
Évaluation de démarches de Bilan de compétences en contexte de petites et moyennes entreprises Evaluation of Skills Assessment Processes in the Context of Small- and Medium-Sized Enterprises

Guylaine Michaud
Réginald Savard
Université de Sherbrooke

RÉSUMÉ

Cet article contient les résultats d'une étude visant à évaluer les effets de 31 démarches de Bilan de compétences (BC) basé sur le modèle de Michaud, Dionne, et Beaulieu (2007) auprès de personnes en emploi réparties dans 5 entreprises au Québec. La méthode de recherche utilisée est mixte. Des données quantitatives sont recueillies selon un devis quasi expérimental avec des questionnaires mesurant le sentiment d'efficacité personnelle, le maintien au travail, et l'estime de soi. Ces données ont été recueillies avant la démarche de BC, deux semaines après, et 3, 6, et 12 mois après la démarche. De plus, des entrevues de recherche auprès des personnes ayant participé à l'étude et des documents témoins de la démarche (portfolio, tests psychométriques, résumés d'entrevue) ont permis de recueillir des données qualitatives sur les effets de la démarche de BC. Enfin, des interventions efficaces sont identifiées à l'aide d'une triangulation des résultats obtenus pour étudier l'effet du Bilan et développement de compétences. Les résultats de l'étude permettent de valider qu'une démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise est efficace, et ce, à partir de données probantes. Ce type de démarche bénéfique donc aux personnes en emploi, ce qui amène à penser qu'elle est également profitable aux entreprises qui les embauchent. Il s'agit d'une pratique en développement de carrière prometteuse qui s'inscrit dans la foulée de l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie.

ABSTRACT

This article presents the results of a study to evaluate the effects of 31 skills assessment processes (SA) based on the model developed by Michaud, Dionne, and Beaulieu (2007) and conducted among workers employed by 5 businesses in Quebec. The study used a mixed research method. Using a quasi-experimental approach, quantitative data were collected by way of questionnaires measuring self-efficacy, job retention, and self-esteem. The data were collected before the SA process, and again 2 weeks and 3, 6, and 12 months after the process. Qualitative data on the results of the process were collected at research interviews with participants and from process documents (portfolio, psychometric tests, interview summaries). Finally, triangulation of the results allowed the identification of effective interventions. The study's evidence-based results validate the effectiveness of a skills assessment and development process in businesses. This type of process is useful to the employees, which suggests it may also benefit their employers, and offers a promising career development practice in line with lifelong learning.

LE CONTEXTE

Le marché du travail canadien doit relever de nombreux défis sur le plan du développement de la main-d'œuvre étant donné l'apparition de nouvelles variables comme la mondialisation des marchés, le développement technologique, le contexte démographique, la pénurie de main-d'œuvre, pour ne nommer que celles-ci. Afin de soutenir les personnes en emploi confrontées à ces changements, des investissements considérables sont faits chaque année par les gouvernements et les entreprises. Par exemple, entre 2008 et 2010, le gouvernement du Québec a investi près d'un milliard de dollars dans le cadre du Pacte pour l'emploi. Ce programme vise à « soutenir les travailleurs et les travailleuses qui souhaitent rehausser leurs compétences ou leurs qualifications et, enfin, à appuyer les entreprises qui veulent accroître leur productivité en misant sur la formation et le développement des compétences. » (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2008, p. 20). Toutes les provinces canadiennes investissent dans le développement de la main-d'œuvre et, du côté du gouvernement fédéral, des subventions sont accordées spécifiquement pour soutenir de manière novatrice le marché du travail.

Le Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes (GDRC)¹ a été créé pour évaluer l'efficacité des interventions en développement de carrière et ainsi contribuer à valider et construire des connaissances permettant d'offrir des services de qualité à la population canadienne. L'étude qui est à la base de cet article permet de participer à l'atteinte de cet objectif. En effet, on y retrouve les résultats de l'évaluation de démarches de bilan de compétences, pratique répandue en Europe et au Québec, mais peu évaluée de manière empirique. Cet article présente certains résultats d'une étude visant à évaluer l'effet de la démarche Bilan de compétences basée sur le modèle de Michaud, Dionne, et Beaulieu (2007) auprès de personnes en emploi en contexte de petites et moyennes entreprises (PME) au Québec.

LA DÉMARCHE DE BILAN DE COMPÉTENCES

Afin de bien comprendre le contexte de la construction de la connaissance de cette étude, les activités et les tâches de la démarche proposées aux conseillers d'orientation (c.o.) pour effectuer le BC auprès des personnes en emploi sont présentées au Tableau 1 qui inclut également les tâches spécifiques reliées à la recherche. Bien que chaque démarche de Bilan possède ses particularités, de façon générale les c.o. ont respecté les tâches proposées. En ce qui concerne le nombre de rencontres, il a varié entre trois et dix, pour une moyenne de sept rencontres lorsque l'on considère l'ensemble des démarches.

Tableau 1
Tâches de la démarche de BC en entreprise et de la recherche

Rencontres*	Tâches de la démarche de BC en entreprise et de la recherche	Durée en minutes
<i>Avant la démarche</i>		
	Recueil d'informations sur l'entreprise dans laquelle les démarches de Bilan auront lieu pour ensuite les consigner au dossier de la personne en emploi	20
<i>Phase rétrospective</i>		
1	(a) Présentation des phases de la recherche et de la démarche de Bilan en entreprise (10 minutes) (b) Administration des instruments de mesure (30–40 minutes) Administration des quatre questionnaires pour ensuite, les mettre dans une enveloppe scellée et la remettre à la personne responsable de la recherche. (c) Réalisation de l'entrevue de BC en entreprise proprement dite (60 minutes) <ul style="list-style-type: none"> • Exploration de la motivation de la personne en emploi • Exploration des compétences utilisées dans l'emploi actuel et compréhension de l'histoire développementale de la principale compétence ou celle que la personne souhaite discuter a priori • Réalisation d'activités : listes d'intérêts, de valeurs, et de qualités (remplir les cases de la compétence choisie en identifiant les ressources mobilisées) (d) Rédaction du journal de bord selon le modèle proposé	90 à 120
2	(a) Réalisation de l'entrevue de Bilan (60 minutes) <ul style="list-style-type: none"> • Exploration et compréhension des compétences utilisées dans son emploi actuel (voir activité) • Exploration et clarification des autres compétences, s'il y a lieu (voir activité) • Passation d'un test de personnalité ou autre test plus ajusté à la dynamique de la personne pour l'aider à effectuer son bilan de compétences (b) Rédaction du journal de bord selon le modèle proposé	60
3	(a) Réalisation de l'entrevue de Bilan (60 minutes) <ul style="list-style-type: none"> • Exploration et compréhension des compétences : pour-suivre et approfondir la compréhension des ressources personnelles et environnementales mobilisées par la personne en emploi • Interprétation d'un test de personnalité en lien en identifiant les ressources et les limites de la personne en emploi. Moment privilégié pour identifier les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection et leur rôle dans le développement des compétences et le maintien en emploi • Finalisation de la description des compétences du portfolio** (b) Rédaction du journal de bord selon le modèle proposé	60

(La suite du tableau à la page suivante)

Rencontres*	Tâches de la démarche de BC en entreprise et de la recherche	Durée en minutes
<i>Phase prospective</i>		
4	(a) Réalisation de l'entrevue de Bilan (60 minutes) <ul style="list-style-type: none"> • Exploration et compréhension des besoins de formation de la personne en emploi dans une perspective de maintien et de développement en emploi • Exploration et compréhension des besoins de l'entreprise et de l'arrimage possible entre les besoins de la personne en emploi et les besoins de l'entreprise • Réalisation de l'activité « Recherche d'information et remplir le portrait » (b) Rédaction du journal de bord selon le modèle proposé	60
5	(a) Réalisation de l'entrevue de Bilan (60 minutes) Clarification pour rendre explicite le projet professionnel à partir du portrait en s'assurant qu'il soit tolérable et intégrable, et ce, en fonction de ses ressources et de ses limites personnelles et environnementales *** (b) Rédaction du journal de bord selon le modèle proposé	60
<i>Phase réalisation</i>		
6	(a) Réalisation de l'entrevue Bilan (60 minutes) Rédaction d'un plan d'action qui prévoit les comportements à mettre en œuvre menant à la réalisation de son projet (incluant les objectifs de changements, s'il y a lieu)	90
	(b) Passation des instruments de mesure (30-40 minutes) <ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire sur l'alliance de travail du c.o. et de la personne en emploi • Administration des quatre questionnaires pour ensuite les mettre dans une enveloppe scellée et la remettre à la personne responsable de la recherche (c) Remise du portfolio format papier et du CD du portfolio (d) Rédaction du journal de bord selon le modèle proposé	120

* Au besoin, deux rencontres supplémentaires peuvent être effectuées dans une ou l'autre des phases du BDC.

** Dans le cas où la personne en emploi n'est pas très avancée dans la description des compétences de son portfolio, prévoir une rencontre afin de le soutenir dans l'explicitation des ressources et savoirs agir des compétences.

*** La personne en emploi pourrait avoir besoin de plus de temps pour la clarification de son projet en lien avec le portrait de ses ressources personnelles et environnementales, prévoir ainsi une rencontre.

LES OBJECTIFS ET LA MÉTHODE DE RECHERCHE

Le premier objectif est d'évaluer l'effet de la démarche de Bilan de compétences sur le sentiment d'efficacité personnelle, le maintien au travail, et l'estime de soi. Le deuxième objectif est d'identifier les interventions efficaces à l'aide d'une triangulation de résultats.

La méthode de recherche utilisée est mixte puisque des données, à la fois quantitatives et qualitatives, sont recueillies en utilisant une variété d'instruments et de moyens afin d'augmenter la validité des résultats obtenus. Ainsi, des

données quantitatives sont recueillies sur les variables déterminantes en bilan de compétences, soit le sentiment d'efficacité personnelle en lien avec le Bilan de compétences (SEP-BDC) à l'aide du questionnaire de Michaud et Savard (2008), la qualité de la gestion du maintien en emploi (QGMT) à l'aide du questionnaire de Lamarche, Limoges, Guédon, et Caron (2006, dans Lamarche, 2006), et l'estime de soi à l'aide du questionnaire de Nugent et Thomas (1993) traduit par Lecomte, Corbière, et Laisné (2006). L'ensemble des données est recueilli selon un devis quasi expérimental en sept étapes : (a) Avant le bilan, (b) Pendant le bilan, (c) Immédiatement après le bilan, (d) Suivi de 2 semaines, (e) Suivi de 3 mois, (e) Suivi de 6 mois, et (f) Suivi de 12 mois. Certaines étapes comportent des données quantitatives et qualitatives, alors que d'autres sont davantage axées sur l'un des deux types de données.

L'échantillon est composé de trois types de participants, soit (a) 31 personnes en emploi (19 hommes et 12 femmes, âgés entre 25 et 60 ans) réparties entre cinq entreprises, (b) cinq conseillères d'orientation et deux conseillers d'orientation seniors, et (c) cinq employeurs ou leurs représentants, qu'il s'agisse de gestionnaire ou de directeur des ressources humaines. Le Tableau 2 présente les principales caractéristiques des personnes en emploi qui ont participé à l'étude.

Tableau 2
Échantillon des personnes en emploi

<i>Sexe</i>			<i>Poste occupé</i>		
Hommes	19	(61,3 %)	Contremaître	2	(6,5 %)
Femmes	12	(38,7 %)	Personnel de bureau	4	(12,9 %)
<i>Âge</i>			Professionnel	7	(22,6 %)
25-34 ans	6	(19,3 %)	Ingénieur	4	(12,9 %)
35-44 ans	15	(48,4 %)	Directeur	9	(29,0 %)
45-54 ans	18	(25,8 %)	Directeur général et ou président	5	(16,1 %)
55 ans et plus	2	(6,5 %)			
<i>Diplôme obtenu</i>			<i>Années d'expérience dans l'entreprise</i>		
Autre formation	1	(3,2 %)	Moins d'un an	3	(9,7 %)
DEP	3	(9,7 %)	1-4 ans	12	(38,7 %)
AEC	2	(6,5 %)	5-14 ans	5	(16,1 %)
DEC	5	(16,1 %)	15 ans et plus	4	(12,9 %)
Baccalauréat	15	(48,4 %)	Pas de réponse	7	(22,6 %)
Maîtrise	5	(16,1 %)			

Au terme de chacune des démarches de Bilan de compétences, des entrevues de recherche enregistrées sur support audio sont réalisées auprès des c.o. (environ trois heures), des personnes en emploi (environ une heure), et des employeurs (environ une heure). Pour les c.o., une entrevue de recherche est réalisée à toutes les cinq démarches de BC complétées. En tout, ce sont 7 entrevues de recherche avec les c.o., 32 entrevues avec les personnes en emploi, et 5 entrevues avec les employeurs qui ont été menées et transcrites. De plus, des documents témoins de

chacune des démarches (portfolio, tests psychométriques, résumés d'entrevue) ont été recueillis. Enfin, chacune des rencontres de Bilan de compétences réalisées par les c.o. auprès des personnes en emploi sont également enregistrées sur support audio pour consultation lors de l'analyse et de l'interprétation des données. Au total, ce sont 196 rencontres de Bilan d'environ une heure qui ont été enregistrées sur support audio.

Toutes ces données quantitatives et qualitatives² sont ensuite croisées (triangulées) lors de l'analyse des données, ce qui permet d'affirmer que le savoir construit dans le cadre de cette étude est doté d'une grande validité scientifique.

En plus d'être évaluative, cette étude se caractérise par ses dimensions exploratoire et compréhensive. En effet, les adaptations nécessaires à la mise en œuvre de cette pratique dans de petites et moyennes entreprises sont explorées et c'est dans ce contexte que le processus du Bilan de compétences est étudié.

LES RÉSULTATS

L'adaptation de la démarche de BC

Dans cette étude, la démarche de Bilan de compétences de Michaud et al. (2007) est adaptée et renommée Bilan et développement de compétences en entreprise (BDC). Ce titre modifié met en premier plan, non seulement l'identification et l'appropriation des compétences développées dans le passé (bilan) du travailleur, mais le développement même de compétences qui apparaît comme étant central dans ce type de démarche. Ce changement entraîne ainsi une rupture avec l'expression « Bilan de compétences » (BC), bien ancrée dans la littérature francophone depuis les années 1980, et rend d'autant plus explicites les objectifs d'une telle démarche dans le contexte de l'entreprise, soit le bilan et le développement des compétences (BDC). De plus, les trois finalités du BC identifiées par Michaud et al., soit (a) l'orientation, (b) l'insertion, et (c) le maintien ou l'adaptation en emploi, sont modifiées. Ainsi, pour le BDC, on retrouve quatre finalités : (a) la validation de compétences, (b) l'identification d'une activité ou d'un projet, (c) le congé de formation continue, et (d) la formation initiale. Dans cette logique, il s'avère nécessaire que le plan d'action proposé à l'origine dans un BC aux personnes en transition professionnelle soit adapté à une démarche de BDC aux personnes en entreprise en y intégrant davantage le portfolio de compétences.

La situation d'intervention en entreprise exige de considérer l'établissement de l'alliance de travail entre le c.o. et la personne en emploi d'une manière différente, car un tiers est impliqué, soit l'employeur. De plus, une démarche de BDC se réalise dans le respect de la confidentialité des propos rapportés des personnes en emploi, cette condition, particulièrement lors de l'entrée sur le terrain, est apparue aux yeux de certains employeurs comme un inconvénient. Parfois, pour l'employeur, cette condition constituait un frein à permettre l'accessibilité de la démarche BDC à leurs employés. Par ailleurs, bien que les données confirment l'importance de la sécurité psychologique que procure le respect de la confidenti-

alité lors d'une telle démarche, le besoin de partager certaines informations avec les employeurs afin, par exemple, d'identifier un besoin commun de formation sur mesure pour plusieurs personnes en emploi, apparaît nécessaire. Ainsi, on arrive à la conclusion qu'il est important de déterminer, lors de l'établissement de l'alliance de travail, une zone de partage d'informations entre le travailleur et l'employeur pour favoriser le développement des compétences des personnes en emploi et pour répondre aux besoins en formation des entreprises. Les données recueillies font également ressortir l'utilité de mettre en place des modalités favorisant une compréhension approfondie du fonctionnement et de la culture organisationnelle de l'entreprise pour les intervenants (c.o. ou autres intervenants spécialisés en counseling de carrière).

Enfin, concernant le lieu où les démarches de BDC se réalisent, si elles ne se font pas directement dans l'entreprise, l'analyse des données permet de constater que l'organisme qui offre le BDC en entreprise devrait minimalement faire en sorte que l'intervenant fasse une visite de l'entreprise en question ou effectue une rencontre avec la personne en emploi en milieu de travail. Cette action favorise une meilleure compréhension du contexte de travail de la personne qui participe à une démarche de BDC d'une part et, d'autre part, démontre également un intérêt envers ce travailleur et son environnement.

Le 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 » (p. 12). De plus, il souligne que 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. 64). Dans le cadre de ce projet, l'évolution du sentiment d'efficacité personnelle (SEP) a été mesurée à l'aide d'un questionnaire contextualisé au BDC en entreprise par Michaud et Savard. Les résultats de l'évolution du sentiment d'efficacité personnelle lié au BDC (SEP-BDC) sont présentés dans le Tableau 3.

Tableau 3
Évolution du SEP-BDC après le BDC

	Avant	Après	Avant	3 mois	Avant	6 mois	Avant	12 mois
Moyennes	5,09	5,63	5,02	5,25	5,20	5,49	5,32	5,55
ÉT	0,57	0,29	0,61	0,42	0,55	0,47	0,41	0,45
dl	26		19		14		12	
t	6,58***		3,61***		1,75*		2,04*	

*** $p < 0,001$ * $p < 0,05$

L'augmentation SEP-BDC global, qui est la mesure quantitative de cette étude la plus directement liée aux retombées attendues d'une démarche de Bilan et développement de compétences, s'est maintenue jusqu'au dernier temps de

mesure de la recherche, soit sur une période d'un an de suivi après le bilan. Les résultats montrent une amélioration très significative du SEP-BDC ($t(26) = 6,58$; $p < 0,001$) entre Avant ($\bar{x} = 5,09$; $\acute{e}.t. = 0,57$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 5,63$; $\acute{e}.t. = 0,29$) le BDC. Sur une échelle de 6, on observe une augmentation moyenne de 0,54. On remarque ici un effet de plafonnement de l'échelle du questionnaire (dans le sens où une échelle plus étalée aurait permis une augmentation plus grande). Cette amélioration très significative du SEP-BDC se maintient à 3 mois suite à la démarche ($t(19) = 3,61$; $p < 0,001$) entre Avant ($\bar{x} = 5,02$; $\acute{e}.t. = 0,61$) et 3 mois après ($\bar{x} = 5,25$; $\acute{e}.t. = 0,42$). Cette augmentation se maintient aussi de manière significative 6 mois après la démarche de BDC ($t(14) = 1,75$; $p < 0,05$) entre Avant ($\bar{x} = 5,20$; $\acute{e}.t. = 0,61$) et 6 mois après ($\bar{x} = 5,49$; $\acute{e}.t. = 0,47$). Finalement, cette amélioration se maintient aussi de manière significative ($t(12) = 2,04$; $p < 0,05$) entre Avant ($\bar{x} = 5,32$; $\acute{e}.t. = 0,41$) et 12 mois après ($\bar{x} = 5,55$; $\acute{e}.t. = 0,45$) le BDC en entreprise.

Une analyse factorielle réalisée à partir du questionnaire global du SEP-BDC a permis d'identifier trois facteurs : (a) la tâche à réaliser, (b) l'identification de compétences, et (c) la capacité à se mobiliser pour réaliser un plan d'action ou un projet. Le premier facteur mesure le sentiment d'efficacité personnelle de la personne en emploi relativement à sa capacité à réaliser les tâches qui lui sont confiées compte tenu de ses compétences actuelles. Les questions reliées à ce facteur évaluent le sentiment d'efficacité personnelle dans un contexte de situations habituelles, avec ou sans tension. Le second facteur mesure le sentiment d'efficacité personnelle en lien avec la description de compétences. Les questions reliées à ce facteur amènent la personne en emploi à évaluer sa capacité à identifier et décrire ses compétences ainsi que sa satisfaction envers son développement de compétences actuel. Le dernier facteur mesure la capacité de la personne en emploi à se mobiliser pour réaliser son plan d'action ou son projet. Certaines questions reliées à ce facteur mesurent le sentiment d'efficacité personnelle en lien avec la capacité à développer ses compétences. D'autres questions évaluent la certitude de développer ses compétences malgré les obstacles et une question évalue la capacité à établir un plan d'action concernant le développement de ses compétences. Les résultats³ sur ces trois facteurs démontrent que le BDC en entreprise favorise une augmentation du sentiment d'efficacité personnelle pour ces trois facteurs. L'augmentation la plus importante et la plus significative est constatée pour la capacité à se mobiliser pour réaliser un plan d'action ou un projet en lien avec le développement de ses compétences. Ces résultats positifs pour les trois facteurs du sentiment d'efficacité personnelle apportent une forte validation des effets du BDC en entreprise sur la capacité, voire la motivation, à se mobiliser dans le développement de ses compétences.

Ces résultats sont très intéressants tant pour la personne en emploi que pour l'employeur. En effet, Bandura (2003) soutient qu'une personne qui a un SEP élevé s'implique davantage, ce qui fait qu'elle progresse plus facilement dans son emploi. De plus, les personnes possédant un bon sentiment d'efficacité personnelle composent différemment avec les tâches plus difficiles. Elles les considèrent

comme un défi, se donnent des objectifs plus élevés et les atteignent en dépit des difficultés rencontrées. Enfin, d'autres études soulignent le lien entre le sentiment d'efficacité personnelle et la performance (Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich, 2007; Locke, Frederick, Lee, & Bobko, 1984). Il est donc possible de penser qu'une démarche de BDC peut avoir un effet positif pour l'entreprise par le biais de l'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle de ses employés. Étant donné les liens positifs établis par d'autres études entre le sentiment d'efficacité personnelle et la performance, ces résultats portent à croire qu'un BDC aurait un effet positif pour l'entreprise par l'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle des personnes en emploi. D'autres études devront toutefois être menées pour valider cette hypothèse, car les données recueillies dans le cadre de cette recherche ne permettent pas de mesurer directement la performance ni la relier aux effets d'une démarche de BDC en entreprise.

Un autre aspect important de cette étude en lien avec le sentiment d'efficacité personnelle concerne la capacité perçue de la personne d'accéder à l'information nécessaire au développement de ses compétences. Les résultats⁴ démontrent qu'une personne qui complète une démarche de BDC en entreprise augmente de manière très significative sa capacité d'accéder à l'information nécessaire au développement de ses compétences. Encore une fois, cette augmentation se maintient un an après la démarche BDC, moment où cesse le recueil d'information. Les résultats obtenus permettent même de croire que certains travailleurs, en plus d'avoir fait un apprentissage en allant chercher de l'information en lien avec le développement de leurs compétences, auraient également transféré cet apprentissage en emploi. Les données qualitatives ont en effet permis d'identifier que l'accès à l'information pour développer ses compétences est un enjeu majeur dans le cadre d'une telle démarche. Par ailleurs, l'étude met en lumière plusieurs obstacles à l'accessibilité de l'information nécessaire au développement des compétences des personnes en emploi dans une PME. Parmi ces obstacles, on compte la diversité et la complexité des informations disponibles ainsi que certaines difficultés d'arrimage entre les besoins d'information des individus et celles fournies par l'entreprise, notamment l'absence de plan stratégique pour le développement de l'entreprise avec lequel l'individu peut construire son propre plan de développement de compétences.

La qualité de la gestion du maintien au travail

L'effet du BDC en entreprise a également été mesuré sur la qualité de la gestion du maintien au travail. Le maintien au travail « se caractérise par l'usage de stratégies adaptatives, actualisantes et saines entre le lâcher-prise et le tenir-prise » (Lamarche, 2006, p. 64) qui permettent à la personne en emploi d'éviter à la fois l'épuisement professionnel et l'obsolescence. Le maintien professionnel est mesuré dans cette étude par le questionnaire sur la qualité de la gestion du maintien au travail (QGMT) (Lamarche). Cet outil comporte 99 items, dont 46 mesurent le maintien et 53 mesurent le non-maintien, selon six états et sept stratégies (par exemple, le sentiment de compétences ou le développement de compétences). Le Tableau 4 présente les résultats obtenus.

Tableau 4
Évolution de la qualité de la gestion du maintien au travail après le BDC

	Avant	Après	Avant	3 mois	Avant	6 mois	Avant	12 mois
Moyennes	80,89	83,52	79,91	82,68	82,13	87,27	84,54	88,00
ÉT	11,93	9,65	12,58	10,16	13,98	6,49	12,56	8,60
dl	26		21		14		12	
t	1,98*		1,59		1,69		1,23	

* $p < 0,05$

Ce qui a été mesuré est l'effet d'une démarche BDC sur la qualité de la gestion du maintien au travail d'un groupe de personnes en emploi. Les résultats présentés au Tableau 4 indiquent une amélioration ($t(26) = 1,98$; $p < 0,05$) de cette variable entre les mesures prises Avant ($\bar{x} = 80,89$; $\acute{e}.t. = 11,93$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 83,52$; $\acute{e}.t. = 9,65$) le Bilan et développement de compétences. Ce résultat est intéressant puisque cet échantillon de personnes en emploi démontrait déjà une bonne qualité de la gestion de leur maintien en emploi avant d'entreprendre la démarche de BDC. Ainsi, en ce qui concerne le maintien en emploi, on observe une augmentation positive, immédiatement après la démarche, de la qualité de la gestion du maintien en emploi.

Une analyse plus fine des données⁵ a permis d'identifier un effet particulièrement positif de la démarche de BDC en entreprise sur deux états et deux stratégies : (a) le sentiment de compétence (état), (b) le sentiment positif face à la carrière (état), (c) se reconnaître et se respecter (stratégie), et (d) développer ses compétences (stratégie). De plus, lors des entrevues de recherche, les personnes en emploi sont questionnées à savoir si le BDC a permis d'améliorer leur qualité de vie au travail (e.g., gestion de tâches, relations interpersonnelles, apprendre à dire non). Vingt personnes ont mentionné que le BDC a entraîné une telle amélioration. Ces résultats s'avèrent particulièrement intéressants, car ils confirment les effets attendus d'une démarche de bilan et développement de compétences.

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 fait référence aux évaluations de sa valeur personnelle (Bandura, 2003). L'effet de la démarche BDC sur les évaluations de la valeur personnelle des personnes en emploi a également été mesuré. La traduction française du Self-Esteem Rating Scale de Nugent et Thomas (1993) réalisée par Lecomte, Corbière, et Laisné (2006) est utilisée dans le cadre de cette étude. Il s'agit d'un outil destiné à évaluer le niveau d'estime de soi à partir de divers aspects concernant l'évaluation de sa propre valeur, de sa compétence sociale, de sa capacité à résoudre les problèmes, de sa capacité intellectuelle, et de sa valeur par rapport aux autres. Il comporte 40 items avec une échelle de Likert en sept points. Le Tableau 5 présente les résultats obtenus selon les temps de la recherche.

Tableau 5
Évolution de l'estime de soi après le BDC

	Avant	Après	Avant	3 mois	Avant	6 mois	Avant	12 mois
Moyennes	71,21	75,39	67,81	71,45	71,73	76,07	73,36	75,50
ÉT	21,60	19,87	22,93	21,11	23,21	23,97	22,19	20,95
dl	27		20		14		13	
t	2,02*		1,25		1,15		0,45	

* $p < 0,05$

Les résultats indiquent une amélioration de l'estime de soi ($t(27) = 2,02$; $p < 0,05$) entre les mesures prises Avant ($\bar{x} = 71,21$; $\acute{e}.t. = 21,60$) et immédiatement Après ($\bar{x} = 75,39$; $\acute{e}.t. = 19,87$) le BDC. Cette augmentation de 4,18 indique une augmentation de l'estime de soi, et ce, même chez des personnes en emploi ayant déjà une forte estime de soi avant la démarche. En effet, le seuil acceptable de l'estime de soi pour ce questionnaire est de 43 (Nugent et Thomas, 1993) sur une échelle de -120 à $+120$ alors qu'en moyenne le présent échantillon se situe à 71,21 avant de débiter la démarche.

L'estime de soi est une composante importante du concept de soi (Nugent et Thomas, 1993). Elle implique que la personne porte une considération élevée à son propre égard, qu'elle s'accepte telle qu'elle est, qu'elle ressent moins la peur et a davantage confiance en sa capacité de s'adapter aux situations et au stress (Zunker, 2008). L'estime de soi peut donc avoir des effets positifs importants sur l'exécution de tâches professionnelles. Plus spécifiquement en lien avec le développement professionnel, elle favorise également l'établissement de relations interpersonnelles saines et la prise de décision liée à la carrière (Rice, 1999, dans Zunker, 2008). Par ailleurs, Salmela-Aro et Nurmi (2007) démontrent qu'un niveau élevé d'estime de soi prédirait notamment un emploi permanent, un plus haut niveau d'engagement, une plus grande satisfaction au travail, et un faible niveau de dépression.

Il a déjà été démontré que la démarche de Bilan de compétences permet une amélioration de l'estime de soi (Barkatoolah, 2000; Bernaud, 1998; Camus, 2003; Ferrieux et Carayon, 1998; Gaudron, Bernaud, & Lemoine, 2001; Michaud et al., 2007; Ripon, 1998). Plus particulièrement, des études menées par Ripon 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 un Bilan de compétences.

Les résultats de la présente étude abondent dans le même sens. En effet, tel que mentionné précédemment, les résultats obtenus au questionnaire de l'estime de soi indiquent que les personnes en emploi possèdent a priori une forte estime d'elles-mêmes. Leurs résultats n'indiquent pas de problèmes liés à la dépression.

Par ailleurs, une amélioration a été constatée sur leur niveau d'estime de soi après la démarche de BDC en entreprise. Parmi les 31 personnes en emploi qui composent l'échantillon, 25 personnes ont mentionné avoir ciblé un projet de développement de compétences. Ce résultat est cohérent avec celui de Ripon

(1998) qui associe une hausse de l'estime de soi à la clarification d'un projet. De plus, certaines personnes en emploi ont déclaré avoir eu l'occasion de travailler à l'amélioration de leurs compétences sur le plan des relations interpersonnelles grâce à l'accompagnement du c.o. en cours du BDC.

Étant donné que le BDC permet d'améliorer l'estime de soi des personnes en emploi, 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 leur carrière.

Les sept interventions efficaces du BDC

L'analyse et le croisement des données quantitatives et qualitatives ont permis d'identifier sept interventions particulièrement efficaces dans le cadre d'une démarche de BDC en entreprise. Il est important de préciser que chacune de ces interventions exige un accompagnement soutenu de la part d'un conseiller d'orientation ou d'un intervenant spécialisé en counseling de carrière pour :

- Explorer l'histoire professionnelle et personnelle dans le but d'identifier les compétences construites.
- Valider la perception de la personne sur le développement de ses compétences.
- Rédiger un portfolio de compétences.
- Trouver et comprendre l'information permettant le développement des compétences dans son contexte singulier.
- Comprendre les tensions en lien avec les compétences développées ou à développer.
- Identifier, clarifier et valider un projet de développement de compétences.
- Rédiger un plan d'action en lien avec le développement de compétences.

Ces sept interventions ont été identifiées par le croisement de données quantitatives probantes et de données qualitatives significatives (saturées) provenant de cette étude, ce qui en fait des propositions d'intervention particulièrement valides. En effet, les résultats de l'étude permettent de conclure que, dans l'ensemble, les interventions proposées sont efficaces. Toutefois, étant donné que les c.o. n'ont pas tous fait ces interventions de manière systématique en raison du degré variable de leur adhérence au modèle, l'analyse a été raffinée de manière à ce que des interventions explicitement efficaces soient identifiées. Pour ce faire, on a tenu compte des données quantitatives issues, notamment, du questionnaire sur le sentiment d'efficacité personnelle, des données qualitatives tirées des entrevues de recherche avec les c.o. et avec les personnes en emploi, ainsi que de documents produits relativement à la démarche.

CONCLUSION

Ces résultats permettent de valider qu'une démarche de Bilan et développement de compétences en entreprise est efficace, et ce, à partir de données probantes. Ces

données font référence au fait que le BDC en entreprise a un effet sur le sentiment d'efficacité personnelle, le maintien en emploi et l'estime de soi du travailleur. Ainsi, on peut constater un effet sur la capacité des travailleurs à se mobiliser pour réaliser un plan d'action ou un projet en lien avec le développement de leurs compétences. Il est possible également d'observer une augmentation de leur sentiment de compétence, de leur sentiment positif face à la carrière, de leur capacité à se reconnaître et à se respecter, ainsi que la capacité à développer leurs compétences. De plus, on peut constater que le BDC a permis aux travailleurs d'améliorer leur qualité de vie au travail. De plus, on remarque que les travailleurs ont une plus grande estime d'eux-mêmes qui implique qu'ils ont davantage confiance en leur capacité de s'adapter aux situations et au stress. Enfin, il a été possible d'identifier sept interventions particulièrement efficaces dans le cadre d'une démarche de BDC en entreprise. Ces données probantes représentent un atout certain pour les intervenants en Bilan et développement de compétences en entreprise, pour les travailleurs et pour l'employeur.

Ce type de démarche bénéficie donc aux personnes en emploi, ce qui amène à penser qu'elle serait également profitable aux entreprises. Il s'agit d'une pratique en développement de carrière prometteuse qui s'inscrit dans la foulée de l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie.

Remerciements

Cette recherche a été financée par Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSO) dans le cadre du programme Initiative en matière de compétences en milieu de travail (ICMT).

Notes

1. Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes (GDRC) (s.d.). Repéré le 18 février, 2013 de <<http://www.crwg-gdrc.ca/crwg/?lang=fr>>
2. Les enregistrements des rencontres entre c.o. et personnes en emploi ont été consultés au besoin en comparaison aux entrevues de recherche transcrites et systématiquement analysées.
3. Pour les résultats détaillés sur ces facteurs, consulter le rapport complet à <<http://www.crwg-gdrc.ca/crwg/wp-content/uploads/2010/11/Rapport-6-Bilan-Rapport-de-recherche-partie-1.pdf>>.
4. Les résultats sont issus de l'analyse des données de la question suivante : « Vous avez les informations nécessaires pour prendre une décision concernant le développement de vos compétences ». Cette question est incluse dans le questionnaire sur le SEP-BDC.
5. Consulter le rapport complet pour les résultats détaillés.

Références

- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle* (J. Lecomte, trad.). Paris : De Boeck. (Ouvrage original publié en 1997 sous le titre *Self Efficacy*. New York, NY : W.H. Freeman and Company).
- Barkatoolah, A. (2000). Reconnaître l'expérience tout au long de la vie : les apports du Bilan de compétences et de la validation des acquis. *Actualité de la formation permanente*, 168, 84–89.
- 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.

- Camus, O. (2003). Le Bilan de compétences : appropriation d'informations sur soi ou mise en conformité de l'autoprésentation ? *Éducation permanente*, 155, 119–137.
- Ferrieux, D., & 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, 251–259.
- Gaudron, J.-P., Bernaud, J.-L., & Lemoine, C. (2001). Évaluer une pratique d'orientation : les effets individuels du bilan de compétences. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 30, 495–510.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott B.A., & Rich. B.L. (2007). Self-efficacy and work-related performance : The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107–127. doi:10.1037/0021-9010.92.1.107
- Lamarche, L. (2006). *Validation d'un instrument visant à évaluer le maintien professionnel*. Thèse de doctorat en éducation, Université de Sherbrooke, Québec.
- 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. doi:10.1016/j.psychres.2005.08.019
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 241–251. doi:10.1037/0021-9010.69.2.241
- Michaud, G., Dionne, P., & Beaulieu, G. (2007). *Bilan de compétences : regards croisés entre la théorie et la pratique*. Sainte-Foy, QC : Septembre.
- Michaud, G., & Savard, R. (2008). *Sentiment d'efficacité personnelle pour le Bilan de compétences*. Manuscrit inédit. Sherbrooke, QC : Université de Sherbrooke.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale & Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2008). *Le pacte pour l'emploi. Le Québec de toutes ses forces*. Québec, QC. Repéré de <http://emploi.quebec.net/publications/generales.asp?categorie=1001106>
- Nugent, W.R., & Thomas, J.W. (1993). Validation of a clinical measure of self-esteem. *Research on Social Work Practice*, 3, 191–207. doi:10.1177/104973159300300205
- Ripon, A. (1998). L'appropriation des Bilans de compétences. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48(4), 295–299.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J.-E. (2007). Self-esteem during university studies predicts career characteristics 10 years later. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 463–477. doi:10.1016/j.jvb.2007.01.006
- Zunker, V. (2008). *Career, work, and mental health : Integrating career and personal counseling*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Présentation des auteures

Guylaine Michaud, Ph.D., est professeure au Département d'orientation professionnelle de la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke et membre du groupe de recherche pancanadien sur les données probantes en développement de carrière (GDRC) et du Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage (CÉRTA). Ses recherches portent principalement sur le bilan de compétences, le transfert et le développement de compétences.

Réginald Savard, Ph.D., est professeur au Département d'orientation professionnelle de la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke et directeur du Collectif de recherche en counseling et développement de carrière (CRCDC). Il est également membre du groupe de recherche pancanadien sur les données probantes en développement de carrière (GDRC). Ses recherches portent principalement sur le counseling de carrière auprès de clientèles diverses, sur le développement des compétences en counseling et sur la supervision clinique.

Correspondance à l'auteure: Guylaine Michaud, Département d'orientation professionnelle, Université de Sherbrooke, 2500, boul. de l'Université, Sherbrooke, QC, Canada J1K 2R1; courriel <Guylaine.Michaud@USherbrooke.ca>