du processus de bilan de compétences auprès des chômeurs de longue durée, a démontré une amélioration de l'estime de soi à la suite de la démarche. Puis, dans une recherche longitudinale étudiant le rôle modérateur de variables individuelles et situationnelles, Bernaud (1998) a démontré une progression de l'estime de soi. Plus récemment, la recherche de Gaudron, Bernaud et Lemoine, C. (2001), visant à mieux comprendre les processus individuels en jeu dans la démarche de bilan de compétences, a démontré que l'estime de soi était plus élevée à la suite de cette démarche. Or, l'augmentation de l'estime de soi avec cette population en emploi démontre que l'effet positif du bilan de compétences sur l'estime de soi est l'un des effets fiables de ce type de démarche. Ils vont dans le sens des résultats de démarches de BDCE réalisées en petites et moyennes entreprises (Michaud *et al.*, 2010).

Les résultats de l'évaluation de l'estime de soi indiquent un niveau initialement élevé parmi l'échantillon. Ce résultat peut s'expliquer, en partie, par le fait que les sujets à l'étude avaient tous un diplôme de formation en main et qu'ils occupaient un emploi pendant la démarche de BDCE. Une méta-analyse menée par Twenge et Campbell (2002) indique bien que l'emploi et la formation sont associés à des corrélations élevées avec le niveau d'estime de soi. Duclos (2000) explique que le fait d'avoir une formation pourrait contribuer au sentiment de compétence préalable à une bonne estime de soi. Le fait d'occuper un emploi pourrait comporter deux effets positifs : 1) favoriser un sentiment de confiance, grâce à la sécurité et la stabilité inhérentes à la situation d'emploi; 2) procurer aux personnes en emploi un sentiment d'appartenance. Tant les sentiments de confiance que ceux d'appartenance sont nécessaires au développement de l'estime de soi (Duclos, 2000). D'autres (Malka et Miller, 2007) soutiennent aussi que le statut socioéconomique serait associé à une estime de soi élevée. Considérant que la formation des personnes en emploi qui composent l'échantillon leur a permis de développer leurs compétences, que leur emploi leur procure une certaine sécurité, un statut socioéconomique acceptable et qu'ils ont l'opportunité de faire partie d'un groupe, on peut comprendre que leur niveau d'estime de soi soit élevé Avant la démarche de BDCE.

Bien qu'élevée Avant la démarche, l'estime de soi a connu une amélioration appréciable au cours de la démarche BDCE. Cette amélioration s'est maintenue trois mois plus tard pour les deux types d'estime (positive et négative) et s'est maintenue six mois plus tard pour l'estime négative. Il est postulé que l'amélioration dans l'un des secteurs liés au questionnaire SERS (contacts sociaux, accomplissements et compétences) peut, si cette amélioration est intériorisée de manière positive, résulter en une augmentation positive de l'estime de soi (Lecomte *et al.*, 2006). Autrement dit, améliorer les contacts sociaux ou les compétences amène la personne à évaluer à la hausse son concept de soi (Nugent et Thomas, 1993), c'est-à-dire la représentation que la personne se fait d'elle-même. Dans le cadre d'une démarche de BDCE, on peut attribuer cette hausse à divers éléments actifs : la rédaction du portfolio, la connaissance et l'acceptation de soi, la mise en action et la relation entre la personne en emploi et le c.o. qui l'accompagne.

Tout d'abord, la rédaction du portfolio peut expliquer en partie la hausse de l'estime de soi. Tel que mentionné plus haut, cette activité aurait contribué à la hausse du sentiment d'efficacité personnelle, ce qui se conçoit assez bien : le SEP concerne la confiance à agir (Bandura, 2003), et l'une des fonctions du portfolio est de décrire de manière synthétique les

savoir-agir de la personne. Les propos des personnes en emploi font ressortir que le fait de décrire ses compétences dans leur portfolio aurait augmenté leur estime de soi – la valeur propre que s'accorde la personne. Il est possible de penser que le fait d'identifier des compétences et de rédiger un portfolio en lien avec les valeurs, les intérêts, les qualités, l'environnement et les connaissances aide les personnes en emploi à se considérer comme des êtres adéquats, compétents et aptes à répondre à leurs besoins, suivant la conceptualisation de Korman (1970, dans Pierce et Gardner, 2004). En identifiant ses compétences, il se peut qu'il y ait pour la personne en emploi un impact sur la valeur qu'elle s'accorde en tant qu'individu. Donc, si elle se sent valorisée par ses compétences, il se pourrait que cela l'amène à se sentir plus adéquate et valable, ce qui aurait pour effet d'augmenter son estime de soi.

Selon Wilson et Dunn (2004), la connaissance de soi favoriserait une bonne estime de soi. Par les conversations avec son c.o., la rédaction du portfolio et la passation de tests psychométriques, la démarche de BDCE permet à la personne en emploi d'explorer divers aspects d'elle-même : intérêts, valeurs, besoins, traits de personnalité, ressources de l'environnement. La personne explore, en outre, ses limites personnelles et leur impact sur ses actions au quotidien ainsi que sur la réalisation de ses projets. Or, l'acceptation de soi (incluant ses limites) est une composante fondamentale de l'estime de soi (Zunker, 2008). Selon André (2006), l'estime de soi commencerait même avec l'acceptation de soi. L'acceptation de soi est une manière d'être qui engage la personne dans son entièreté (ses ressources et ses limites) et la rend moins dépendante d'éléments externes, tels que le regard des autres, l'apparence et la performance, pour s'évaluer ; l'estime de soi se distingue donc de la fierté. Par ailleurs, une intervention bien connue en relation d'aide réside dans la pensée paradoxale (p. ex. : van Deurzen, 2002) : la personne s'explore en remettant en question la perception initiale de ses forces et limites, prenant conscience de ce que ses limites recèlent en termes de forces et de quelles manières ses forces perçues peuvent parfois contribuer à créer des limitations. Cette prise de conscience s'accompagne d'une perception nouvelle du concept de soi, ce qui entraîne selon toute vraisemblance des effets sur les autoévaluations positives et négatives que réalise la personne. Ainsi, on pourrait penser que le fait de mieux comprendre ses ressources et ses limites personnelles et environnementales dans le cadre d'une démarche de BDCE ait un impact positif sur la connaissance de soi, sur l'acceptation de soi et donc sur l'estime de soi.

Composante des compétences telles que conceptualisées par Michaud *et al.* (2007), les valeurs et les besoins sont des thèmes abordés durant la démarche de BDCE. Se pourrait-il que le fait de les explorer, de comprendre leur origine et leur importance ainsi que d'établir des pistes d'action en vue de vivre davantage en accord avec ces valeurs et ces besoins ait un impact positif sur l'estime de soi ? Lorsque la personne en emploi comprend comment ses valeurs se sont développées, on peut penser que cela ait un impact non seulement sur la connaissance de soi et l'estime de soi, mais également sur les actions qu'elle compte entreprendre. En fait, par la connaissance approfondie de l'histoire développementale de ses valeurs et en sachant ce qu'elle souhaite retrouver dans son milieu de travail, il se peut que cela aide la personne en emploi à mieux comprendre pourquoi son environnement de travail lui convient ou en quoi il ne lui convient pas. De cette façon, la personne peut reprendre ou non du pouvoir sur les besoins non comblés et prendre la décision d'y répondre ou non selon les possibilités du contexte actuel de travail. L'estime de soi est reflétée par le degré auquel la personne se

considère apte à répondre à ses besoins (Korman, 1970, dans Pierce et Gardner, 2004) et cela va dans le sens d'André (2006) qui soutient que la mise en action est essentielle à l'amélioration de l'estime de soi : l'action est considérée comme « l'oxygène de l'estime de soi » (p. 332). Comme la démarche de BDCE favorise une mise en action cohérente avec une compréhension approfondie de soi (notamment les valeurs de la personne), il est possible de penser que, de cette manière, le BDCE influe positivement sur l'estime de soi.

Une autre piste d'explication envisageable pour la hausse de la variable de l'estime de soi peut être la relation de confiance entre la personne en emploi et son c.o., particulièrement en lien avec les compétences relationnelles de ce dernier. En effet, selon Michaud *et al.* (2007), ce lien émotionnel se construit tout au long de la démarche et il optimise les chances de retombées positives telles que l'augmentation de l'estime de soi. On peut supposer que les compétences relationnelles utilisées par le c.o. permettent de créer un lien émotionnel favorable à l'estime de soi d'une personne en emploi. En effet, l'utilisation de compétences relationnelles telles que l'empathie, la présence, l'écoute, le respect et la confrontation empathique transmettent le message que le client est important et a de la valeur (Rogers, 1980). Ainsi, on pourrait croire que ce message a été intégré par la personne en emploi et qu'elle se l'est appliqué à elle-même. Ce processus d'intégration s'apparenterait alors à la rééducation socio-affective décrite précédemment, résultant de la relation d'aide, grâce à laquelle, rappelons-le, la personne « se met à prendre soin d'elle-même, à se faire confiance et à se remettre davantage en question grâce à ce qu'elle a appris dans ses interactions avec son aidant » (Egan, 1992, p. 153).

Tel que Michaud *et al.* (2010) le mentionnent, il y a différentes retombées d'une meilleure estime de soi chez les personnes en emploi. L'estime de soi peut contribuer à la qualité des relations interpersonnelles, à la prise de décision liée à la carrière ainsi qu'à l'exécution de fonctions professionnelles (Rice, 1999, dans Zunker, 2008). Des études ont démontré qu'un niveau élevé d'estime de soi est associé à un emploi permanent, un plus haut niveau d'engagement, une plus grande satisfaction au travail et un faible niveau de dépression (Salmela-Aro et Nurmi, 2007) ainsi qu'à une confiance en sa capacité d'adaptation aux situations stressantes (Zunker, 2008) et à la qualité de la performance de la tâche (Judge et Bono, 2001). Plus particulièrement, des études menées par Ripon (1998) démontrent que les personnes qui clarifient un projet professionnel sont aussi celles qui se sentent plus sûres d'elles-mêmes. Ainsi, la clarification de projets serait liée à l'augmentation de l'estime de soi après la fin du bilan.

Bien que les éléments qui viennent d'être décrits concernent l'estime de soi en général, des liens peuvent être faits avec l'estime de soi fondée sur l'organisation (ESFO⁵¹). L'ESFO se définit par le degré auquel une personne se croit compétente, significative et valable en tant

51 L'instrument mesurant l'ESFO demande à la personne répondante de penser à sa relation avec l'organisation qui l'emploie et d'indiquer, sur une échelle Likert allant de « fortement d'accord » à « fortement en désaccord », le degré auquel elle croit en chacune des affirmations suivantes : 1) I COUNT around here; 2) I am TAKEN SERIOUSLY around here; 3) There is FAITH IN ME around here; 4) I am TRUSTED around here; 5) I am HELPFUL around here; 6) I am a VALUABLE PART OF THIS PLACE; 7) I am EFFICIENT around here; 8) I am an IMPORTANT PART OF THIS PLACE; 9) I MAKE A DIFFERENCE around here; 10) I am COOPERATIVE around here.

que membre d'une organisation (Pierce et Gardner, 2004). Les déterminants de l'ESFO⁵² sont similaires à ceux du SEP, concluent Pierce *et al.* (1989), mais les premiers s'appuient davantage sur le travail et les expériences organisationnelles. Comme l'estime de soi fondée sur l'organisation aurait une relation positive et significative avec les traits généraux du sentiment d'efficacité personnelle (Gardner et Pierce, 1998, 2001; Stark, Thomas et Poppler, 2000, dans Pierce et Gardner, 2004), il semble possible de mettre en lien les résultats obtenus au SEP avec l'ESFO⁵³.

De manière générale, il est soutenu que l'estime de soi qui se forme autour du travail et des expériences organisationnelles, l'ESFO, pourrait jouer un rôle significatif dans la formation de la motivation intrinsèque de l'employé, les attitudes vis-à-vis le travail (c.-à-d. les intentions de se maintenir ou de quitter, la satisfaction au travail, l'engagement dans l'organisation) et les comportements (c.-à-d. la performance, le départ de l'organisation) (Pierce et Gardner, 2004). Plus particulièrement, Staehle-Moody (1998) rapporte que les gens ayant une ESFO élevée s'adaptent mieux aux changements organisationnels que leurs homologues ayant une faible ESFO, et qu'ils sont plus dynamiques quant à leur style d'adaptation. Par conséquent, il est possible de penser que la démarche de BDCE, qui a un effet positif sur l'estime de soi, augmente la capacité d'adaptation en rendant les personnes plus proactives : ce résultat est parfaitement congruent avec la conception de l'estime de soi générale (Zunker, 2008). Pour ces raisons, l'ESFO semble une mesure fort pertinente à l'étude des effets de la démarche BDCE auprès de personnes en emploi et il serait intéressant de l'intégrer à de futures recherches. Enfin, étant donné que la démarche de BDCE permet d'améliorer l'estime de soi des personnes, on peut penser, avec les études citées précédemment, qu'une telle démarche pourrait avoir un effet sur leur capacité d'adaptation au stress et de prise de décision liée au développement de carrière.

6.1.1.5 Retombées de la démarche dans son ensemble

Les résultats relatifs aux retombées de la démarche dans son ensemble relèvent cinq éléments : 1) les personnes en emploi qui ont complété une démarche de BDCE considèrent qu'elle leur a principalement apporté des éléments favorisant le maintien et l'adaptation au travail exercé, 2) le développement d'une meilleure connaissance de soi par des prises de conscience, 3) la validation de soi, 4) le soutien dans une transition actuelle ou planifiée, 5) la planification du développement de compétences. Ce sont les cinq éléments identifiés en termes de densité de saturation des données sur le thème de l'apport principal de la démarche de BDCE⁵⁴.

52 Ces déterminants peuvent être catégorisés ainsi : 1) les signaux implicites qu'envoie l'environnement dans lequel la personne évolue; 2) les messages envoyés par des personnes significatives dans un environnement donné et 3) les sentiments d'efficacité et de compétence provenant de ses expériences directes (Pierce et Gardner, 2004).

53 Par ailleurs, on retrouve des liens si étroits entre les construits de l'estime de soi générale et du SEP que certains chercheurs se demandent s'il ne s'agirait pas en fait de la même chose (Judge, Erez, Bono et Thoresen, 2002). Par exemple, les personnes ayant une estime de soi élevée auront probablement un SEP plus élevé que leurs homologues ayant une plus faible estime de soi (Gardner et Pierce, 1998), contribuant ainsi à des performances plus élevées (Bandura, 2003).

54 Il faut rappeler que cette série de catégories établit une hiérarchie sur la densité de saturation des données qualitatives à propos de ce que la démarche a principalement apporté à la personne en emploi. Elles sont mutuellement exclusives, bien que dans les faits, une démarche donnée peut avoir été bénéfique à plus d'un titre. Par exemple, une personne en emploi peut considérer que la démarche a été particulièrement aidante

Le maintien en emploi et l'adaptation au travail actuel ressort donc comme la retombée majeure de la démarche de BDCE. Les variantes que l'on retrouve sur ce thème sont les suivantes : adaptation à une situation vécue dans le poste actuel, adaptation à la suite d'une promotion à l'interne, recherche d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Ce résultat est congruent avec la directionnalité du BDCE, soit le maintien en emploi par le développement des compétences.

En se centrant sur l'adaptation à la situation actuelle au cours de la démarche de BDCE, on pourrait penser que le type d'intervention qui a été pratiqué dans une majorité de cas s'apparente à un counseling axé sur la résolution de problème (p. ex. : Egan, 1992) pour favoriser le maintien en emploi.

Cette tendance dans l'intervention pourrait s'expliquer par le fait que les c.o. ayant participé à cette recherche exercent généralement auprès de personnes en transition professionnelle, notamment chez les sans-emploi, et dans une perspective de retour au travail⁵⁵. Ils n'interviennent pas auprès d'une clientèle chez qui les choses vont bien dans l'ensemble (du moins en apparence) : gestionnaires, personnes très performantes, personnes dans un secteur très en demande. Lors de rencontres de groupes de travail, certains c.o. ont indiqué avoir dû s'adapter à l'intervention avec cette nouvelle clientèle de personnes en emploi. Une autre nouveauté est la directionnalité de la démarche de BDCE qui diffère de leur pratique habituelle centrée sur la résolution de la principale difficulté rencontrée par un client et qui ne correspond pas nécessairement aux finalités directes d'une démarche de BDCE. Ainsi, il a été constaté que certains c.o. ont eu de la difficulté à maintenir la directionnalité de la démarche sur le développement de compétences dans le but de favoriser le maintien en emploi à la suite de la résolution d'un problème soulevé par la personne dans le cadre de son travail. Par exemple, si une personne en emploi rencontre une difficulté relationnelle avec son supérieur immédiat, le c.o. qui va maintenir une directionnalité en lien avec la démarche de BDCE va aider cette personne 1) à résoudre ce conflit et 2) à identifier les ressources qu'elle a développées en lien avec cette situation et celles qu'elle doit développer à la suite de sa démarche. De plus, ce c.o. va poursuivre la démarche de BDCE en lien avec les autres compétences à identifier et à développer. Par comparaison, un c.o. qui ne maintient pas la directionnalité de la démarche de BDCE va aider la personne à résoudre sa difficulté relationnelle avec son supérieur immédiat et faire de cette difficulté le but principal de la démarche sans nécessairement 1) la situer dans un processus de développement de compétences et 2) revenir à l'identification et au développement de l'ensemble des compétences de la personne. En ce sens, les données recueillies dans le cadre des entretiens semi-dirigés montrent que la rédaction du portfolio a été souvent mise en opposition au traitement de difficultés vécues dans le milieu de travail. Lorsqu'une difficulté vécue au travail ressort dans la démarche de BDCE et devient un sujet de discussion entre le c.o. et la personne en emploi, la rédaction du portfolio est souvent mise à l'arrière-plan, et parfois abandonnée. Tout se passe comme si l'urgence l'emportait sur l'importance (*importance* se

en termes de soutien dans une transition (apport principal) tout en ayant reçu de la validation et avoir réalisé des prises de conscience (autres bénéfices non retenus comme apport principal).

55 Rappelons que le modèle initial de Bilan de compétences de Michaud *et al.* (2007) s'adressait à cette clientèle.

référant ici au but de la démarche proposé au départ avec la personne en emploi – le bilan et développement de compétences – et sur lequel porte initialement l’alliance de travail). Il est vrai qu’en contraste au counseling axé sur la résolution de problème, le BDCE s’avère effectivement une démarche « élargie » en raison de « l’amplitude » de son thème principal (soit une série de compétences utilisées à travers l’ensemble du parcours professionnel ainsi que leur développement envisagé). Assurer la directionnalité d’une démarche de BDCE exige de maintenir l’objectif à atteindre *en utilisant les difficultés actuelles de la personne en emploi pour l’aider à développer des compétences pendant la démarche en résolvant ses problèmes immédiats*, ce qui peut s’avérer une tâche délicate et complexe.

Le développement de la connaissance de soi par des prises de conscience d’une part et, d’autre part, la *validation de soi* ressortent comme étant deux autres retombées principales de la démarche de BDCE qui ont été saturées dans les données. Ces résultats peuvent être dus à la particularité du modèle de BDCE de Michaud *et al.* (2007) qui favorise des prises de conscience par l’explicitation de l’interrelation complexe entre ses intérêts, ses connaissances, ses valeurs, ses traits de personnalité et ses ressources environnementales dans l’agir d’une compétence. Par ailleurs, il peut être intéressant de préciser que les deux résultats, soit les prises de conscience et la validation de soi, semblent posséder certains traits distinctifs. La prise de conscience concerne l’intégration d’éléments ou de liens *nouveaux* dans la représentation de soi de la personne (Angus et Hardtke, 2006), alors que la validation de soi amène la personne à reconnaître ce qui est, ce qu’elle vit comme faisant partie de sa réalité subjective. Par exemple, en rédigeant le portfolio, certaines personnes en emploi ont pris conscience de l’écart entre leurs idéaux (valeurs rattachées à l’exercice des compétences) et la situation actuelle (incluant les sphères hors travail). La prise de conscience est reconnue comme une composante essentielle et est considérée comme un facteur commun (Wampold, Imel, Bhat et Johenson-Jennings, 2007) à toutes les approches en counseling. En ce sens, il n’est donc pas étonnant qu’elle soit identifiée comme une retombée principale de la démarche de BDCE, mais en même temps, cela démontre que cette démarche permet également aux personnes en emploi de faire des prises de conscience. Pour ce qui est de la validation de soi, en rédigeant leur portfolio, certaines personnes en emploi reconnaissent que la sensation d’épuisement qu’elles éprouvent est confirmée par la manière dont elles mobilisent leurs compétences en emploi. Ainsi la validation permet une acceptation du vécu de la personne, la réconforte et peut, de ce fait, être envisagée comme une forme de reconnaissance⁵⁶ (tel que mentionné précédemment). Les bénéfices de la validation sont les suivants : augmentation de la stabilité des représentations de soi [*self-views*], réduction des risques de réaction négative, augmentation de l’apprentissage, accroissement de la motivation et modelage (Lynch, Chapman, Rosenthal, Kuo et Linehan, 2006). La validation aurait même un effet positif sur l’estime de soi (Fruzzetti, 2006). Linehan (1997, dans Koerner et Linehan, 2003) affirme que « la validation signifie la reconnaissance de ce qui est valide. Cela ne signifie pas la “ fabrication ” d’éléments valides » (p. 456). À cet égard, dans la démarche de BDCE, les c.o. valident *la perception et l’expérience vécue* de la compétence par la personne en emploi et non pas une compétence en soi, qui serait plutôt mesurable objectivement.

56 « Validation always involves accurate recognition, acknowledgment and authentication of that which is » (Linehan, 1997, p. 359).

Une retombée de la démarche dans son ensemble, qui se retrouve en quatrième place en termes de saturation de données, est *le soutien dans une transition ou un projet*. Les éléments inclus dans ce thème comportent le changement d'organisation, le retour au travail, le projet personnel, le projet de retraite. Il est cohérent que ce thème s'avère moins saturé que les autres puisque les personnes en emploi qui ont planifié une transition se trouvaient largement minoritaires. La pertinence de la démarche de BDCE est apparue claire pour des personnes qui vivaient des tensions relatives à un changement de poste récent (adaptation à une nouvelle équipe de travail, promotion incluant un changement de rôle au sein d'une même équipe) ou à un retour en emploi à la suite d'un arrêt de travail, notamment pour cause d'épuisement professionnel. En ce sens, il semble que l'accompagnement d'un c.o. dans le cadre d'une démarche de BDCE puisse s'avérer très utile pour aider la personne à reprendre contact avec ses ressources dans cette transition. En effet, le stress et la désorganisation inhérents aux périodes de transition sont souvent interprétés par les personnes qui les éprouvent comme une réponse inadéquate. En période de transition, le counseling peut aider la personne à donner une signification nouvelle à son histoire de vie ainsi qu'à coconstruire avec son c.o. des stratégies facilitant son adaptation (Bussolari et Goddell, 2009). De façon similaire, dans le cadre d'une démarche de BDCE, on pense que l'histoire développementale des compétences peut amener la personne à recadrer ses expériences de vie d'une manière qui favorise la reprise de contact avec ses ressources durant la mise en œuvre de son projet.

Si le thème de la transition apparaît peu souvent en raison d'un échantillon composé surtout de personnes en emploi et désirant demeurer en poste, il s'avère surprenant que la *planification du développement des compétences* soit le dernier élément saturé relativement aux retombées de la démarche dans son ensemble. Tel que mentionné (section 6.1.1.2), on sait que les personnes en emploi ont élaboré un plan d'action à partir du projet identifié, mais ce travail n'a pas été réalisé de manière systématique dans tous les processus de BDCE. On sait, par ailleurs, que le degré variable d'adhésion au modèle de la part des c.o. a joué sur le type de plan d'action utilisé. Certains processus de BDCE se concluaient par l'élaboration d'un plan d'action sans lien explicite avec les compétences décrites dans le portfolio ou, d'une manière plus globale, sans lien avec le développement de compétences. Ce constat tend à être confirmé par la nette saturation de données sur la première retombée de la démarche de BDCE dans son ensemble, soit le maintien en emploi et l'adaptation au travail actuel. Par ailleurs, on peut penser que le thème de la planification des compétences n'a pas été tout aussi marquant que celui de l'augmentation de la connaissance de soi par les prises de conscience, puisqu'il aurait été moins investi de part et d'autre. Il se peut aussi que l'étape de la planification ait été escamotée dans certains processus de BDCE. Selon Egan (1986, 2007), un intervenant n'a pas nécessairement à accompagner un client dans toutes les étapes du counseling. Par exemple, le seul fait de décrire son vécu dans un contexte empathique est, pour certaines personnes, un déclencheur de mobilisation de leurs ressources qui leur permet d'aborder les difficultés de manière plus efficace. Dans le cadre d'une démarche de BDCE, il se peut que, pour certaines personnes en emploi, la rédaction du portfolio agisse comme l'équivalent de la narration du vécu et s'avère suffisante pour qu'elles entreprennent d'elles-mêmes les démarches nécessaires au développement de leurs compétences. La souplesse demeure, au final, un mot-clé en relation d'aide (Egan, 2007). L'important ici, c'est qu'il y ait eu une entente explicite entre la personne en emploi et le c.o. sur les étapes à franchir. D'autres éléments relatifs à l'utilisation et au développement des compétences sont traités ci-après.

6.1.1.6 Utilisation et développement des compétences

De façon générale, l'examen des retombées liées à l'utilisation et au développement des compétences révèle assez peu d'éléments de saturation. Les éléments abordés par les personnes en emploi sont donc plus diffus sur ce thème que le précédent. À l'instar du questionnement soulevé précédemment, on peut se demander à quel point les démarches de BDCE *dans leur ensemble* ont été axées sur le développement de compétences. Il semble en effet que les propos des personnes en emploi s'avèrent plus variés et étoffés en ce qui concerne l'adaptation en vue d'augmenter leur bien-être au travail, que le développement de compétences comme tel. On pourrait penser ici qu'il n'y a pas eu de lien explicite lors des démarches de BDCE entre les comportements à mettre en place pour s'adapter à son emploi et les compétences à développer en emploi, et ce, en particulier lors de la rédaction du plan d'action. Une explication possible à ce résultat est la pratique habituelle des c.o. dont la finalité est centrée sur le choix de formation ou le retour en emploi plutôt que sur le développement de compétences. L'analyse des données qualitatives recueillies lors des entrevues et dans les documents écrits (notamment le dossier client) permet de valider cette explication. En effet, lors de certaines entrevues ou dans certains dossiers, les c.o. avec une adhérence faible démontrent aussi une difficulté évidente à maintenir une directionnalité centrée sur le développement de compétences. Cette situation indique l'importance de former davantage les c.o. à diriger une démarche visant le développement de compétences, ce qui n'est pas systématiquement enseigné en formation initiale des c.o. De plus, cela pourrait faire l'objet d'une formation continue pour les c.o. en exercice depuis plusieurs années.

Un des résultats des plus intéressants dans cette étude concerne *l'utilisation des compétences* par les personnes en emploi. On retrouve une saturation sur le fait que les personnes en emploi ont identifié des compétences qui n'étaient plus utilisées et d'autres qui sont sous-utilisées dans le cadre de leur travail. La non-utilisation et la sous-utilisation des compétences d'une personne en emploi peuvent représenter une perte au niveau de la productivité d'une organisation. De plus, la motivation de la personne en emploi est affectée par une telle situation et peut nuire de manière importante à son maintien en poste dans l'organisation. On peut penser que l'identification des compétences et la rédaction du portfolio ont été des occasions 1) d'identifier des compétences sous-utilisées ou qui ont déjà été utilisées, mais ne le sont plus et 2) de se positionner à savoir si elles pourraient l'être à nouveau. Toutefois, l'analyse des données permet de dire que l'identification et la rédaction des compétences ne sont pas suffisantes pour faire cette prise de conscience sur leur non utilisation ou leur sous-utilisation. En fait, l'identification des compétences et la rédaction du portfolio sont des éléments déclencheurs de discussion entre le c.o. et la personne en emploi afin d'explorer et de clarifier la situation dans l'emploi actuel au regard des compétences.

Toujours en lien avec l'utilisation des compétences, les c.o. ont déclaré que de nombreuses démarches de BDCE ont pu jouer un rôle de prévention de l'épuisement professionnel. Interrogés à savoir si la démarche de BDCE avait permis à des personnes en emploi d'éviter l'épuisement professionnel, les c.o. ont répondu que cela avait été assurément le cas pour onze personnes (incluant une réintégration au travail à la suite d'un épuisement) et possiblement le cas pour neuf autres personnes, pour un total de 20 personnes, soit près de

23 % des 88 démarches retenues pour l'analyse. En ce sens, on pourrait croire que ce type d'intervention serait particulièrement ajusté pour cette clientèle en transition, fragilisée, mais compétente. Au sujet des efforts de réduction des effets du stress au travail (effets auxquels les personnes en emploi ayant vécu un épuisement professionnel peuvent être particulièrement vulnérables), Zunker (2008) souligne l'importance des stratégies d'adaptation liées à l'efficacité personnelle et à l'estime de soi, stratégies qu'une démarche de BDCE augmente selon cette étude et celle de Michaud *et al.* (2010).

Concernant le *développement de compétences*, il ressort de l'étude que ce type de développement est très personnalisé et varié. En effet, le développement de compétences ne passe pas nécessairement par une formation formelle comme l'ont déjà souligné Michaud *et al.* (2010). Pour certaines personnes, le développement de compétences débute pendant la démarche, notamment lorsque cela touche des ressources à développer sur le plan de la communication entre le supérieur immédiat et d'autres employés. Pour ce type de compétences, les c.o. sont habilités à accompagner l'apprentissage et le font avec succès. Pour d'autres personnes en emploi, le développement de compétences se fait par l'ajout de tâches ou un changement de poste qui nécessite de faire de nouveaux apprentissages, développant ainsi leurs compétences.

Il est intéressant de noter que le coaching individualisé a été vu comme étant un moyen de développement de compétences par de nombreuses personnes en emploi. Ce résultat démontre l'aspect individualisé du développement de compétences en emploi, notamment lorsque le développement envisagé concerne les relations interpersonnelles au travail. Toutefois, ce résultat qui va dans le même sens que l'étude de Michaud *et al.* (2010) dans les petites et moyennes entreprises peut aussi s'expliquer par la situation actuelle dans l'offre et la demande en formation continue. En effet, il est difficile de trouver de la formation adaptée à une personne en emploi qui lui permette de développer exactement ce dont elle a besoin dans le cadre de son travail. Hart⁵⁷ parle de déséquilibre structurel entre l'offre et la demande puisque les besoins des personnes en emploi ou des organisations sont en perpétuels changements, ce qui ne permet pas d'offrir des programmes de formation continue stables. Pour améliorer cette situation, elle propose le développement de services ou d'agents intermédiaires tels que *Next Step*⁵⁸ au Royaume-Uni et *O'NET*⁵⁹ aux États-Unis, en s'inspirant de la mesure *Train to Gain* mise en œuvre entre 2006 et 2010 qui permettait aux entreprises d'avoir accès gratuitement à un courtier spécialisé en développement de compétences. Ces services permettraient le développement d'un nouveau type de poste : le courtier en formation (*learning* ou *skill broker*). En effet, le développement de compétences est étroitement lié à la recherche d'information sur les formations.

Dans un autre ordre d'idées, il appert qu'aucune démarche de BDCE ne s'est conclue par la recommandation d'un processus de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC officielle) pour aider la personne à développer sa carrière. Bien que la RAC soit présente au Québec depuis 2002, l'absence de cette mesure dans les résultats pourrait être attribuable à la

57 Site internet de l'observatoire des compétences: <http://www.cirdep.ugam.ca/index.php/les-bulletins/48-courtageformation.html?catid=10%3Abulletinjuin2011>, consulté le 5 juillet 2011.

58 <https://nextstep.direct.gov.uk/Pages/Home.aspx>, site consulté le 5 juillet 2011.

59 <http://www.onetonline.org>, site consulté le 5 juillet 2011.

scolarité généralement élevée des personnes en emploi composant l'échantillon et à l'état d'avancement des travaux pour l'implantation de la RAC (hormis dans les ordres professionnels, la RAC est surtout offerte, à l'heure actuelle, en formation professionnelle et technique, en formation générale des adultes de niveau secondaire, dans les programmes d'apprentissage en milieux de travail). Une autre cause peut résider dans la formation des c.o. En fait, la question de la RAC en est encore à ses débuts dans la formation universitaire, d'autant plus que la rareté des données empiriques pose un défi de taille à la constitution d'une offre de formation qualifiante à ce niveau (Bélisle, Gosselin et Michaud, 2010). Même si la démarche de BDCE ne donne pas accès à une sanction formelle, il n'en demeure pas moins que la piste de la RAC est pertinente pour assurer l'accompagnement de personnes en emploi désirant développer leurs compétences.

Conséquemment à ce qui précède, on ne peut que recommander, relativement aux formations futures des intervenants en BDCE, l'importance d'approfondir la question de la directionnalité de la démarche quant à l'utilisation et au développement des compétences dans une perspective de gestion du maintien au travail. En effet, la très grande majorité des personnes en emploi composant l'échantillon désiraient poursuivre le même emploi, ce qui pourrait expliquer qu'elles cherchaient à augmenter leur bien-être au travail. Deux manières de centrer la démarche sur le bilan et développement de compétences (et non pas seulement sur une difficulté particulière à résoudre) peuvent être identifiées. La première serait d'intégrer les difficultés à résoudre *dans* la démarche de BDCE de manière à ce que les changements à effectuer ou les apprentissages à faire soient analysés en fonction de compétences à développer. À cet effet, la personne en emploi qui fait le point va identifier une compétence qu'elle n'arrive pas à mettre en place ou à mobiliser. Elle pourrait également identifier une « nouvelle » compétence qu'elle souhaite développer. De cette manière, les difficultés rencontrées au travail peuvent s'avérer de précieux indicateurs quant aux compétences à mobiliser ou celles à développer : le plan d'action de développement des compétences peut alors être mis à profit à cette fin. Avec cette première manière, la directionnalité de la démarche s'avère cohérente avec le but proposé en début de BDCE, sans escamoter le traitement des difficultés qui compromettent le bien-être au travail.

Une seconde manière d'accompagner la personne en emploi, tout en assurant une directionnalité en lien avec le bien-être au travail et en fonction du développement de compétences, pourrait être la suivante. En cohérence avec les méthodes suggérées par Bussolari et Goddell (2009), le c.o. pourrait encourager la personne en emploi, qui révise l'histoire développementale de ses compétences, à trouver un sens à son travail et un but à atteindre qui puisse soutenir son engagement au sein de l'organisation : l'atteinte de ce but pourrait passer par le développement de ses compétences. En effet, occuper un emploi qui a du sens est une composante du bien-être psychologique au travail (Morin, 2008), c'est pourquoi elle mérite d'être considérée en counseling de carrière, notamment auprès des personnes en emploi (Chen, 2001; Pattakos, 2008). Il est possible de penser que la personne qui se donne un but et trouve un sens à son travail diminue les risques d'aliénation de soi en raison de l'impératif d'efficacité exigé des travailleuses et travailleurs rapporté par Paugam (2003). Il semble important de souligner ici avec Steger et Dik (2010) qu'une personne qui trouve une cohérence et un but liés à l'utilisation de ses compétences dans son organisation est motivée à approfondir son engagement et à augmenter sa performance au travail ; le sens au travail peut

même l'amener à dépasser ses propres intérêts personnels pour se soucier davantage des enjeux organisationnels et du bien commun. Comme le sens au travail n'est pas un construit étudié directement dans cette recherche, on peut seulement émettre les hypothèses selon lesquelles le BDCE, 1) favorise le sens au travail, 2) nourrit l'engagement dans l'organisation et 3) facilite l'identification de pistes de développement de compétences profondément significatives. De futures recherches devraient se consacrer à ce construit.

6.1.1.7 Outils en lien avec la démarche (portfolio, information, plan d'action)

Portfolio. Pour ce qui est du portfolio, il est étonnant de constater le contraste entre la faible amélioration rapportée concernant *la capacité à décrire ses compétences* (item 9) et les mérites rapportés concernant le processus de rédaction du portfolio par les personnes en emploi. Cependant, on retrouve une amélioration très significative portant sur *la capacité à identifier les compétences développées*. Les résultats donnent à croire que, dans la très grande majorité des démarches, l'identification des compétences a été réalisée par la personne en emploi. Qui plus est, ce fut souvent l'activité proposée pour entamer la démarche de BDCE. Mais la tendance qui a été identifiée plus haut, à l'effet que certains c.o. mettent de côté la rédaction du portfolio lorsque les difficultés en emploi sont évoquées, pourrait expliquer la faible amélioration sur le plan de *la capacité à décrire ses compétences* (item 9). De plus, une analyse des données recueillies a permis de conclure que la tâche qui consiste à identifier les compétences aurait été réalisée systématiquement par les personnes en emploi accompagnées de leur c.o., alors que la tâche qui consiste à décrire ces compétences a été réalisée par les personnes en emploi accompagnées par des c.o. à adhésion élevée au modèle.

Un autre élément laisse supposer que certaines démarches de BDCE ont accordé une importance assez minime au portfolio, car certaines personnes en emploi et certains c.o. déclarent que cette rédaction n'avait pas vraiment de sens dans leur démarche. Tel que mentionné dans Michaud *et al.* (2010), il est possible que l'absence de sens renvoie au peu de compatibilité entre le modèle proposé et le modèle de référence d'une partie des personnes en emploi. De plus, les personnes en emploi fortement compatibles avec le processus de rédaction du portfolio proposé dans le modèle de Michaud *et al.* (2010) apprécient l'autoréflexion, sont à l'aise avec l'écrit et adhèrent au postulat que l'identification précises des ressources de leurs compétences permet de clarifier et de distinguer rigoureusement les forces et les limites actuelles, permettant ainsi de planifier un développement de compétences plus optimal dans le futur. Au contraire, d'autres personnes préfèrent être évaluées de manière « objective », apprécient peu ou pas la rédaction et n'adhèrent pas à ce postulat du modèle. En ce qui a trait aux c.o., l'absence de sens en lien avec le portfolio dans la démarche semble s'expliquer par une compréhension faible du concept de compétence tel que présenté dans le tableau 21 du présent rapport. Rappelons que, dans ce cas, l'identification des compétences est conçue comme séparée, voire opposée ou nuisible à une intervention de counseling approfondie (identification de compétences c. processus de conscience de soi).

Un autre résultat de l'étude relativement au portfolio concerne les ressources liées aux compétences décrites. Une analyse des portfolios effectués par les personnes en emploi permet de constater plusieurs confusions dans la définition des ressources personnelles relatives aux compétences (connaissances, intérêts, valeurs, qualités). Par exemple, un intérêt est vu comme

une valeur et vice-versa, ou encore certaines connaissances désignent des titres de formation plutôt que des connaissances construites pendant la formation. Bien que plus présentes pour les c.o. ayant une adhésion faible, ces confusions se retrouvent également chez certains c.o. ayant une adhésion élevée. Ce résultat peut indiquer une préoccupation importante de la part des c.o. de s'approcher le plus possible de la perception subjective de la personne en emploi au cours de la rédaction du portfolio en se centrant sur l'importance accordée à ces différentes ressources. Autrement dit, le souci que le portfolio ait du sens pour la personne en emploi aurait préséance sur la justesse des concepts relatifs aux ressources, ce qui n'a pas de conséquence majeure dans le cadre d'une reconnaissance non formelle des compétences. Il est vrai que cette confusion peut aussi être transposée dans le plan d'action du développement de compétences tout en ne connaissant pas les conséquences de s'appuyer sur des critères qui ne prennent pas le même sens, ni la même importance.

Information. En ce qui a trait à l'information, les données qualitatives ont permis d'établir la grande variété d'informations potentielles à fournir dans une démarche de BDCE, ce qui va dans le sens des résultats de Michaud et Savard (2010). En effet, dans le contexte du développement de compétences d'une personne en emploi, l'information favorisant le développement de compétences ne concerne pas uniquement les programmes de formation structurés et formels. En fait, il est nécessaire de connaître les possibilités de formations informelles et non formelles (Baumgartner, Caffarella et Merriam, 2006) et de formations sur mesure, ce qui augmente la complexité et la diversité des informations à rechercher pour le c.o. en collaboration avec la personne en emploi et l'organisation. Par ailleurs, lorsque l'organisation rend disponible à certaines personnes en emploi un répertoire de formation continue, cela peut faciliter l'identification de formations envisageables d'une part, mais d'autre part, limiter l'exploration de possibilités relativement au développement de compétences. Enfin, les données qualitatives ont démontré que les attentes des personnes en emploi envers les c.o. relativement à la maîtrise de l'information étaient importantes, certaines d'entre elles ayant d'ailleurs exprimé leur déception à ce sujet.

Plan d'action. Les résultats démontrent que, en moyenne, les personnes en emploi ont un plan d'action concret concernant le développement de leurs compétences. Il est fort probable que la démarche ait contribué à ce résultat. En fait, l'un des objectifs d'un BDCE est l'identification d'un projet qui se traduit, avec l'aide du c.o., dans un plan d'action avec des étapes à réaliser. Des études (François et Botteman, 2002; François et Langelier, 2000 ; ; Gaudron et Bernaud, 1997 ; Lemoine, 1998) stipulent que le processus de BC peut favoriser la découverte de moyens d'action possibles qui renforcent les capacités de prendre des décisions et d'acquisition de compétences, ce qui peut générer des réussites qui alimentent le sentiment d'efficacité personnelle et pourraient éventuellement provoquer d'autres réussites. Par ailleurs, il importe de souligner que la rédaction par écrit d'un plan d'action n'était pas perçue comme étant pertinente pour certaines personnes en emploi déjà engagées dans des actions durant la démarche. Il serait intéressant dans une autre étude de comparer la réalisation des projets de développement de compétences chez les personnes ayant rédigé un plan d'action par rapport à celles dont le plan d'action n'a pas été mis par écrit. Michaud *et al.* (2007) insistent sur l'importance de rédiger un plan d'action en s'appuyant sur son expérience pratique ainsi que sur les bases de la psychologie cognitive, mais les données recueillies ne permettent pas une telle comparaison.

Cette recherche révèle un autre résultat concernant le type de plan d'action retenu par les c.o. Un plan d'action directement en lien avec le portfolio de compétences a été proposé par les chercheurs afin de soutenir davantage la directionnalité de la démarche de BDCE vers le développement de compétences. Il vient remplacer un plan d'action où les domaines personnel et professionnel sont présentés de manière distincte (figurant dans Michaud *et al.*, 2007). On peut se demander si, dans les démarches qui se sont davantage centrées sur le domaine personnel, les c.o. étaient en mesure de faire un plan d'action centré sur le développement des compétences. Par ailleurs, le manque de temps est une raison évoquée pour la non-utilisation du plan d'action de développement de compétences, parce que son élaboration s'avère plus exigeante. Or, l'analyse des données démontre à nouveau que les démarches effectuées par les c.o. qui n'ont pas utilisé cet outil ont tendance à centrer le plan d'action uniquement sur la principale difficulté de maintien abordée par la personne en emploi au cours de la démarche sans refaire de lien avec le développement des compétences.

Or, de rares démarches réalisées (c.-à-d. même parmi les c.o. à adhésion élevée) ont démontré non seulement la possibilité, mais aussi la pertinence d'intégrer le plan d'action de développement de compétences à même la démarche, c'est-à-dire dès la phase prospective. Cette méthode peut permettre, entre autres, de cibler tôt des pistes de développement de compétences, qui pourraient autrement demeurer imperceptibles, et d'élaborer de manière plus approfondie des stratégies d'action adaptées au style de la personne en emploi. Par exemple, l'élaboration du plan d'action a permis à une personne en emploi de clarifier qu'elle ne prévoyait pas de développement dans une compétence clé pour elle parce qu'elle vivait des tensions importantes au travail par rapport à celle-ci sur le plan de la reconnaissance. Sans ce soutien pour élaborer le plan d'action qui lui a permis une revue de l'ensemble de ses compétences, cet aspect très important pour le développement de ses compétences n'aurait pas été explicité.

Essentiellement, la très faible application du plan d'action par les c.o., à la suite de sa présentation en septembre 2009, peut s'expliquer par l'absence de supervision pour intégrer ce plan d'action. Bien que le plan d'action proposé dans cette étude demeure un outil de soutien pertinent, revisiter systématiquement l'ensemble des compétences en lien avec l'objectif poursuivi est ce qui importe et non l'outil en lui-même. De cette manière, et ce constat s'applique également au portfolio, le plan d'action ne devient plus une fin en soi, mais bien un moyen ou un outil pour atteindre la finalité du BDCE, soit le développement de compétences. Toutefois, il ne faut pas croire qu'un plan d'action n'est pas important, voire nécessaire dans certaines démarches de BDCE.

6.1.2 Retombées du BDCE pour l'organisation

Trois hypothèses de recherche concernent les organisations. Ces hypothèses sont les suivantes :

La participation des personnes en emploi à la démarche de Bilan et développement de compétences :

- 6. est associée positivement à la perception d'un meilleur ajustement entre les affectations et les compétences des personnes en emploi;*
- 7. est associée positivement à la perception d'une productivité accrue des personnes en emploi;*
- 8. est associée positivement à une intention de se maintenir plus longtemps dans la même organisation.*

Est-ce que la démarche de BDCE est associée positivement à la perception d'un meilleur ajustement entre les affectations et les compétences des personnes en emploi (hypothèse 6)? Il est important de rappeler ici que les données recueillies en lien avec ce thème reflètent certaines limites de la méthode de collecte utilisée dans cette recherche. L'examen des résultats qualitatifs suggère que la démarche de BDCE *favorise* un ajustement plus optimal entre les affectations et les compétences des personnes en emploi, mais il n'est pas possible d'affirmer qu'elle entraîne cet ajustement. Néanmoins, on peut affirmer que la démarche de BDCE est associée positivement à la perception d'un meilleur ajustement entre les affectations et les compétences des personnes en emploi.

Les types d'ajustements entre les affectations et les compétences auxquels la démarche de BDCE semble avoir donné lieu sont de types externe (les tâches de la personne en emploi sont modifiées) et interne (les attitudes et comportements sont modifiés). La plupart de ces ajustements avaient pour finalité d'augmenter le bien-être au travail de la personne en emploi.⁶⁰ Explorer et identifier des moyens de développer ses compétences dans un processus de BDCE pourraient être une façon de favoriser un ajustement plus optimal entre les compétences de la personne en emploi et les fonctions exercées dans son poste de travail.

Après ces remarques concernant les deux types d'ajustement, quelques considérations relatives à la charge de travail peuvent être ajoutées ici. La charge de travail est considérée comme étant un aspect important pour le bien-être au travail et pour l'efficacité des organisations. Selon Brun (2008), traditionnellement, la charge de travail se définit par la quantité de travail à faire. Or, dans une société de moins en moins basée sur une économie industrielle et de plus en plus sur une économie de services, la nature du travail est certes encore physique, mais surtout d'ordre intellectuel. Ces diverses transformations des

60 Bien que les données de la présente étude fassent largement référence à une surcharge de travail comme facteur de risque pour l'épuisement professionnel, un autre facteur peut être considéré dans l'évaluation des besoins des personnes en emploi, soit la situation d'obsolescence. À la décharge des personnes en situation d'obsolescence, indiquons qu'une sous-promotion peut aussi s'avérer un facteur de stress au travail et miner le bien-être au travail (Rice, 1999 dans Zunker, 2008).

organisations et du travail doivent conduire à revoir la notion de charge de travail, qui se traduirait donc ainsi : 1) *Ce qui est demandé*, c'est-à-dire les exigences de production, les objectifs de performance quantitative et qualitative (la charge de travail est non seulement ce que l'on a fait, mais aussi ce qui n'a pas été terminé, ce qui a été abandonné ou ce que l'on cherche à faire sans y parvenir) ; 2) *Ce qui est ressenti*, c'est-à-dire définir la charge de travail en tenant compte de ce que ressent la personne en emploi à l'égard de sa charge de travail et 3) *Ce qui est réellement fait*, c'est-à-dire que la charge de travail réelle est la combinaison de ce qui est demandé et ce qui est vécu ou ressenti. Ainsi, il est permis de croire que le fait de tenir compte tant du type d'affectations, des compétences de la personne en emploi que de la charge de travail qui lui incombe (demandée, ressentie et réelle) permettrait de se représenter plus adéquatement le degré d'ajustement entre les affectations et les compétences de la personne. À l'instar de la conciliation du travail et de la vie personnelle, la démarche de BDCE ne peut être garante à elle seule des résultats, mais peut s'inscrire dans un réseau complexe d'influences favorisant le mieux-être au travail.

L'hypothèse a été formulée à l'effet que la participation à la démarche de BDCE est associée positivement à la perception d'une productivité accrue des personnes en emploi (hypothèse 7). Même en termes subjectifs, il est difficile de soutenir l'hypothèse d'une association entre la participation au BDCE et la perception d'une productivité accrue. Les personnes en emploi, et même les c.o., ont souvent déclaré ne pas savoir sur quoi s'appuyer pour mesurer la productivité au travail. Établir des liens entre la formation au sein des organisations et la productivité est un exercice qui s'avère plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord, d'autant plus qu'il n'existe pas de consensus sur la mesure des variables « formation » et « performance organisationnelle » (Bernier, 2009). Par ailleurs, toujours selon Bernier, la formation a un *impact différé* sur la productivité des entreprises : « [...] les investissements en formation prennent de la force avec le temps pour culminer après 3 années » (2009, p. 6). Cette affirmation contraste avec le moment de collecte de données auprès des personnes en emploi, qui a eu lieu environ trois semaines après leur démarche de BDCE.

On pourrait être tenté d'associer d'emblée les stratégies relatives à l'évitement de la surcharge de travail et la baisse de productivité de l'organisation, mais ce serait tirer une conclusion un peu hâtive. Tel que mentionné plus haut, ne pas surinvestir le travail peut être une façon d'être productif. Se pourrait-il qu'un certain recul par rapport à son travail puisse contribuer à la productivité sur le long terme en économisant sur des frais de congés de maladie, d'épuisement professionnel, de cotisations à la santé et sécurité au travail? Toutefois, changer la culture des organisations à ce titre n'est pas une tâche aisée. Selon Brun, Biron et Ivers (2007), la charge de travail est presque infailliblement le facteur de risque le plus important du stress au travail, mais tenter de s'attaquer à ce problème révèle aussitôt les tensions inhérentes aux enjeux entre bien-être et productivité. Il est clair que la démarche de BDCE peut sensibiliser la personne en emploi aux dangers « d'usure mentale » inhérents au travail (Dejours, 2000), mais pour qu'une intervention soit davantage efficace en termes d'effets sur l'équilibre charge de travail-productivité, la partie organisationnelle devrait être impliquée activement dans la démarche. En fait, un écueil à éviter est que la personne en emploi perçoive le c.o., et ce, à tort ou à raison, comme étant positionné *contre* l'organisation qui l'emploie ou, au contraire, comme prenant partie *pour* l'organisation. Il est recommandé, en ce sens, que les termes de l'alliance et du consentement éclairé entre c.o., personne en emploi et organisation

soient rédigés clairement dans un contrat (Nathan et Hill, 2006). On pourrait toutefois croire qu'une organisation qui considérerait la santé des personnes qu'elle emploie comme critère stratégique de décision d'affaires (Brun, 2008 ; Brun, Biron et St-Hilaire, 2009) aurait avantage à s'impliquer dans les démarches de BDCE afin de retirer tout le bénéfice potentiel de ce type de service.

En outre, rappelons que, tel que mentionné précédemment, il serait prématuré de conclure que les effets bénéfiques de la démarche de BDCE sur le sentiment d'efficacité personnelle et l'estime de soi se traduiraient par une hausse de la productivité. Les données disponibles laissent croire qu'il serait vraisemblable de penser que ce serait le cas, mais des recherches supplémentaires sont nécessaires pour étayer cette hypothèse.

Enfin, si la personne en emploi soutient l'organisation en lui fournissant sa force de travail, on peut s'attendre à une relation d'échange dans laquelle l'organisation soutient la personne en emploi. Selon Brun (2008), l'organisation peut soutenir l'employé de différentes manières : 1) *Soutien du réseau social*, c'est-à-dire le lien qui existe entre les personnes d'une équipe, d'un collectif, d'une confrérie, etc. ; 2) *Soutien du gestionnaire*, c'est-à-dire donner à la personne en emploi les ressources nécessaires à la bonne exécution de sa tâche, l'aider à résoudre des problèmes, la conseiller, la reconnaître et la défendre lorsque nécessaire. Ce sont tous des gestes qui apportent un soutien à la personne et à la réalisation de son travail. Un dernier et troisième point fait référence au *Soutien aux gestionnaires*, c'est-à-dire lorsque l'organisation soutient les décisions des gestionnaires.

En ce qui a trait à savoir si la démarche de BDCE est associée positivement à une intention de se maintenir plus longtemps dans la même organisation (hypothèse 8), on a vu précédemment au sujet de la qualité de la gestion du maintien au travail que le maintien en emploi en termes de durée au sein de la même organisation ressortait comme élément clair à l'aide de la saturation des données. L'hypothèse 3 serait donc confirmée de manière robuste. Dans la majorité des cas, les personnes en emploi ne désirent pas quitter leur travail ; plus que tout, elles souhaitent des ajustements relatifs pour faire face à certaines difficultés ainsi que des objectifs stimulants qui soutiennent leur engagement. Ces objectifs stimulants peuvent être liés à de la promotion à l'interne : de telles pistes de développement peuvent être envisagées durant la démarche.

La validation de soi dans le cadre de la démarche de BDCE aurait joué un rôle important sur le maintien en termes de durée. Cette interprétation va dans le sens des propos de Gardner et Pierce qui soulignent que « Les membres de l'organisation qui en sont venus à penser qu'ils sont importants et compétents pour l'organisation ne pensent pas à quitter, ne quittent pas leur emploi à la même fréquence que les employés qui ne croient pas être une "partie importante de cette organisation" » (2004, p. 607).

Les cas plus rares où le BDCE n'a pas eu d'impact en termes de maintien concernent les personnes en emploi qui avaient déjà envisagé de quitter l'organisation. La démarche de BDCE a pu examiner, par ailleurs, les possibilités de concilier les attentes de la personne en emploi et celles de son organisation. Tel qu'indiqué dans la finalité du BDCE à l'égard de l'identification d'une activité ou d'un projet, dans le cas d'impossibilité d'arrimage entre les

besoins de la personne en emploi et ceux de l'organisation, les deux parties pourraient arriver à la décision de ne plus travailler ensemble. On peut se demander à quel point une personne en emploi qui ne croit plus que l'organisation peut répondre à ses aspirations est motivée, engagée et productive, si bien que le départ de l'organisation peut s'avérer, dans ce cas, une issue qu'on pourrait qualifier d'acceptable, voire optimale pour les deux parties.

En résumé, on retient que la démarche de BDCE serait essentiellement validante pour la personne et qu'elle produirait généralement des effets bénéfiques sur le sentiment d'efficacité personnelle, sur la qualité de la gestion du maintien au travail et sur l'estime de soi. Les effets ne se limitent pas à la personne, ils peuvent s'étendre à l'organisation qui l'embauche et sur la durée du maintien en emploi. Parce que souple et non formelle, la démarche de BDCE permettrait à la personne en emploi de réviser le sens initial accordé à son histoire de vie personnelle et professionnelle et, comme le soulignent Bussolari et Goodell (2009), d'y déceler une cohérence nouvelle et plus positive. Le résultat de cette reconstruction réalisée en collaboration avec le c.o. pourrait se refléter dans un portfolio hautement personnalisé. Quant à la validation, si cruciale pour le succès de la démarche de BDCE, elle serait largement tributaire de la relation construite avec le c.o. où des habiletés relationnelles sont mises en œuvre. En permettant à la personne en emploi d'identifier un projet motivant, la démarche de BDCE pourrait soutenir l'utilisation optimale et le développement des compétences par un plan d'action opérationnel. La démarche de BDCE étant centrée sur les besoins de développement de la personne, il est tout à fait possible de croire que cela influence son souci de mieux prendre soin d'elle-même (soi). Ce faisant, il est important, dans la démarche de BDCE, de maintenir en tension les besoins de la personne en emploi (bien-être et santé psychologique) et les besoins de l'organisation (productivité, rentabilité, investissement dans la main-d'œuvre). Moyennant certaines modifications, il semble que la démarche de BDCE pourrait être tout indiquée pour aider la personne en emploi à mieux se comprendre, mieux comprendre la dynamique de son organisation, mieux comprendre les possibilités d'ajustement créateur entre elle et l'organisation. À cet effet, le BDCE peut s'inscrire dans la lignée des travaux de Steger et Dik (2010) et aider la personne en emploi à identifier un but personnel, à le mettre en lien avec la mission de l'organisation et à promouvoir son leadership et son engagement. Ce faisant, le travail de la personne en emploi a du sens et tant elle que l'organisation qui l'embauche bénéficient de retombées positives.

6.1.3 Retombées du BDCE pour le Canada

Ce projet de recherche-intervention porte sur l'évaluation d'un programme de bilan et développement de compétences en entreprise au Québec. Il est fort probable que des résultats semblables seraient obtenus dans d'autres provinces canadiennes si les mêmes conditions étaient reproduites en tenant compte des particularités contextuelles de celles-ci. Le résultat le plus intéressant pour l'ensemble du Canada est certainement l'adaptation du modèle de Bilan de compétences de Michaud *et al.* (2007) au contexte des entreprises (voir chapitre suivant). Ce modèle peut être utilisé par des professionnels de l'orientation dûment qualifiés⁶¹ dans l'ensemble du Canada en tenant compte, entre autres, des particularités contextuelles de

61 Il importe de noter que le niveau de qualification des personnes intervenantes dans cette étude est un 2^e cycle universitaire donnant accès à l'OCCOQ. Pour des résultats comparables, il est recommandé d'avoir un niveau de qualification équivalent.

chaque province concernant la formation de la main-d'œuvre. Le modèle sera disponible en français sur les sites de trois groupes de recherche : le Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage⁶², le Groupe canadien de recherche sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes⁶³ et le Collectif de recherche en counseling et développement de carrière⁶⁴. Largement diffusé en français par les travaux de ces groupes de recherche⁶⁵ et l'enseignement des professeures et professeur ayant collaboré à cette étude, le modèle devra être traduit pour une plus grande accessibilité en anglais.

En plus des retombées déjà présentées pour la personne et l'organisation, du point de vue politique, les résultats de cette étude sont précieux dans le contexte actuel où les gouvernements tentent de mettre en place des structures facilitant l'adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail. D'ailleurs, au Québec, à la suite de cette étude et de celle de Michaud et Savard (2010) portant sur les petites et moyennes entreprises, notre équipe de recherche continue à travailler sur un projet pilote visant à mettre en œuvre le nouveau modèle dans plusieurs régions administratives du Québec en offrant un service de Bilan et développement de compétences aux entreprises. Ce projet est fait en collaboration avec plusieurs partenaires: Regroupement Québécois des Organismes en Développement de l'Employabilité (RQuODE), Conseil du Patronat du Québec (CPE), Manufacturiers et Exportateurs du Québec (MEQ), Commission des Partenaires du Marché du Travail (CPMT). Le projet a été présenté en juillet 2011 à la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec dans le cadre de la consultation gouvernementale portant sur l'amélioration de l'adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail. Toujours dans le cadre de cette consultation gouvernementale, l'OCCOQ⁶⁶ a présenté un mémoire dans lequel les données de cette étude ont été rapportées et qui recommande la création de Centres de Bilan et de développement de compétences au Québec.

Par ailleurs, ces données probantes peuvent aussi inciter les dirigeants d'entreprise ou leurs services de ressources humaines à investir dans les démarches de BDCE qui favorisent le développement de compétences de la main-d'œuvre. En ce sens, pendant le projet, le plus large site de notre étude (plus de 5000 employés) a ouvert un poste en bilan de compétences dans son département de développement de compétences, ce qui semble directement en lien avec cette étude. Toutefois, nous n'avons pas validé ce lien de cause à effet avec l'organisation.

Du point de vue de la recherche, cette étude apporte de nouvelles connaissances et elle a contribué à diminuer le « [...] décalage quantitatif certain entre une pratique sociale et la recherche scientifique sur les processus qu'elle met en jeu » (Gaudron et Croity-Belz, 2005, p. 111). En fait, les données probantes de cette étude appuient les écrits et la pratique du Bilan et développement de compétences tout en permettant de l'améliorer de manière concrète.

62 Consulter ce site à l'adresse suivante : <http://www.erta.ca>.

63 Consulter ce site à l'adresse suivante : <http://www.crwg-gdrc.ca/crwg>.

64 Consulter ce site à l'adresse suivante : <http://www.usherbrooke.ca/education/recherche/regroupements/crcdc>.

65 D'ailleurs, une conférence sur les résultats de cette étude sera présentée par la Pre Michaud et le Pr Savard dans le cadre d'un symposium sur les pratiques en développement de carrière au Québec en Afrique du Sud, en octobre 2011. Consulter l'adresse suivante : <http://www.pace.za.com/conference>.

66 Consulter l'adresse suivante : <http://www.orientation.qc.ca/Communications/Nouvelles/~media/DB6D24B87DD744519A84F144709BC9E7.ashx>.

Enfin, cette recherche peut contribuer à l'amélioration de la formation initiale et continue des personnes qui œuvrent dans le domaine de l'orientation et des domaines connexes. En ce sens, ces données servent dans certains cours qui abordent le Bilan de compétences à l'Université de Sherbrooke.

6.2 ADAPTATION DU MODÈLE DE BDCE

Cette section correspond à l'objectif 3 de la recherche : *Adapter le modèle de Bilan et développement de compétences en entreprise en tenant compte de l'évaluation des effets et de l'examen des retombées de la démarche.*

Dans cette partie sont présentées les interprétations des résultats en lien avec l'adaptation du modèle de Bilan de compétences en entreprise dans le but de favoriser le maintien en emploi par le développement de compétences. Dans un premier temps sont abordés les principaux constats issus de l'analyse et l'interprétation des données sur lesquelles s'appuient les modifications proposées au modèle adapté du Bilan de compétences de Michaud et Savard (2007). Afin d'éviter la répétition, nous abordons seulement les aspects qui n'ont pas été traités précédemment.

Rappelons que le modèle a été adapté à partir de la triangulation des données suivantes par ordre d'importance : le SEP-BDCE, les données qualitatives recueillies (entretiens de recherche c.o. et personne en emploi, documents écrits comme le portfolio, autres informations concernant les rencontres avec le client), les synthèses des données qualitatives, le QGMT, l'estime de soi, Par ailleurs d'autres sources ont été consultées et ont permis des apports complémentaires, notamment la *Loi de la reconnaissance et du développement des compétences*⁶⁷ et les résultats d'une recherche sur l'évaluation du rendement de la formation au sein des entreprises (Bernier, 2009).

6.2.1 Dix constats à la base des modifications proposées au modèle de BDCE

6.2.1.1 Développement de compétences et Bilan de compétences

Un des résultats majeurs de l'étude de Michaud et Savard dans les PME (Michaud *et al.*, 2010) est l'importance accordée au *développement de compétences* au cours d'une démarche de Bilan de compétences auprès de personnes en emploi. Les auteurs ont ainsi proposé la modification du titre « Bilan de compétences » (BC) pour « Bilan et développement de compétences » (BDC). L'ajout du développement de compétences a été présenté aux c.o lors de la formation, en janvier 2009. Toutefois, l'appellation de la démarche n'a pas été officiellement modifiée compte tenu que l'analyse des données de l'étude de Michaud et Savard dans les PME (2007-2010) était encore en cours. De plus, les publicités sur le terrain visant à rejoindre la clientèle s'intitulaient démarche de « Bilan de compétences ».

67 Consulter le site suivant : http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_3/D8_3.html.

Les résultats de cette étude (BDCE) confirment l'importance d'insister sur le terme « développement » dans le titre du Bilan de compétences afin de mettre en évidence l'importance du développement de compétences tout au long de la démarche de BDCE. En effet, si certains c.o. considèrent systématiquement le *développement de compétences* tout au long de la démarche de BDCE et interviennent en fonction de cette finalité, d'autres c.o., selon leur lecture des besoins de la personne, considèrent le développement de compétences partiellement, voire pas du tout. Ainsi, certains c.o. et des personnes en emploi ont compris le développement de compétences dans son sens large tel que prôné par le modèle BDCE qui inclut toutes les actions permettant de développer des ressources ou un savoir-agir dans le cadre d'une méta-compétence⁶⁸ (connaissances, savoir-agir relationnel, qualités, valeurs, etc.). Ce développement peut se faire par divers moyens : cours magistraux, *coaching*, réflexion personnelle, lecture, etc. Pour d'autres c.o. et personnes en emploi, le développement de compétences semble se restreindre à la formation formelle et structurée payée par l'employeur. Enfin, pour d'autres c.o. et personnes en emploi, le développement de compétences semble ne pas faire partie de la démarche lorsque celle-ci est associée à l'orientation ou à la recherche d'emploi. Ce résultat renforce l'importance d'ajouter le terme « développement » dans le titre du Bilan de compétences pour rendre explicite son importance tout au long de la démarche afin d'atteindre l'objectif d'une démarche de BDCE qui est de favoriser le développement de compétences de la personne en emploi.

6.2.1.2 Adhésion au modèle de BDCE et efficacité de l'intervention

Les résultats obtenus à la mesure du sentiment d'efficacité personnelle (SEP-BDCE) directement liée aux effets attendus démontrent que les démarches de BDCE ont eu un effet positif souvent très significatif. La triangulation des données quantitatives et qualitatives a permis de préciser ces résultats, notamment par l'adhésion élevée ou faible au modèle du BDCE. Il importe de préciser à nouveau qu'une adhésion élevée ne signifie pas une adhésion rigide, mais une application souple du modèle et de ses étapes, ce qui signifie un ajustement à la situation particulière de chacune des personnes rencontrées. Souple, dans le sens d'un ajustement créateur avec le client sur les tâches à faire en tenant compte de ses préférences tout en maintenant la directionnalité sur le développement de compétences en cohérence avec le concept de compétences. Les résultats ont permis de comprendre que, lorsque l'adhésion au modèle est faible, le client peut être satisfait de sa démarche, mais il n'a pas identifié ses compétences, n'a pas nécessairement obtenu les informations pour le développement de ses compétences et n'a pas de plan concret de développement de ses compétences. Lorsque l'adhésion au modèle est élevée, la personne en emploi a :

- Identifié ses compétences
- Obtenu des informations pour le développement de ses compétences
- A un plan d'action concret pour le développement de ses compétences

De plus, même si le client envisage de se réorienter ou de quitter l'entreprise, le c.o. ayant une adhésion élevée répond à cette demande en restant centré sur le bilan et le développement de compétences, notamment le développement de ressources (connaissances, attitudes, etc.) qui

68 Précisons que les compétences du portfolio représentent des méta-compétences, car chaque savoir-agir est une compétence (voir cadre conceptuel).

pourraient favoriser son maintien en emploi. Si la personne souhaite tout de même quitter l'entreprise, l'action de se chercher un emploi n'est pas accompagnée dans le cadre de la démarche de BDCE, mais fera plutôt partie du plan de développement de compétences.

6.2.1.3 Le concept de compétence et le BDCE

Le concept de compétence est complexe, occasionnant des problèmes de compréhension dans l'intervention en BDCE. En effet, nos données permettent d'affirmer que l'adhésion faible au modèle de BDCE est directement liée aux difficultés de compréhension du concept de compétence dans ce contexte. Cette difficulté de compréhension amène les c.o. à concevoir la compétence de manière technique. Cette difficulté est aussi visible dans la description des ressources liées à la compétence, dans l'élaboration de l'histoire développementale des compétences et, finalement, dans la construction du plan d'action. Il importe de préciser que les problèmes de compréhension du concept de compétence ne sont pas spécifiques au domaine de l'orientation, mais concerne le champ de l'éducation en général. Par exemple, la réforme de l'éducation au Québec⁶⁹, dont le programme de formation de base commune repose sur le développement de compétences de l'élève, rencontre de nombreuses difficultés largement traitées dans les médias, notamment en lien avec des conceptions erronées du concept de compétence⁷⁰. Une des principales conceptions erronées véhiculées dans les médias est de penser que la compétence exclue les connaissances alors qu'elles constituent une des principales ressources mobilisées. Dans le cadre de notre étude, nous avons identifié trois difficultés de compréhension importantes en lien avec le concept de compétence dans une démarche de BDCE. La première est d'opposer la description de compétences au processus de conscience réflexive de soi; la deuxième est la confusion dans la description des ressources et du savoir-agir; la troisième est la compétence dans une perspective développementale plutôt que statique.

Opposition entre compétence et processus de conscience réflexive de soi

L'une des principales difficultés concernant le concept de compétence dans cette étude est de mettre en opposition l'identification des compétences et le processus de conscience réflexive de soi. La vision dichotomique entre technique et processus est présente également en France (Clot et Prot, 2005), mais Michaud *et al.* (2007) ont tenté d'éviter cette vision qui ne sert pas la finalité du développement de compétence spécifique. Une vision « technique » de la compétence consiste à identifier les compétences de manière technique par des tests ou des référentiels de compétences sans considérer le processus de développement de celles-ci en contextes relationnels, économiques et sociaux, dont les interactions influencent les choix de l'individu dans la construction de ses compétences. En effet, l'analyse des données permet de constater que le c.o. qui ne maîtrise pas le concept de compétences sous-jacent à la démarche perçoit les tâches d'identification de compétences comme un exercice « technique » et difficilement conciliable avec le processus de conscience réflexive de soi. De son côté, le c.o. avec une adhésion élevée intègre le processus de conscience réflexive de soi à l'identification des compétences afin de favoriser les prises de consciences significatives pour le

69 Dont l'implantation a débuté à la fin des années 1990.

70 Pour constater la controverse entourant cette réforme, consulter les documents du site suivant : <http://www.mels.gouv.qc.ca/renouveau/index.asp?page=virage>, notamment : http://www.mels.gouv.qc.ca/virage/PDF/Reformer_reforme.pdf

développement de compétences de la personne. Par exemple, une personne en emploi a identifié les ressources de sa compétence en gestion. Parmi ses ressources, elle a inscrit la disponibilité pour ses employées. Techniquement, les ressources de cette personne sont excellentes et ne causent aucun problème. En fait, la personne en emploi qui se contenterait d'identifier de telles ressources sans conscience réflexive de soi pourrait dire « je le savais déjà... je n'ai rien appris ». Toutefois, cette personne est constamment épuisée et songe régulièrement à changer d'emploi pour être « moins épuisée par son travail ». L'accompagnement par le c.o. a permis à celle-ci de prendre conscience qu'elle était « plus que disponible » en fait, qu'elle avait une grande difficulté à mettre ses limites. Pour elle, « mettre ses limites » faisait référence à tout un pan de son histoire familiale et la mettait en tension entre s'affirmer et briser le lien. Sans faire un lien direct de cause à effet, la personne a pris conscience qu'elle avait tendance à ressentir inconsciemment cette tension qui se traduisait par « si je mets mes limites, mes employées vont m'abandonner ». Dans son plan de développement de compétences, les ressources à développer étaient directement en lien avec cette prise de conscience et visaient à permettre à cette personne de conserver cette qualité d'être disponible tout en évitant un épuisement néfaste tant pour elle-même que pour son organisation.

Confusion dans la description des ressources et du savoir-agir

Tel que mentionné précédemment, plusieurs confusions entre les différentes ressources personnelles d'une compétence (connaissances, intérêts, valeurs, qualités) ont été constatées dans l'analyse des portfolios. Selon notre interprétation des données recueillies, ces confusions pourraient nuire à l'identification précise des ressources à développer dans les compétences. En effet, si la personne en emploi n'identifie pas précisément les ressources sous-jacentes à ses compétences, il devient plus difficile pour elle d'identifier précisément ses besoins de développement et les actions à mettre en oeuvre pour y arriver. Par exemple, une personne qui a besoin d'acquérir des connaissances spécifiques et qui a mis dans ce type de ressources des titres de formation et des expériences de travail peut difficilement identifier, à partir du portfolio, ce qu'elle pourrait développer. En fait, si cette personne intervient auprès d'une clientèle ayant des problèmes de toxicomanie et de santé mentale dans un organisme communautaire, écrire dans son portfolio « technique en éducation spécialisée » n'indique en rien ses connaissances concernant cette clientèle et ses problématiques. Or, il se peut que la personne n'ait pas acquis de connaissances spécifiques sur les problèmes de toxicomanie et de santé mentale dans sa formation initiale, ni en formation continue. Il se peut aussi que la personne ait acquis beaucoup de connaissances sur les problèmes de toxicomanie, mais qu'elle en connaisse peu sur d'autres problèmes de santé mentale importants à connaître dans le cadre de son travail, etc.

En ce qui concerne la description des savoir-agir dans les portfolios, certaines précisions permettant de bien contextualiser la compétence sont parfois absentes. Ce manque de précisions concernant le contexte de l'agir de cette compétence pourrait aussi être une entrave à l'identification de ressources à développer. Par exemple, si la personne écrit dans son portfolio comme savoir-agir : rencontrer la clientèle, cette description lui donne peu de levier pour des pistes de développement de cette compétence. Si cette même personne se base sur la définition d'un savoir-agir complexe, elle pourrait décrire son savoir-agir en ces termes : rencontrer des personnes atteintes de problèmes de santé mentale dans le but d'évaluer l'état

de santé et de référer au besoin aux ressources compétentes. Cette description pourrait permettre à la personne de mieux identifier ses besoins de développement en lien avec cette compétence, soit celui de développer ses connaissances au plan de l'évaluation.

En somme, pour le concept de compétence, il est recommandé, à partir des résultats de cette étude, de bien décrire les savoir-agir complexes, notamment à partir des questions : Où? Quand? Comment? Pourquoi? Avec qui? De plus, bien qu'il soit important de catégoriser les différentes ressources de manière rigoureuse, la souplesse est de mise afin de respecter la perception subjective que les personnes en emploi accordent à leurs propres ressources.

La compétence dans une perspective développementale : histoire développementale des compétences

Dans le cadre d'une démarche de BDCE, il est prévu d'accompagner la personne à clarifier, voire comprendre l'histoire développementale de ses compétences. Cette tâche spécifique au BDCE laisse sous-entendre que les compétences de la personne se sont développées tout au long de son histoire professionnelle dans un enchevêtrement complexe de relations permettant de répondre à ses besoins fondamentaux dans des contextes sociaux, économiques et politiques en mouvement. Ainsi, en phase rétrospective, l'un des résultats attendu est la clarification de l'histoire développementale des compétences utilisées dans le cadre de l'emploi actuel afin de les valider, mais aussi de clarifier les ressources dont la personne a vraiment besoin de développer pour un ajustement créateur et optimal avec son emploi. Cependant, peu de personnes en emploi ayant complété la démarche disent avoir fait cette tâche. Ce résultat permet de penser que la perspective développementale de la compétence d'une personne n'a pas été comprise par les c.o., mettant ainsi de côté la directionnalité centrée sur le développement de compétences.

La maîtrise du concept de compétence est essentielle pour accompagner une personne dans ses prises de conscience significatives en lien avec les compétences développées et la réponse à ses besoins fondamentaux dans des contextes sociaux, économiques et politiques en mouvement. Les résultats de cette étude confirment la complexité du concept de compétence et mettent en évidence les difficultés de compréhension qui en découlent pour les personnes qui interviennent en BDCE car une grande partie de la formation offerte au c.o. dans le cadre de cette étude portait sur le concept de compétence. En ce sens, lors de la formation offerte aux c.o. (voir annexe A), le concept de compétence a été présenté ainsi que des précisions sur l'accompagnement dans l'histoire développementale des compétences.

6.2.1.4 Dossier évolutif, analyse des besoins et BDCE

L'analyse des données a permis de constater que certaines informations essentielles à une démarche de BDCE manquaient dans les dossiers des personnes en emploi, notamment le niveau de scolarité, les diplômes et l'âge. Ce constat amène à proposer la création d'un dossier évolutif spécifique au BDCE qui permettra de consigner les éléments d'information essentiels à ce type de démarche tels que : l'âge, le niveau de scolarité, les diplômes et/ou certifications obtenus, les formations continues suivies, les expériences de travail et le nombre d'années d'expérience pour chacune d'elles, les limitations fonctionnelles, les problèmes de santé physique et mentale ainsi que les démarches antérieures de BDCE.

Par ailleurs, il apparaît aussi pertinent qu'un questionnaire d'analyse des besoins à considérer au cours d'une démarche de BDCE ou un questionnaire d'analyse des besoins qui motivent une personne à faire une démarche de BDCE, soit élaboré. Ce questionnaire pourrait s'inspirer des guides élaborés par Michaud, Savard, Leblanc et Paquette (2010) dans leur rapport de recherche⁷¹.

6.2.1.5 Résultats attendus et phases du BDCE

Les trois titres des phases du modèle utilisé pour guider l'intervention dans cette étude sont les suivantes : rétrospective, prospective et réalisation. Dans la démarche de BDCE, tel que mentionné précédemment, des résultats sont attendus à la suite de chacune des phases, mais dans le modèle présenté aux c.o. ainsi que dans le livre de Michaud *et al.* (2007), les résultats attendus, bien que présents dans les tâches du BDCE, ne sont pas clairement identifiés en tant que résultats. L'interprétation des données qualitatives de l'étude permet de croire qu'il est important de spécifier les résultats attendus à la suite de chacune de ces phases. Aussi, dans le but d'augmenter les liens entre les phases et les résultats attendus, on propose d'utiliser des appellations directement en lien avec les objectifs visés par chacune des phases. Ces appellations auraient avantage à être cohérentes avec la *Loi favorisant la reconnaissance et le développement de compétences*⁷² car le BDCE se situe également dans la logique de cette loi. Pour ce faire, la phase « rétrospective » s'appellerait «Reconnaissance pour le développement de compétences » et les phases « prospective » et « réalisation » deviendraient «Mobilisation pour le développement de compétences».

6.2.1.6 Information et BDCE

Il a été présenté précédemment que les personnes en emploi qui ont complété un BDCE se croient davantage aptes à accéder aux informations nécessaires au développement de leurs compétences, tout en croyant en leur efficacité à obtenir les résultats désirés en contexte de travail. Bien que ce résultat soit excellent, il est possible d'envisager une amélioration de l'utilisation de l'information dans le cadre d'une démarche de BDCE, et ce, à la lumière des résultats de cette étude et de l'évolution des pratiques entourant la reconnaissance et le développement des compétences dans la société actuelle.

Information sur les compétences utiles à développer pour l'entreprise

En ce qui concerne l'information sur les compétences utiles à développer pour l'entreprise à court, moyen et long terme, les données qualitatives analysées démontrent que ce volet de l'information pourrait être amélioré. En effet, l'une des stratégies efficaces pour ce genre d'information a été la présentation par des personnes responsables des organisations de leurs perspectives pour le développement de compétences des personnes en emploi. Par exemple,

71 Disponible à l'adresse suivante : <http://www.crwg-gdrc.ca/crwg/index.php/ressources/bilan-et-developpement-de-competences-2?lang=fr>.

72 http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_3/D8_3.html. À jour au 1^{er} août 2010.

pour l'un des sites⁷³ qui ont participé à l'étude, cette rencontre a permis de clarifier une situation de coupure dans les budgets de formation. Dans les deux sites, cette rencontre a permis de préciser des programmes de formation privilégiés par l'organisation. Les informations obtenues ont été grandement appréciées par les c.o. et utilisées dans plusieurs démarches de BDCE. Dans le cadre de cette étude, l'analyse des données permet de déduire que, lors des démarches, les informations sur les besoins de l'entreprise concernant les compétences ont été peu ou pas du tout abordées. Bien qu'il soit important de se centrer sur les besoins de la personne et que celle-ci peut ne pas manifester clairement un désir de s'informer sur les compétences utiles à développer pour l'entreprise, dans le cadre d'une démarche de BDCE, il apparaît important de considérer les besoins de développement de compétences de l'organisation de manière plus systématique afin de faciliter un arrimage pour l'adaptation professionnelle, voire le maintien en emploi. D'ailleurs, certains propos de personnes en emploi permettent de constater qu'elles sont insatisfaites du volet « information » de la démarche à cause de ce manque. Toutefois, ces personnes étaient conscientes de la difficulté pour une personne externe à leur organisation d'être informée du développement. Il importe de souligner que cette information peut être parfois difficilement accessible, voire inexistante (Michaud *et al.*, 2010), même si le c.o. a fait plusieurs démarches pour les obtenir, ce qui fut d'ailleurs le cas pour plusieurs processus dans cette étude. Il importe aussi de vérifier si la personne en emploi possède les informations disponibles sur le plan stratégique de son organisation ou sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)⁷⁴. Une pratique à développer dans la réalisation du BDCE est une grande collaboration avec l'organisation ou l'entreprise qui permet ou offre ce type de démarche lorsque le c.o. est externe à l'organisation.

Information sur le marché du travail

En plus des informations qui concernent directement l'entreprise ou l'organisation dans laquelle œuvre la personne en emploi, il est nécessaire de s'assurer que celle-ci obtienne des informations globales sur l'évolution et les perspectives dans son domaine sur le marché du travail. Dans un marché du travail en mouvement et incertain, cette information sur le marché du travail en général est importante dans la perspective d'une insertion et d'un maintien en emploi au-delà de l'emploi actuel. En effet, comme en témoigne l'histoire des crises économiques et de pénurie de main-d'œuvre, les personnes en emploi doivent être à l'affût des informations concernant leur domaine afin de demeurer compétitives sur le marché du travail et de saisir les opportunités d'action qui se présentent. Dans le cadre de cette étude, l'information générale sur le marché du travail a été intéressante pour les infirmières et les gestionnaires qui sont identifiés comme étant en pénurie sur le marché du travail actuel. Certaines personnes à la retraite ou près de la retraite pouvaient considérer la pénurie de main-d'œuvre dans leur domaine afin d'éclairer leur choix de retour en emploi ou d'activités rémunérées ou bénévoles qu'elles souhaitaient faire à la retraite. Une infirmière qui a fait la démarche a mentionné que, au début de sa carrière, il était très difficile d'obtenir un emploi régulier à temps plein et qu'elle a longtemps été sur une liste de rappel à temps partiel. Dans le

73 Ce site est celui qui a le plus grand nombre de personnes en emploi dans l'étude. Cette organisation a des milliers d'employés.

74 La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

contexte du marché de 2009, elle pouvait au contraire choisir différentes options, et ce, même si elle était près de l'âge de la retraite.

Exposition à diverses sources d'information

Tel que souligné dans le rapport de Michaud *et al.* (2010), l'information concernant les personnes en emploi est complexe et diversifiée. Comme présenté au chapitre de l'analyse des données, l'aspect « diversifié » se voit dans les nombreux types d'information obtenus par les personnes en emploi. Par conséquent, il est important de prévoir plusieurs démarches pour obtenir ces informations, tout en sachant que l'accès à des données précises concernant le développement de compétences varie grandement d'une compétence à l'autre et que l'information n'est pas toujours formelle et structurée (Michaud *et al.*, 2010). De plus, les données de cette étude permettent de constater que l'accès à des formations à l'intérieur de la même organisation peut varier d'un département à l'autre, voire d'un poste à l'autre. Dans cette étude, une stratégie efficace pour trouver l'information identifiée dans les données qualitatives est l'exposition à diverses sources d'information ce qui va dans le sens des résultats d'études dans le domaine de l'orientation (Brown, Krane, Brecheisen, Castelino, Budisin, Miller et Edens, 2003; Healy, 2001; Holland *et al.*, 1981; Kirshner *et al.*, 1994). Dans ce sens, il est important de prévoir la consultation de diverses sources incluant celles des différents partenariats impliqués dans les démarches de BDCE. À ce sujet, Bernier (2009)⁷⁵ affirme que les partenariats sectoriels sont une innovation importante au Canada (ex. : Conseil canadien de l'apprentissage, Commission des partenaires du marché du travail, mutuelle de formation).

6.2.1.7 Formation pour réaliser un BDCE

Les données recueillies permettent de dire que seule, une formation de type magistral sur la démarche de BDCE est insuffisante pour assurer le transfert des connaissances et des apprentissages afin que les c.o. développent une adhésion élevée au modèle de BDCE. Tous les c.o. ayant une adhésion élevée avaient eu une expérience préalable de BDCE, et ce, sous supervision. Certains d'entre eux ont aussi une connaissance théorique approfondie du modèle de BDCE. De manière générale, il est possible de dire que les c.o. avec une adhésion élevée ont une connaissance ou une pratique que l'on pourrait qualifier d'approfondie du Bilan de compétences. Par ailleurs, deux des c.o. ayant une adhésion faible avaient aussi une expérience préalable du BDCE sous supervision, mais une connaissance ou une pratique que l'on pourrait qualifier de faible quant à la démarche de Bilan de compétences. Les autres c.o. ayant une adhésion faible n'avaient pas d'expérience du Bilan de compétences sous supervision et n'avaient qu'une conception théorique du Bilan de compétences.

Dans le cadre de cette étude, une formation de base à la démarche de BDCE a été proposée. Une journée, soit environ 6 heures, a été offerte avant le début des démarches de BDCE à l'ensemble des c.o., en janvier 2009. Ensuite, à l'automne 2009, une rencontre de réflexion de 3 heures en groupe d'analyse réflexive a été offerte pour faire le point lorsque l'ensemble des c.o. avaient complété environ une cinquantaine de démarches sur 100. Lors de cette rencontre, des résultats préliminaires de l'étude de Michaud et Savard (2007) ont été présentés, notamment au sujet de la directionnalité du développement de compétences et de l'importance

75 http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_synthese_Lesemann.pdf

de faire un plan d'action par compétences. Pour le plan d'action, un outil a été présenté (voir annexe P). Pour ce qui est de la directionnalité, des échanges sur l'importance de se centrer sur le développement de compétences ont été fait en lien avec le contenu présenté en janvier 2009. Il importe de préciser que deux c.o. ont abandonné en cours de route. Un, pour des raisons liées essentiellement aux contraintes de ce type de pratique (travail de soir, personnes en emploi qui ne se présentent pas, et ce, sans préavis), et l'autre pour cause de maladie. Deux nouveaux c.o. se sont ajoutés, dont un avait assisté à la formation de janvier 2009. Ainsi, à l'automne 2009, une rencontre a été prévue pour introduire ces c.o. qui débutaient leurs premières démarches dans le cadre de cette étude. En juin 2010, une dernière rencontre de réflexion a été organisée afin de faire le point sur l'ensemble de la partie intervention de la recherche.

Enfin, comme déjà mentionné, une rencontre d'information de trois heures a eu lieu avec deux des sites du domaine de la santé sur le développement de compétences dans l'organisation. Ces deux rencontres ont été identifiées comme étant très éclairantes pour les c.o. ayant fait des démarches de BDCE sur ces sites. D'ailleurs, un des c.o. qui n'était pas présent à une rencontre pour un des sites où il est intervenu a mentionné ce manque en entretien de recherche, et ce, même s'il a obtenu les informations par l'intermédiaire d'un collègue.

Par ailleurs, il est à noter que l'organisme qui a coordonné les services de BDCE offrait aux c.o. de son organisation participant à l'étude la possibilité de discuter de leurs démarches BDCE en «groupe de soutien» selon leur équipe d'appartenance. Ces groupes de soutien se réunissent une fois par semaine afin de permettre aux c.o. qui en ressentent le besoin de discuter des démarches de BDCE.

Eu égard à ce qui précède, on pourrait dire que *la mise en œuvre de démarches de BDCE nécessite un accompagnement sous forme de supervision avec un expert de ce type de démarche*. Le nombre de rencontres de supervision varie selon la capacité du c.o. à appliquer le modèle. L'adhésion au modèle peut être évaluée par un examen écrit permettant de mesurer la compréhension du concept de compétences et à travers un processus de supervision.

Au Québec, cette formation spécifique pourrait faire l'objet d'une certification de niveau universitaire. Il est aussi possible d'envisager une certification par le MESS⁷⁶ en incluant différents partenaires du marché du travail pour établir des normes de certification (p. ex. : experts du BDCE, universités, praticiens, entreprises, OCCOQ). Toutefois, ce genre de certification se fait uniquement pour des compétences dont le niveau de qualification est égal ou inférieur au Diplôme d'études professionnelles, alors que la démarche de BDCE exige une certification universitaire.

6.2.1.8 Accompagnement dans la conscience réflexive de soi en interaction

Dans le modèle de Michaud *et al.* (2007), le processus de conscience réflexive de soi (modes : exploration-compréhension-action) en interaction avec les autres est omniprésent et central. Cela a été maintenu dans l'adaptation par Michaud et Savard (2010). Dans les deux cas, ce processus est inclus dans la description des tâches pour chaque phase et selon chaque mode

76 Voir le cadre de référence pour l'établissement de normes.

(voir le tableau 1). Les résultats de cette étude permettent également de penser qu'il serait avantageux de faciliter l'application de la démarche de BDCE dans un contexte d'entreprise, notamment en rendant plus explicites les résultats attendus pour chacune des phases (voir le tableau 34, où chaque case qui comporte un crochet est un résultat attendu). Cette manière de décrire le modèle permet un allègement des contenus relatifs aux tâches décrites par rapport au modèle de Michaud et Savard (2008). Toutefois, *sans l'accompagnement dans une perspective de conscience réflexive de soi en interaction, il n'est pas possible d'affirmer que l'efficacité de l'intervention constatée dans cette étude pourrait être reproduite*. Cette affirmation se base sur le fait que tous les conseillers d'orientation de l'étude possèdent un diplôme de 2^e cycle en orientation qui suppose le développement de compétences élevées en counseling. De surcroît, huit d'entre eux sont des c.o. avec plus de cinq ans d'expérience dans le domaine de l'orientation. D'ailleurs, les c.o. qui n'ont pas adhéré au modèle ont tout de même démontré une maîtrise de l'accompagnement dans une perspective de conscience réflexive de soi en interaction⁷⁷. En fait, c'est l'absence de tâches spécifiques au BDCE qui aurait influencé à la baisse les résultats attendus. De plus, dans le rapport de Michaud *et al.* (2010), les sept interventions efficaces identifiées s'apparentent au processus de conscience réflexive de soi. Ce résultat démontre clairement l'importance de maintenir cette perspective dans le cadre du BDCE.

En somme, *l'accompagnement dans une perspective de conscience réflexive de soi en interaction* constitue un critère de transférabilité des résultats obtenus dans cette étude, et ce, dans un autre contexte. En effet, c.o. qui souhaite reproduire les résultats positifs obtenus dans cette étude doit non seulement s'inspirer des tâches spécifiques au BDCE, mais aussi inclure un accompagnement dans une perspective de conscience réflexive de soi en interaction. Étant donné les grandes variations dans les compétences des personnes qui agissent en développement de carrière à travers le Canada, ce critère de transférabilité nous semble fondamental.

6.2.1.9 Dynamique entre les ressources personnelles et environnementales

En analysant le modèle adapté par Michaud et Savard, deux types de tâches émergent, dont l'un en fonction du processus de réflexion en faisant appel aux ressources personnelles, et l'autre, en fonction des ressources environnementales, outils, informations, organisations. En fait, il apparaît important que la tension entre les ressources personnelles et environnementales soit maintenue d'une manière optimale, en particulier dans le cadre de la démarche de BDCE.

6.2.1.10 Niveaux d'intensité et l'offre de service du Bilan et développement de compétences

Dans les résultats obtenus par l'étude, on a constaté que le nombre de rencontres varie entre deux et dix, pour une moyenne de sept rencontres d'environ une heure chacune. Ces résultats, ainsi qu'une analyse plus approfondie des besoins des personnes en emploi ayant fait la démarche, démontrent qu'il est possible de distinguer des niveaux d'intensité dans l'intervention pour le Bilan et développement de compétences. En 2004, le Conseil de l'Union Européenne identifie trois niveaux d'intensité pour les services d'orientation :

77 Les dossiers, les entrevues audio, les entrevues de recherche permettent cette affirmation même si celle-ci n'a pas fait l'objet d'une analyse systématique.

Niveau 1 : Auto-assistance (peu d'aide)

Niveau 2 : Consultation initiale avec un conseiller compétent - pour clarifier les besoins et tracer des parcours pertinents ou faciliter l'accès à des parcours (plus d'aide)

Niveau 3 : Soutien plus spécialisé, tels que le counseling de carrière⁷⁸ et l'évaluation (aide intensive)

En s'inspirant de ces niveaux et des données recueillies dans cette étude, il est possible d'affirmer que l'intensité des besoins varie selon les personnes en emploi qui font une démarche de BDCE. En fait, on retrouve des personnes en emploi qui ont fait la démarche sans rapporter de problèmes particuliers liés à leur emploi, ce qui pourrait être équivalent au niveau 2. Ces personnes ont besoin d'identifier leurs compétences et de les formaliser (portfolio), d'obtenir de l'information en lien avec le développement de leurs compétences et de planifier le développement de leurs compétences de manière concrète (plan d'action) en considérant l'ensemble de leurs expériences personnelles et professionnelles. Par ailleurs, d'autres personnes en emploi rencontraient des problèmes au travail tels que l'épuisement professionnel (certaines personnes étaient même en arrêt de travail pendant la démarche), un conflit de travail, des tensions dans la reconnaissance de leurs compétences, des problèmes personnels affectant leur travail, ce qui pourrait être équivalent au niveau 3. Finalement, dans le cadre de l'étude, on ne peut pas dire qu'il y ait, parmi les personnes rencontrées, une équivalence avec le niveau 1. Par contre, on remarque que les personnes qui ont été laissées seules dans l'identification de leurs compétences n'arrivaient pas facilement à terminer leur portfolio ou encore, elles ne le terminaient tout simplement pas. Ce résultat porte à croire que ce type de démarche peut difficilement se faire sans aide.

6.2.2 Modèle du Bilan et développement de compétences adapté aux personnes en emploi et au contexte organisationnel

À la lumière des résultats obtenus dans cette étude et des dix constats présentés précédemment, le modèle du Bilan et développement de compétences en entreprise est présenté ci-après.

⁷⁸ Dans le cadre de ce document, le counseling de carrière inclut ce que le Conseil de l'Union Européenne identifie comme le conseil personnel, scolaire ou professionnel.

Tableau 34

Modèle du Bilan et développement de compétences en entreprise



Au tableau 34, on remarque que la conscience réflexive de soi en interaction est encore considérée comme omniprésente et demeure un élément important pour l'efficacité de l'intervention. Comme déjà souligné, le BDCE a maintenant deux phases : 1) Reconnaissance pour le développement de compétences et 2) Mobilisation pour le développement de compétences. La première phase vise donc à identifier les compétences acquises, alors que la deuxième vise l'élaboration d'un projet de développement de compétences. Dans ce tableau, les ressources personnelles et environnementales sont séparées, mais on remarque une flèche dans les deux sens indiquant que les deux types de ressources s'influencent et que leur dynamique est continue tout au long de la démarche.

6.2.2.1 Conscience réflexive de soi en interaction

Ce processus de conscience réflexive de soi en interaction, initialement inspiré de l'approche humaniste en counseling, notamment les travaux de Rogers et Maslow, et du modèle de Lecomte et Savard (2004), est désormais considéré comme une exigence pour l'efficacité de l'intervention dans le cadre d'une démarche de BDCE. Ce processus d'exploration, de compréhension et d'action souligne l'importance d'accompagner la personne à s'explorer, à se comprendre et à agir en fonction de cette compréhension de soi. Ainsi, chaque tâche des deux phases du modèle doit être guidée dans cette logique.

6.2.2.2 Phase reconnaissance pour le développement de compétences

Le but de cette phase pour la personne en emploi est de reconnaître ses compétences acquises afin d'évaluer dans quelle mesure elle peut ou veut continuer à les développer, on encore en acquérir d'autres. Dans son sens large, la reconnaissance des compétences comprend toutes les formes de reconnaissance incluant la reconnaissance officielle qui donne lieu à une sanction de l'État ou d'un de ses mandataires⁷⁹ ainsi que l'autoreconnaissance. L'autoreconnaissance des apprentissages informels passe par l'aisance perçue dans l'agir d'une compétence par la personne elle-même. À cela peut s'ajouter la reconnaissance par les employeurs ou les pairs, qui peut prendre plusieurs formes, par exemple, un certificat « maison » de reconnaissance et d'appréciation, une nomination (employé du mois), des mots écrits informels par courriels ou manuscrits (cartes, petits mots) ou encore des rétroactions verbales.

Ressources environnementales

Dans le tableau 34, sous les ressources environnementales, la présentation du concept de compétence et ensuite des outils de la démarche est la première tâche d'une démarche de BDCE. Le concept de compétence est fondamental dans le cadre de cette démarche de BDCE. Il importe que les personnes intervenantes le maîtrise et qu'il soit présenté comme étant un fondement de la démarche de BDCE aux personnes en emploi afin que ces dernières puissent mieux comprendre les différentes tâches de la démarche. Rappelons que la compétence est un savoir-agir complexe⁸⁰, fondé sur la mobilisation et la combinaison efficace d'un ensemble de ressources (personnelles et environnementales) par un individu dans différents contextes (Michaud *et al.*, 2007). Dans le cadre d'une démarche de BDCE, il est aussi important de

79 Tels que les diplômes du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), les attestations accordées par Emploi-Québec, ou d'établissements d'enseignement, les titres accordés par les ordres professionnels.

80 Complexe dans le sens de composé de divers éléments hétérogènes.

présenter l'outil pour identifier les compétences acquises sous forme de synthèse (portfolio) et que la personne intervenante et la personne en emploi s'entendent sur cette formalisation⁸¹. Il importe de préciser que le portfolio, tel que présenté par Michaud *et al.*, (2007), regroupe plusieurs savoir-agir sous l'identification d'un titre synthèse que l'on peut appeler *méta-compétence*. Ainsi, chaque savoir-agir de la méta-compétence nécessite la mobilisation et la combinaison des diverses ressources de celle-ci et évite ainsi des portfolios de 45 compétences et plus, ce qui ne serait pas pertinent dans un contexte de développement de carrière (par comparaison, par exemple, à des programmes de formation). Le résultat est que la personne a synthétisé l'ensemble de ses compétences en quatre à six grandes catégories (méta-compétences).

Ressources personnelles

Au tableau 34, la première tâche de cette phase est d'accompagner la personne en emploi à identifier et à valider les compétences développées dans le poste actuel et dans l'ensemble des expériences de travail.

Dans cette phase de bilan, la deuxième tâche consiste à accompagner la personne à clarifier *l'histoire développementale de ses compétences* les plus significatives dans le but d'identifier les ressources sous-jacentes aux compétences développées. Cette clarification de la construction d'une compétence peut permettre à la personne de mieux se l'approprier dans ses agirs et, dans certains cas, de comprendre les tensions vécues en lien avec cette compétence dans son histoire et, notamment, dans son travail actuel. Ces tensions peuvent être clarifiées au regard de ses ressources personnelles (connaissances, intérêts, valeurs, qualités, aptitudes) et des ressources présentes dans son environnement (information, équipements, équipe de travail, matériel, argent, soutien social, etc.) (Michaud *et al.*, 2007).

Enfin, dans cette phase, les compétences identifiées doivent être *formalisées sous forme de synthèse* (p. ex. : portfolio) en cohérence avec le concept de compétence. Les savoir-agir complexes doivent être décrits à partir des questions : Où? Quand? Comment? Pourquoi? Avec qui? De plus, il importe de catégoriser les différentes ressources de manière rigoureuse. Cette description est essentielle pour bien identifier les acquis, mais aussi pour être en mesure d'identifier précisément les ressources à développer dans la compétence ciblée.

Les tensions entre les ressources personnelles et environnementales

Dans la phase de reconnaissance pour le développement de compétences du BDCE, les tensions entre les ressources personnelles et environnementales de la personne sont surtout présentes entre, d'une part, la conception initiale de la personne en emploi du terme compétence et de ses compétences et, d'autre part, le concept de compétence proposé par la démarche de BDCE. Par exemple, une personne en emploi ayant fait le BDCE a vécu une tension entre sa conception des valeurs et celle que lui proposait son c.o. à partir des listes de valeurs à cocher. Dans ce cas, le c.o. n'a pas heurté la conception de la personne, ce qui était inutile (d'autant plus que, effectivement, ce type de liste peut être questionnable), mais a plutôt accompagné cette personne dans sa propre liste de valeurs afin d'identifier celles qu'elle mobilisait lorsqu'elle mettait en pratique cette compétence. Dans ce contexte, il n'y avait pas

81 Dans le cadre de cette étude, la majorité des portfolios ont été faits selon le modèle de Michaud *et al.*, 2007, toutefois une personne a préféré le faire sous forme de powerpoint et une autre sous forme de scrapbook.

d'erreur conceptuelle pouvant nuire par la suite à l'identification de pistes de développement de compétences. Toutefois, il importe que la personne intervenante insiste sur la justesse d'un type de ressources tel que conçu dans le concept de compétence afin de ne pas mettre de côté des pistes de développement de compétences importantes. Par exemple, dans le cadre de cette étude, quelques personnes en emploi ont préféré écrire le titre de leur diplôme dans les connaissances (qui font partie des ressources) plutôt que les connaissances ou du moins l'essentiel des connaissances qu'elles mobilisaient lorsqu'elles mettaient en pratique cette compétence. Le c.o. a accepté cette manière de concevoir les ressources « connaissances » de la compétence. Dans ces cas-ci, les connaissances n'ayant pas été identifiées, ni les personnes en emploi, ni le c.o. n'ont pu envisager un développement de la compétence à partir de ce type de ressources. Pourtant, dans au moins un de ces cas analysés en profondeur, la personne démontrait un besoin de développement sur le plan des connaissances dans l'une de ses compétences et cela n'a pas été clairement identifié dans le plan de développement de compétences.

6.2.2.3 Mobilisation pour le développement de compétences

Le but de cette phase est de mobiliser la personne à développer ses compétences à partir du bilan de compétences de la phase précédente par la clarification et la validation d'un projet motivant pour elle et qui apporte aussi des gains à l'entreprise. Pour ceux et celles qui s'inquiètent de mettre en évidence l'apport de gains pour l'entreprise, par peur de mettre de côté les besoins de l'individu⁸², il est important de rappeler que, dans la conception du BDCE, l'équilibre entre les deux parties (personnes en emploi et employeur) fait partie des conceptions fondamentales d'un ajustement créateur et optimal. Il importe aussi de préciser que les gains de l'entreprise identifiés dans le cadre de cette étude sont complexes. Ainsi, dans la partie de ce rapport portant sur les effets d'une démarche de BDCE sur la productivité de l'entreprise, rappelons qu'il est écrit que le fait qu'une personne diminue ses tensions au travail sur le plan relationnel ou apprend à mieux gérer sa tâche peut être perçu comme un gain pour l'entreprise. En effet, si ce genre d'action a permis d'éviter l'épuisement professionnel ou une rupture du lien d'emploi, ce type de changement apporte effectivement un gain à l'entreprise.

Ressources personnelles

Au tableau 34, la première tâche de la phase de mobilisation pour le développement de compétences consiste à clarifier et à valider un projet de développement de compétences en tenant compte de la dynamique de la personne et de son contexte organisationnel. La clarification et la validation des ressources se basent sur les tâches de la phase de Bilan, notamment l'histoire développementale et toutes autres méthodes en cohérence avec le concept de compétences : tests psychométriques, activités d'autoréflexion, dialogues avec des personnes significatives.

Le développement de compétences doit être envisagé dans son sens large, ce qui inclut toutes les actions permettant de développer les ressources d'une méta-compétence (connaissances,

82 Par exemple, il est possible de trouver ce genre de crainte dans le mémoire déposé par l'OCCOQ, voir le site suivant : <http://www.orientation.qc.ca/Communications/Nouvelles/~media/DB6D24B87DD744519A84F144709BC9E7.ashx>

intérêts, qualités, valeurs, etc.). Ce développement peut se faire par divers moyens : cours magistraux, coaching, réflexions personnelles, lectures, etc.

Enfin, dans cette phase, la personne élabore et valide un plan de développement de compétences.

Ressources environnementales

L'information prend une grande place dans cette phase et nécessite des recherches puisant à plusieurs sources : entreprises, marché du travail, conseils sectoriels de main-d'œuvre, institutions scolaires et sites Internet professionnels. Il importe particulièrement d'obtenir les informations sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'organisation ou la planification stratégique de l'entreprise. Ces informations doivent inclure les besoins de l'entreprise à court, moyen et long termes par rapport au développement de compétences.

Par ailleurs, pendant la démarche, toutes autres informations jugées pertinentes en provenance d'activités telles que des lectures ou la consultation de sites Internet, peuvent aussi être fournies si elles sont considérées comme pertinentes dans ce cadre. Les lectures peuvent permettre à la personne de mieux comprendre son vécu par rapport à sa situation et de mieux envisager son développement de compétences.

Les tensions entre les ressources personnelles et environnementales

Dans cette phase du BDCE, les tensions entre les ressources personnelles et environnementales sont surtout présentes entre le projet de la personne et son entreprise ou l'organisation et l'information disponible. En effet, dans le cadre d'une démarche de BDCE, les tensions entre l'information (ressources environnementales) et les ressources personnelles sont mises en évidence du fait qu'elles représentent un enjeu fondamental dans la démarche. Par exemple, une personne vivra une tension importante si l'entreprise qui l'embauche n'a pas de budget de la formation continue et qu'elle souhaite développer ses compétences en lien avec son poste. Dans cette étude, plusieurs personnes ont vécu cette situation. D'autres personnes ont vécu des tensions parce que leur entreprise n'avait pas de gestion prévisionnelle des emplois ou ne leur donnait pas accès aux informations du plan stratégique pouvant les aider à planifier leur développement en lien avec l'entreprise. Il importe que la personne intervenante soit en mesure de « soutenir » ces tensions afin que la directionnalité de la démarche de BDCE soit maintenue et permette un ajustement créateur entre la personne et son environnement.

7 CONCLUSIONS, LIMITES ET RECOMMANDATIONS

7.1 CONCLUSIONS

Dans le cadre de cette étude, nous avons atteint trois grands objectifs de recherche :

1. Évaluer les effets de la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise auprès des personnes en emploi⁸³ ayant effectué la démarche sur : a) le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) en lien avec ce type de démarche (SEP-BDCE), b) la qualité de la gestion du maintien en emploi (QGMT) et c) l'estime de soi.
2. Examiner les retombées de la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise à partir des points de vue des personnes en emploi et des conseillères et conseillers d'orientation sur : a) les trois variables mentionnées à l'objectif 1, b) la démarche dans son ensemble, c) l'utilisation et le développement de compétences, d) les outils du BDCE (portfolio, information, plan d'action) et e) les retombées pour l'organisation.
3. Adapter le modèle de Bilan et développement de compétences en entreprise en tenant compte de l'évaluation des effets et de l'examen des retombées de la démarche.

Pour atteindre ces objectifs, une méthode de recherche mixte complémentaire et imbriquée (*concurrent nested*), accordant la priorité aux données quantitatives, a été appliquée. Les données qualitatives, quant à elles, ont servi à enrichir et à nuancer les résultats quantitatifs ainsi qu'à examiner les retombées des démarches de BDCE à partir des propos des personnes participantes. La collecte de données comporte 99 démarches dont 88 d'entre elles ont pu être retenues pour les fins de la présente analyse.

Cette collecte de données a permis de vérifier huit hypothèses de recherche concernant les personnes en emploi ou les organisations. Voici les cinq d'entre elles qui concernent les personnes en emploi. La participation à la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise :

1. est associée positivement au sentiment d'efficacité personnelle lié au BDCE;
2. est associée positivement à la qualité de la gestion du maintien au travail;
3. est associée positivement à l'estime de soi.

83 Rappelons qu'initialement, cette étude visait uniquement la population des personnes de 45 ans identifiée comme des « travailleurs âgés » et ensuite des « travailleurs d'expérience ». Au cours de l'étude, le Fonds a accepté que la population soit élargie aux personnes en emploi sans discrimination de l'âge dans la mesure où, dans une organisation, les démarches étaient d'abord offertes aux personnes de 45 ans et plus et, ensuite, aux autres personnes de l'organisation selon les places disponibles.

Les résultats de la participation à la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise :

4. sont différenciés selon le groupe d'âge;
5. sont associés positivement au degré d'adhésion au modèle de la part de la conseillère ou du conseiller d'orientation.

Les trois hypothèses concernant les organisations sont les suivantes. La participation des personnes en emploi à la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise :

1. est associée positivement à la perception d'un meilleur ajustement entre les affectations et les compétences des personnes en emploi;
2. est associée positivement à la perception d'une productivité accrue des personnes en emploi;
3. est associée positivement à une intention de se maintenir plus longtemps dans la même organisation.

Les analyses réalisées permettent de valider toutes ces hypothèses à l'exception d'une seule : la participation à la démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise n'est pas différenciée selon l'âge. De façon générale, la triangulation des résultats quantitatifs et qualitatifs indique des *augmentations significatives* qui se maintiennent trois mois et six mois après la démarche sur le sentiment d'efficacité personnelle contextualisé au BDCE, la qualité de la gestion du maintien au travail et l'estime de soi, et ce, peu importe l'âge des personnes en emploi qui ont complété la démarche.

De manière plus spécifique, les personnes en emploi se croient en mesure d'affronter plus efficacement les événements inattendus et stressants en situation de travail; de mobiliser les ressources nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs de développement de compétences; d'accéder aux informations nécessaires pour le développement de leurs compétences, tout en croyant en leur efficacité à obtenir les résultats souhaités en contexte de travail. Parmi les personnes en emploi qui rapportent une absence d'effet sur leur sentiment d'efficacité personnelle, l'explication la plus fréquente est liée à la grande confiance en leur efficacité avant d'entreprendre la démarche. De plus, les propos des personnes en emploi et ceux des c.o. révèlent que la démarche de BDCE apporte aux personnes en emploi la validation de leurs compétences, la reconnaissance de l'étendue des tâches réalisées au travail et la reconnaissance de leurs ressources. Selon leurs dires, ces trois éléments joueraient un rôle déterminant dans l'augmentation de leur sentiment d'efficacité personnelle.

En ce qui concerne la rédaction du *portfolio de compétences*, elle aurait des effets qui se maintiennent après trois mois et six mois sur la confiance des personnes en emploi à décrire et à identifier leurs compétences. Les propos des personnes participantes (personnes en emploi, c.o.) révèlent que la rédaction du portfolio permet aux personnes en emploi d'être validées dans l'utilisation de leurs compétences, de prendre conscience de leurs capacités, de mettre des mots sur leurs compétences, d'identifier leurs forces et leurs limites. Parmi les personnes en emploi qui semblent douter de l'utilité du portfolio, l'explication la plus fréquente est que

ces personnes déclarent n'avoir rien découvert de nouveau sur leurs compétences avec cet exercice.

Pour ce qui est de *l'élaboration d'un plan d'action concret*, les résultats sont significatifs et se maintiennent aussi dans le temps, trois mois et six mois après la démarche. Les propos des personnes participantes (personnes en emploi, c.o.) révèlent que la rédaction du plan d'action permet aux personnes en emploi d'identifier différentes étapes nécessaires à la réalisation de leur projet, d'identifier les forces et les limites à considérer dans la réalisation du projet et de poser des actions concrètes. Parmi les personnes qui n'ont pas rédigé de plan d'action, soit environ la moitié d'entre elles, l'explication la plus fréquente est qu'elles ne voyaient pas l'utilité de mettre leur plan par écrit.

En ce qui concerne la qualité de la gestion du maintien au travail (QGMT), la démarche dite «globale» présente une augmentation significative qui se maintient dans le temps. Des résultats particulièrement significatifs, et qui se maintiennent dans le temps, concernent les stratégies de mieux prendre soin de soi et de développer ses compétences. La démarche aurait aussi permis aux personnes en emploi de prendre davantage soin d'elles-mêmes, de mieux se reconnaître et se respecter. Les propos des personnes participantes (personnes en emploi, c.o.) révèlent que la démarche aurait eu différents effets sur la qualité du maintien en emploi des personnes. Ces effets rapportés se regroupent sous trois thèmes soit 1) *la durée du maintien en emploi* en aidant la personne en emploi à prendre conscience de son bien-être au travail et en l'aidant à mettre en place des stratégies favorisant son maintien au travail; 2) *la gestion de sa vie au travail en lien avec sa vie personnelle* en aidant la personne en emploi à mieux gérer son stress et son anxiété et en l'aidant à identifier des moyens concrets de mieux concilier travail et vie personnelle; 3) *la connaissance de ses ressources et de ses limites* en permettant à la personne en emploi d'être validée dans son bilan de soi professionnel et personnel par une conseillère ou un conseiller d'orientation. Respectivement en lien avec les trois thèmes qui viennent d'être énoncés, parmi les explications rapportées relativement à l'absence d'effet de la démarche sur la QGMT, la personne en emploi se considère bien au travail ou était à l'écoute d'elle-même avant la démarche; elle ne se considère pas en situation de déséquilibre concernant sa vie au travail en lien avec sa vie personnelle; la personne en emploi se sentait déjà bien dans son travail avant le BDCE et avait l'intention de s'y maintenir ou elle avait la ferme intention de quitter avant la démarche et n'est pas revenue sur sa décision.

Enfin, les résultats permettent d'affirmer que la démarche a contribué à améliorer significativement et de manière durable la valeur que les personnes s'accordent à elles-mêmes, autrement dit leur estime de soi. Les données qualitatives ont fait ressortir l'importance de la *validation* des ressources des personnes en emploi durant la démarche de BDCE. Cette validation pourrait avoir joué un rôle non négligeable dans les résultats quantitatifs aux variables déterminantes mesurées dans cette recherche. Enfin, dans l'ensemble, on peut dire que la validation des ressources, l'adaptation au travail pour s'y maintenir de manière plus satisfaisante et le développement de la connaissance de soi sont les principales retombées des démarches de BDCE selon les personnes participantes.

Une analyse a révélé des effets bénéfiques plus importants sur le sentiment d'efficacité personnelle contextualisé au BDCE dans le cadre des démarches de BDCE réalisées avec

l'accompagnement de c.o. à *adhésion élevée*. Il ressort des résultats des éléments particulièrement complexes inhérents à la pratique du BDCE auprès des personnes en emploi. Premièrement, *assurer la directionnalité* d'une démarche centrée sur le développement des compétences tout en traitant les difficultés d'adaptation au travail. Deuxièmement, il ressort également toute la complexité relative à une *alliance de travail tripartite* entre le client, le c.o. et l'organisation. Ces éléments ainsi que les explications apportées pour éclairer les résultats de l'analyse des données ont donc entraîné d'importantes *modifications au modèle de BDCE* de Michaud *et al.* (2007).

Ces résultats confirment les effets bénéfiques du BDCE sur le SEP et sur l'estime de soi qui ont été rapportés dans d'autres études portant sur les effets de démarches de bilan de compétences en France (Gaudron et Croity-Belz, 2005). Ils confirment également les effets bénéfiques du BDCE avec des personnes en emploi rapportés par Michaud et Savard(2010).

Ces résultats nous semblent importants pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ils montrent la pertinence d'une démarche de BDCE auprès d'une clientèle de personnes en emploi. Bien que cette étude permette de retenir que les personnes en emploi considèrent le BDCE comme étant particulièrement pertinent s'il est offert à la mi-carrière, il ressort que la personne en emploi retire des bienfaits du BDCE quel que soit son âge. Ensuite, étant donné la taille de l'échantillon, les résultats obtenus ajoutent un poids considérable à la recommandation d'offrir le BDCE aux personnes en emploi, recommandation qui avait été également formulée sur la base de résultats obtenus à partir d'un échantillon de moindre taille dans une étude précédente (Michaud et Savard, 2010). De plus, ces résultats montrent qu'une intervention en counseling de carrière, telle que le BDCE, pourrait agir à titre préventif sur la santé psychologique et physique des personnes en emploi dans un contexte de travail compétitif et hautement exigeant. De surcroît, ces résultats s'inscrivent de manière cohérente dans la mouvance du passage de la Loi sur la formation de la main-d'œuvre à celle de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Enfin, les résultats obtenus à la présente étude appuient l'importance d'offrir des services de développement de carrière aux adultes, tel que recommandé par l'OCDE (2004), tout en permettant de raffiner le modèle de BDCE offert aux personnes en emploi.

En somme, cette recherche souligne les bienfaits d'une démarche de BDCE pour les personnes en emploi sur leur sentiment d'efficacité personnelle, la qualité de leur gestion du maintien au travail et leur estime de soi. Cette intervention cherche à favoriser la mobilisation des ressources de la personne dans l'utilisation optimale et le développement de ses compétences. On pourrait croire également que ce type de démarche favorise une bonne santé psychologique dans le milieu de travail, agissant ainsi comme facteur préventif à l'épuisement professionnel.

7.2 LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette recherche comporte certaines limites. La première concerne deux des trois *questionnaires* qui ont été administrés. Il n'y a pas d'études de validation réalisées pour le questionnaire du SEP contextualisé au BDCE. Quant aux échelles du QGMT, des études de validation sont en cours. De plus, ces deux questionnaires ne comportent actuellement pas de normes et le questionnaire mesurant l'estime de soi n'a pas de normes pour la population à l'étude. De ce fait, on ne peut comparer les résultats de l'échantillon avec ceux de la population en général.

Une seconde limite concerne les *entretiens semi-dirigés*. La longueur, le nombre de questions et les répétitions du guide d'entretien ont constitué des irritants rapportés par les personnes participantes. De plus, bien que la formulation « fermée » de plusieurs questions ait contribué à obtenir des réponses claires à certaines préoccupations, une formulation des questions ouvertes aurait possiblement permis d'obtenir d'autres informations pour mieux comprendre les retombées du BDCE. En particulier, les réponses obtenues lors des entretiens semi-dirigés auprès des supérieurs immédiats étaient peu développées, si bien que les propos de cette source n'ont pu être codée, analysés et inclus dans le présent rapport. Autre élément relatif aux entretiens semi-dirigés, il est important de souligner que c'est la perception d'augmentation de la *productivité* à laquelle on a accès, tout en sachant, tel que mentionné par Bernier (2009), que la mesure objective de la productivité n'est pas simple à réaliser. Aucune mesure quantitative de la productivité n'a été réalisée dans le cadre de cette étude. Ce constat s'applique aux trois *hypothèses concernant les organisations*. Par ailleurs, les thèmes couverts par ces hypothèses auraient gagné à être élaborés davantage au cours des entretiens, afin d'accéder à des éléments de réponse plus étoffés et d'identifier des éléments de saturation probants. On reste donc ici avec des impressions, forcément subjectives, de thèmes qui gagneraient à être évalués de manière plus robuste.

Malgré ces limites, cette recherche représente une étude significative concernant l'intervention en Bilan et développement de compétences auprès des personnes en emploi et ce, compte tenu d'un échantillon fort intéressant, de la durée des démarches et de l'engagement exigé par les personnes en emploi. De plus, les mesures répétées permettent de voir l'évolution des variables pour évaluer l'effet de l'intervention. Les propos recueillis des personnes participantes permettent d'accéder à des résultats riches et nuancés.

7.3 RECOMMANDATIONS

Les recommandations qui découlent de cette recherche sont les suivantes :

- Des *Centres de Bilan et Développement de Compétences* (CBDC) qui permettraient d'offrir aux personnes en emploi ce type de service gagneraient à être implantés dans les diverses régions administratives du Québec. En 2004, l'OCDE recommandait d'augmenter l'accessibilité des services d'orientation pour les adultes. Tout comme les carrefours jeunesse-emploi (CJE) au Québec, qui ont permis d'augmenter l'accessibilité des services d'orientation pour les jeunes, des CBDC devraient être créés à travers le Québec afin d'augmenter l'accessibilité des adultes aux services d'orientation pour le développement

de carrière. Dans les CBDC, les services devraient être élaborés en fonction des besoins qui émergent et qui sont liés au développement de compétences : recherche d'information ou accompagnement dans une adaptation au travail qui favorise le maintien en emploi et l'augmentation de l'employabilité. En France, il y a actuellement 270 établissements et points de référence dans le réseau de la Fédération Nationale des Centres interinstitutionnels de bilans de compétences (CIBC)⁸⁴ qui assurent une telle accessibilité à la population. Au Québec, cette proposition s'inscrit directement dans les visées de la *Loi sur le développement et la reconnaissance des compétences* ou *Loi sur les compétences*, qui vise à favoriser l'emploi, l'adaptation et la mobilité de la main-d'œuvre⁸⁵. La création de CBDC pourrait favoriser judicieusement le soutien à l'apprentissage, la formation et l'orientation tout au long de la vie pour l'ensemble de la population québécoise.

- Dans la perspective de l'implantation de CBDC à travers le Québec, les c.o. devront recevoir une *formation* adéquate afin que soient réduits les écarts d'application du modèle d'une démarche à une autre, d'un c.o. à un autre. Par ailleurs, la question de la directionnalité et de l'équilibre entre BDC et maintien en emploi y sera abordée de manière explicite. Cette formation verra aussi à souligner l'importance de la reconnaissance formelle des acquis et des compétences (RAC) et de recourir aux ordres professionnels dans la diffusion d'information relative au développement de compétences des personnes en emploi.
- Offrir un *droit* au Bilan et développement de compétences en entreprise. Le Québec devrait avoir une loi qui assure l'accessibilité à des démarches de BDC aux personnes en emploi, comme c'est le cas en France depuis 1991. Au cours de l'année 2009, la France a élargi ce droit à toutes les personnes, et ce, peu importe leur statut⁸⁶. Une telle loi permettrait aux Québécois d'être proactifs dans le développement de leurs compétences et viendrait appuyer concrètement les visées de l'actuelle loi sur le développement et la reconnaissance des compétences en vigueur. Étant donné l'évolution du marché du travail, une démarche de BDCE devrait être accessible de manière systématique sur une base périodique, par exemple, à tous les cinq ans.
- Offrir des *crédits d'impôt* directement aux personnes en emploi. Actuellement, les mesures gouvernementales incitant au développement de la main-d'œuvre (Loi sur les compétences) soutiennent principalement les entreprises. En ce sens, lors d'une conférence tenue dans le cadre de la Semaine québécoise de la formation des adultes (Charest, 2008), il a été suggéré d'offrir aussi à la personne en emploi un incitatif financier direct pour la responsabiliser face au développement de ses compétences. Ainsi, le fait d'accorder un crédit d'impôt aux personnes en emploi s'avère un élément fondamental du développement de compétences de la main-d'œuvre. Cette recommandation est appuyée par des membres de la fonction publique intéressés par la politique des différentes

84 Information donnée par M. Serge Rochet qui est vice-président de la Fédération Nationale des CIBC en France le 20-01-10.

85 Voir le site http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_3/D8_3.html (article 1).

86 Voir *The Newsletter of the International Centre for Career Development and Public Policy*, Novembre 2009, No 9.

provinces canadiennes ou impliqués dans des organisations concernées par le développement de carrière⁸⁷.

- Favoriser le *partenariat* pour mieux développer les compétences des personnes en emploi et augmenter la productivité des entreprises. Pour favoriser le développement de la main-d'œuvre de façon continue et en fonction des besoins spécifiques identifiés par une personne en emploi dans le cadre d'une démarche de BDC en entreprise, il est essentiel que s'établisse un partenariat entre l'ensemble des acteurs de la formation de la main-d'œuvre. Que l'on pense à la Commission des partenaires du marché du travail au Québec, aux institutions scolaires, aux différents paliers de gouvernement ou aux comités sectoriels de la main-d'œuvre, pour n'en nommer que quelques-uns, ces acteurs doivent travailler en collaboration de telle sorte que des initiatives comme le BDC en entreprise puissent non seulement exister pour le bénéfice des personnes en emploi et des entreprises, mais aussi afin que ces initiatives s'inscrivent à l'intérieur de plans stratégiques dans un esprit de concertation. Cependant, la question de la concrétisation de ce partenariat demeure entière.
- En complémentarité aux BDCE, les supérieurs immédiats pourraient être formés aux *conversations sur la carrière*⁸⁸. Cette pratique pourrait offrir des avantages dans le but d'intégrer de manière cohérente les retombées du BDCE pour les personnes en emploi selon visées de l'organisation.
- Afin de mesurer les effets d'une démarche de BDCE, le questionnaire sur le SEP contextualisé au BDCE pourrait être ajusté : il semble que les questions 1, 2 et 3 ne soient pas assez discriminantes. Sur le plan de l'estime de soi, une prochaine étude pourrait inclure le questionnaire *Organisation-Based Self-Esteem* de Pierce et Gardner (2004), c'est-à-dire l'estime de soi fondée sur l'organisation (ESFO) dont la pertinence paraît évidente pour des personnes en emploi qui veulent gérer leur maintien au travail avec qualité. Enfin, comme les personnes en emploi sont à risque d'éprouver un manque de sens relativement au travail et que cet état peut avoir des retombées négatives sur leur engagement et possiblement sur leur disposition à mobiliser et à développer leurs compétences, il pourrait être pertinent d'intégrer le *Work As Meaning Inventory* de Steger et Dik (2010) aux BDCE, notamment comme mesure d'évaluation en début de démarche.

87 En effet, à la suite de la présentation des résultats préliminaires de la présente étude lors d'un symposium sur le développement de carrière et les politiques publiques à Winnipeg (Forum des ministres du marché du travail, octobre 2009), les 67 personnes ayant assisté à la conférence se sont positionnées à l'unanimité en faveur d'un crédit d'impôt versé directement au travailleur plutôt qu'uniquement aux entreprises.

88 Voir les instruments conçus par William Borgen et Vivian Lalande en 2009 et offerts sur le site suivant: <http://www.crwg-gdrc.ca/crwg/index.php/ressources/conversations-sur-la-carriere?lang=fr>.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abele, A.E. et Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53-62.
- André, C. (2006). *Imparfais, libres et heureux : Pratiques de l'estime de soi*. Paris : Odile Jacob.
- Angus, L., & Hardtke, K. (2006). Insight and story change in brief experiential therapy for depression: An intensive narrative process analysis. In L.Castonguay & C.Hill (dir.), *Insight and psychotherapy* (p. 187-207). Washington, DC : American Psychological Association.
- Appelbaum, S.H. et Hare, A. (1996). Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance : Some human resource applications. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 33-47.
- Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*. Paris : Flammarion.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle* (Trad. par J. Lecomte). Paris : De Boeck.
- Baumgartner, L., Caffarella, R.S. et Merriam, S.B. (2006). *Learning in adulthood*. San Francisco, Californie : Jossey-Bass.
- Bazeley, P. (2007). *Qualitative data analysis with NVivo*. London : Sage.
- Bednar, R.L. et Peterson, S.R. (1995). *Self-esteem : Paradoxes and innovations in clinical theory and practice* (2^e éd.). Washington, DC : American Psychological Association.
- Bélisle, R., Michaud, G. et Gosselin, M. (2010). *La formation des intervenantes et intervenants en reconnaissance des acquis et des compétences : un enjeu pour le développement des services*. Faits saillants. ÉRTA : Sherbrooke. Document téléaccessible à l'adresse <http://erta.ca/media/publications/belisle_michaud_gosselin_pefrac_faitssailants2010.pdf>.
- Bernaudo, J.-L. (1998). Les modérateurs des effets du bilan de compétences : une approche individuelle et situationnelle. *Revue européenne de Psychologie Appliquée*, 48(4), 263-273.
- Bernier, C. (2009). Vers une formation « continue » de la main-d'œuvre au Québec ? In D. Bouteiller et L. Morin (dir.), *Développer les compétences au travail* (p. 54-65). Montréal : Revue Gestion.
- Bernier, A. et Lesemann, F. (2009). Évaluation du rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'Ontario. Rapport soumis au

Programme de subventions à la recherche appliquée (PSRA), Montréal, Québec : INRS-UCS. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.cpmmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_synthese_Lesemann.pdf>.

- Betz, N.E. et Hackett, G. (2006). Career self-Efficacy theory: Back to the future. *Journal of Career Assessment*, 14(3), 3-11.
- Blanchard, S., Sontag, J.-C. et Leskow, S. (1999). L'utilisation des épreuves conatives dans le cadre du bilan de compétences. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 28(2), 275-297.
- Bordin, E.S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of working alliance. *Psychotherapy: Theory, research and practice*, 16, 252-260.
- Bright, J.E.H. et Pryor, R.G.L. (2005). Finding order and direction from chaos: a comparison of complexity career counseling and trait matching counselling. *Journal of Employment Counseling*, 42(3), 98-112.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge : Harvard University Press.
- Brown, S.D., Ryan Krane, N.E., Brecheisen, J., Castelino, P., Budisin, I., Miller, M. et Edens, L. (2003). Critical ingredients of career choice interventions : More analyses and new hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 411-428.
- Brun, J.-P. (2008). *Les sept pièces manquantes du management : une stratégie d'amélioration du bien-être au travail et de l'efficacité des entreprises*. Montréal : Éditions Transcontinental.
- Brun, J.-P., Biron, C. et St-Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Université Laval, Québec : Institut Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.irsst.qc.ca/files/documents/PubIRSST/RG-618.pdf>>.
- Brun, J.-P., Biron, C., Ivers, H. (2007). *Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail*, Rapport R-514. Montréal, IRSST : Montréal.
- Bujold, C. et Gingras, M. (2000). *Choix professionnel et développement de carrière : théories et recherches* (2^e éd.). Boucherville, Québec : Gaëtan Morin (1^{re} éd. 1989).
- Bussolari, C.J. et Goddell, J.A. (2009). Chaos theory as a model for life transitions counseling : Nonlinear dynamics and life's changes. *Journal of Counseling and Development*, 87(1), 98-107.
- Castonguay, L.G. et Hill, C.E. (dir). (2007). *Insight and Psychotherapy*. Washington, DC : American Psychological Association.

- Charest, J. (2008). *L'adulte apprenant du 21^e siècle et les défis de la formation liée au travail : discours, pratiques et enjeux*. Grande conférence citoyenne organisée pour l'éducation des adultes (ICÉA) dans le cadre de la Semaine québécoise des adultes en formation, Montréal, Qc, le 26 mars.
- Chen, C. P. (2001). On exploring meanings : Combining humanistic and career psychology theories in counselling. *Counselling Psychology Quarterly*, 14(4), 314-330.
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion - Revue internationale de gestion*, 35(3), 53-62.
- Clot, Y. et Prot, B. (2005). « L'activité » en bilan de compétences. *Travail et emploi*, 103, 41-52.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2^e éd.). Hillsdale, New Jersey: Erlbaum (1^{re} éd. 1969).
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159.
- Commission des partenaires du marché du travail (s.d.). *L'application de la « Loi sur les compétences »*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.cpmt.gouv.qc.ca/grands-dossiers/index.asp>>.
- Crocker, J. et Wolfe, C.T. (2001). Contingencies of self-worth. *Psychological Review*, 108(3), 593-623.
- Dagenais, L.F. (2007). *La face cachée des conditions de travail : Les situations d'atteinte à la santé psychologique*. Cowansville, Québec : Yvon Blais.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale*. Paris : Bayard.
- Deurzen, E. van. (2002). *Existential Counselling and psychotherapy in practice* (2^e éd.). London: Sage Publications (1^{re} éd. 1988).
- Duclos, G. (2000). *L'estime de soi, un passeport pour la vie*. Montréal : Hôpital Sainte-Justine.
- Dupiol, P. (1996). De l'usage et des effets du bilan de compétences pour les salariés. *Orientation scolaire et professionnelle*, 25(3), 441-453.
- Egan, G. (1986). *The skilled helper* (3^e éd.). Monterey, Californie : Brooks/ Cole (1^{re} éd. 1975).
- Egan, G. (1992). *The skilled helper: A problem-management and opportunity-development approach to helping* (4^e éd.). Monterey, Californie : Brooks/ Cole (1^{re} éd. 1975).
- Egan, G. (2007). *The skilled helper : A problem-management and opportunity-development approach to helping* (8^e éd.). Belmont, Californie : Thomson Brooks/ Cole (1^{re} éd.).

- Emploi-Québec. (2003). Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus. Pour que toutes et tous profitent du plein emploi. Gouvernement du Québec. Document téléaccessible à l'adresse <<http://emploiuebec.net/francais/presse/dossiers/strategie45-64/strategie45ans.htm>>, lien consulté le 10 avril 2007.
- Emploi-Québec (2010). *IMT en ligne*. Site web téléaccessible à l'adresse <<http://imt.emploiuebec.net>>, lien consulté le 9 décembre 2010.
- Ferrieux, D. et Carayon, D. (1996). Impact du bilan de compétences sur le positionnement personnel et professionnel : étude réalisée auprès de chômeurs de longue durée. *Carriérologie*, 6(2), 45-69.
- Ferrieux, D. et Carayon, D. (1998). Évaluation de l'aide apportée par un bilan de compétences en terme d'employabilité et de réinsertion de chômeurs de longue durée. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48(4), 251-259.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London : Sage.
- Field, A. et Hole, G.J. (2003). *How to design and report experiments*. London : Sage.
- François, P.-H. et Botteman, A.E. (2002). Théorie sociale cognitive de Bandura et bilan de compétences : applications, recherches et perspectives critiques. *Carriérologie*, 8(3), 519-543.
- François, P.-H. et Langelier, B. (2000). L'agentivité comme « variable de sortie » du bilan. Communication présentée au 10^e Congrès AIPTLF, Bordeaux 24-27 août 1998. In B. Gangloff, *Les compétences professionnelles. Descriptif, mesure et développement* (p. 175-187). Paris : L'Harmattan.
- Fruzzetti, A.E. (2006). *The High-Conflict Couple : A Dialectical Behavior Therapy Guide to Finding Peace, Intimacy, and Validation*. Oakland, Californie : New Harbinger.
- Gardner, D.G. et Pierce, J.L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, 48-70.
- Gardner, J.L. et Pierce, D.G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Gaudron, J.P. et Bernaud, J.L. (1997). Évaluation des effets individuels des bilans de compétences : théorie, méthode et résultats. In E. Brangier, N. Dubois et C. Tarquinio (dir.), *Compétences et contextes professionnels, perspectives psychosociales*, 79-83. Actes du colloque organisé par l'Université de Metz.
- Gaudron, J.P., Bernaud, J.L. et Lemoine, C. (2001). Évaluer une pratique d'orientation professionnelle pour adultes : les effets individuels du bilan de compétences. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 30(4), 485-510.

- Gaudron, J.P. et Croity-Belz, S. (2005). Bilan de compétences (BC) : États des recherches sur les processus psychologiques en jeu. *Psychologie du travail et des organisations*, 11(2), 101-114.
- Gist, M.E. et Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy : A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Hanson, W.E., Creswell, J.W., Plano Clark, V.L., Petska, K.S., et Creswell, J.D. (2005). Mixed methods research designs in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52, 224-235.
- Hardy-Dubernet, A.-C. (2007). « Parce que je le vaux bien ». Bilan de compétences et promotion de soi. *Cahiers de recherche sociologique*, 43, 61-75.
- Healy, C.C. (2001). A follow-up of adult career counseling clients of a University Extension Center. *Career Development Quarterly*, 49(4), 363-373.
- Heppner, P.P., Wampold, B.E. et Kivlighan, D.M. Jr. (2008). *Research Design in Counseling*. Belmont, CA : Brooks Cole.
- Holland, J.L., Magoon, T.M. et Spokane, A.R. (1981). Counselling psychology : Career interventions, research, and theory. *Annual Review of Psychology*, 32, 279-305.
- Judge, T.A. et Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits – self-esteem, generalizes self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B.A. et Rich, B.L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. et Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 693-710.
- Kidd, J.M., Jackson, C. et Hirsh, W. (2003). The outcomes of effective career discussion at work. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 119-133.
- Kirshner, T., Hoffman M.-A. et Hill, C.E. (1994). Case study of the process and outcome of career counseling. *Journal of Career Counseling*, 41(2), 216-226.
- Koerner, K. et Linehan, M.M. (2003). Validation principles and strategies. In W.O. O'Donohue, J.D. Fisher et S.C. Hayes (dir.). *Cognitive behavior therapy* (p. 229-237). New Jersey : Wiley.
- Kop, J.-L., Dickes, P., Desprez, W., Bachacou, H., Danton, G. et Moriconi, T. (1997). L'évaluation des effets du bilan de compétences par les bénéficiaires. Résultats d'une

enquête nationale. *Connexions – Revue de psychosociologie en sciences humaines*, 70, p. 95-108.

Lamarche, L. (2006). *Validation d'un instrument visant à évaluer le maintien professionnel*. Thèse de doctorat en éducation, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

Lecomte, T., Corbière, M., & Laisné, F. (2006). Investigating self-esteem in individuals with schizophrenia: Relevance of the self-esteem rating scale-short form. *Psychiatry Research*, 143, 99-108.

Lecomte, C. et Savard, R. (2004). Entretien de conseil et bilan de compétences. Dans *Bilan des compétences et mutations : l'accompagnement de la personne*. Actes du colloque de Caen 18-19 octobre 2001 (p. 189-204), Berne : Peter Lang.

Lemoine, C. (1998). Qu'est-ce qu'un « bilan de compétences »? *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48(4), 243-248.

Limoges, J. (2001). *Stratégies de maintien au travail*. Sainte-Foy, Québec : Septembre éditeur.

Limoges, J. et Doyon, D. (2007). Pour bien accompagner le maintien professionnel selon les tiers de carrière. In Boutinet, J. et Pinaud, G. (dir.), *Le travail des paradoxes dans l'accompagnement*. Paris : Dunod. Document téléaccessible à l'adresse <<http://jacqueslimoges.com/PDF/Limoges-Doyon%20Post-Fontevraud.pdf>>.

Linehan, M.M. (1997). Validation and psychotherapy. In A. Bohart et L. Greenberg (dir.), *Empathy Reconsidered : New Directions in Psychotherapy*. Washington DC : American Psychological Association, 353-392.

Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C. et Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 241-251.

Lynch, T.R., Chapman, A.L., Rosenthal, Z.M., Kuo, J.R. et Linehan, M.M. (2006). Mechanisms of change in dialectical behavior therapy. *Journal of Clinical Psychology*, 62(4), 459-480.

Mahoney, M. J. (2003). *Constructive psychotherapy : Theory and practice*. New York, NY : Guilford.

Malka, A. et Miller, D.T. (2007). Political-Economic Values and the Relationship Between Socioeconomic Status and Self-Esteem. *Journal of Personality*, 75(1), 25-42.

Michaud, G., Dionne, P. et Beaulieu, G. (2007). *Bilan de compétences : regards croisés entre la théorie et la pratique*. Sainte-Foy : Septembre.

Michaud, Lamarche et Savard (2007). *Sentiment d'efficacité personnelle pour le Bilan de compétences*. Manuscrit inédit. Sherbrooke : Université de Sherbrooke

- Michaud, G., Savard, R., Leblanc, J. et Paquette, S. (2010). *Bilan et développement de compétences en entreprise*. Rapport de recherche présenté au Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes. Sherbrooke : Université de Sherbrooke.
- Ministère de l'éducation. (2002). Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue. Apprendre tout au long de la vie. Gouvernement du Québec. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.meq.gouv.qc.ca/REFORME/formation_con/annexe1.htm>, lien consulté le 10 avril 2007.
- Morin, E. (1996a). *Psychologies au travail*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Morin, E. (1996b). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In T. C. Pauchant (dir.), *La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature* (p. 259-287). Montréal : Québec/Amérique.
- Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Rapport R-543, Montréal, Québec : IRSST. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.irsst.qc.ca/files/documents/PubIRSST/R-543.pdf>>.
- Nathan, R. et Hill, L. (2006). *Career counselling* (2^e éd.). London : Sage (1^{re} éd. 1992).
- Nugent, W.R. et Thomas, J.W. (1993) (Trad. par T. Lecomte, M. Corbière et F. Laisné) Validation of a clinical measure of self-esteem. *Research on Social Work Practice*, 3, 191-207.
- OCDE (2004). *Orientation professionnelle et politique publique : comment combler l'écart*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.oecd.org/dataoecd/33/46/34050180.pdf>>.
- Pattakos, A. (2008). *Prisoners of our thoughts : Viktor Frankl's principles for discovering meaning in life and work*. (2e éd.). San Francisco, CA : Berrett-Koehler (1re éd. 2004).
- Paugam, S. (2003). Les nouvelles précarités du travail. In G. Fournier, B. Bourassa et K. Béji (dir.), *La précarité du travail* (p. 3-21). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Pelham, B.W. et Swann, W.B. Jr. (1989). From self-conceptions to self-worth: On the sources and structure of global self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 672-680.
- Pierce, J.L. et Gardner, D.G. (2004) Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Rhéaume, J. (2005). L'hyperactivité au travail : Entre narcissisme et identité. In N. Aubert (dir.), *L'individu hypermoderne* (p. 89-102). Ramonville-Saint-Agne : Érès.

- Ripon, A. (1998). L'appropriation des bilans de compétences. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48 (4), 295-299.
- Rogers, C. (1980). *A Way of Being*. Boston : Houghton Mifflin.
- Salmela-Aro, K. et Nurmi, J.-E. (2007). Self-esteem during university studies predicts career characteristics 10 years later. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 463-477.
- Savickas, M.L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown et R. W. Lent (dir.), *Career development and counseling : Putting theory and research to work* (p. 42-70). Hoboken, NJ : John Wiley and Sons.
- Shavelson, R.J., Hubner, J.J. et Stanton, G.C. (1976). Self-concept: Validation of construct interpretations. *Review of Educational Research*, 46, 407-441.
- Sherer, M., Maddux, J.E., Mercadante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. et Rogers, R.W. (1982). The self-efficacy scale : Construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- Spokane, A.R. (1991). *Career interventions*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Staehle-Moody, C. (1998). *Adaptation to Organizational Change: a Study of Middle Managers' Styles and their Correlates*. Thèse de doctorat, Ann Arbor: University Microfilms International.
- Steger, M.F. et Dik, B.J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In Linley, P.A., Harrington, S. et Page, N. (dir.). *Handbook of positive psychology and work* (p. 131-142). Oxford, UK : Oxford University Press.
- Taïeb, D. et Blanchard, S. (1997). Le bilan de compétences : Une démarche d'aide à la prise de décision de carrière. *Connexion*, 70(2), 79-93.
- Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences : documenter le parcours de développement*. Montréal : Chenelière.
- Trudel, L., Vonarx, N., Simard, C., Freeman, A. Vézina, M. Brisson, C. Vinet, A., Bourbonnais, R. et Dugas, N. (2009). The adverse effects of psychosocial constraints at work: A participatory study to orient prevention to mitigate psychological distress. *Work*, 34(3), 345-357.
- Twenge, J.M. et Campbell, K.W. (2002). Self-esteem and socioeconomic status: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 6(1), 59-71.
- Underhill, C. (2006). La formation à différents âges. L'emploi et le revenu en perspective, Statistique Canada, octobre 2006, 7(10), 18-29, Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.statcan.ca/menu-fr.htm>>, lien consulté le 3 avril 2007.

- Université Laval (s.d.). Site de la Chaire en gestion de la santé et sécurité au travail. Site téléaccessible à l'adresse <<http://www.cgsst.com/fra/acceuil-sante-psychologie-travail.asp>>, lien consulté le 3 novembre 2010.
- Wampold, B.E. Imel, Z.E., Bhati, K.S. et Johenson-Jennings, M.D. (2007). Insight as a common factor. In L.G. Castonguay et C.E. Hill (dir.), *Insight in psychotherapy*, (p. 119-139). Washington, DC :American Psychological Association.
- Wilson, T.D. et Dunn, E.W. (2004). Self-knowledge: Its limits, value, and potential for improvement. *Annual Review of Psychology*, 55, 493-518.
- Wood, R. et Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Yergeau, É. (2009). La puissance statistique des devis de recherche en éducation dans la francophonie : état de la situation actuelle. *Revue des Sciences de l'éducation*, 35(2), 199-221.
- Zunker, V. (2008), *Career, work, and mental health: Integrating career and personal counselling*. Thousand Oaks, CA : Sage.