
L'Auto-orientation au sein de petites et moyennes entreprises : forces et limites Career Self-Management in Small- and Medium-sized Businesses: Strengths and Limitations

Liette Goyer
Université Laval

RÉSUMÉ

En utilisant un cadre d'évaluation (Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes, GDRC, 2007), cette étude a mis au point une modalité d'auto-orientation. Goyer a mené l'expérimentation de cette modalité et en a évalué l'efficacité auprès de 56 travailleurs œuvrant en entreprises. Cette évaluation a été conduite au regard de quatre variables, soit le sentiment d'efficacité personnelle (Michaud, Savard, Leblanc, & Paquette, 2010), la qualité de la gestion du maintien au travail (Lamarche, Limoges, Guédon, & Caron, 2006), l'estime de soi (Lecompte, Corbière, & Laisné, 2006), et l'autogestion de carrière (GDRC, 2009). Un entretien de suivi et les résultats ont fait émerger des stratégies efficaces. On discute des effets de cette modalité sur ses utilisateurs. Par la suite, on propose une réflexion critique sur les forces et les limites de ce type de modalité en orientation en entreprise (Goyer, Hiebert, Borgen, & Savard, 2010).

ABSTRACT

Using an evaluation framework (Canadian Research Working Group on Evidence-based Practice in Career Development, CRWG, 2007), this study has developed a self-guided career management process. Goyer has tested the process and evaluated its effectiveness among 56 workers employed in businesses. The evaluation assessed four variables: self-efficacy (Michaud, Savard, Leblanc, & Paquette, 2010), quality of career maintenance management (Lamarche, Limoges, Guédon, & Caron, 2006), self-esteem (Lecompte, Corbière, & Laisné, 2006), and career self-management (CRWG, 2009). Effective strategies have emerged from a follow-up interview and from the results of the study. The effects of the process on its users is reviewed followed by critical reflection on the strengths and limitations of providing this type of guidance process in business (Goyer, Hiebert, Borgen, & Savard, 2010).

Le siècle qui s'amorce sera témoin d'un changement fondamental dans la nature du contrat psychologique qui relie l'employeur et l'employé au sein d'une entreprise. En effet, quatre générations de travailleurs se retrouvent en même temps sur le marché du travail (Duxbery, 2010). Aujourd'hui, les gestionnaires doivent comprendre les particularités de ces différences générationnelles. Chacune de ces générations se distingue par ses attitudes et ses valeurs à l'égard du travail et de la vie. Dans ce contexte, la capacité de gérer efficacement les enjeux à l'égard du

parcours de développement des compétences des employés issus de groupes générationnels variés s'avère un défi de taille pour les entreprises (Akremi, Guerrero, & Neveu, 2006). En outre, le travailleur d'aujourd'hui œuvrant au sein d'une PME est invité à apprendre à construire et à reconstruire ses compétences pour mieux s'orienter et mieux agir au sein d'un contexte donné dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie (Riverin-Simard & Simard, 2005).

D'autre part, les emplois canadiens se trouvent majoritairement dans les entreprises comptant moins de 50 employés qui représentent 97,8 % de tous les établissements commerciaux au Canada. Parmi elles, 53,3 % d'entreprises sans employés permanents emploient des travailleurs contractuels et des membres de la famille, en plus du propriétaire. Les moyennes entreprises comptant de 50 à 499 employés constituent 2,1 % de toutes les entreprises au Canada (Fédération canadienne pour l'entreprise indépendante, FCEI, 2010).

En termes de pratiques en matière de développement de carrière, les défis des PME à l'égard de leurs employés sont multiples. En effet, les petites et les moyennes entreprises doivent recruter des employés qualifiés, les maintenir en emploi en favorisant le développement de leurs compétences, et cela, malgré une éthique du travail différente selon les groupes générationnels. Pour conserver leurs employés, les PME innovantes accueillent favorablement diverses modalités visant le maintien et le développement des compétences des travailleurs (Goyer, 2010). Les gouvernements et les organisations des provinces canadiennes investissent considérablement dans le but de soutenir les travailleurs et de contribuer au développement de la main-d'œuvre.

CONTEXTE THÉORIQUE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Le Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes a développé et validé un cadre d'évaluation scientifique (GDRC, 2007). Les conclusions présentées dans notre étude permettent de participer à cet objectif. Ces conclusions présentent les résultats de l'évaluation des effets d'une modalité auto-orientante, pratique en émergence au Canada comme ailleurs (Hiebert, Goyer, & Bezanson, 2009). Ce processus fondé sur des apprentissages autodirigés en matière de gestion de carrière a été très peu évalué de manière empirique au Canada. Cet article présente donc les constats d'une étude visant à évaluer les effets d'un processus d'autogestion de carrière effectué par des personnes en emploi dans un contexte de petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes. L'idée de l'autogestion s'inspire de la gestion de soi et de son environnement organisationnel développé par DeWaele, Morval, et Sheitoyan (1986). Déjà explorés et expérimentés en milieu organisationnel (Goyer & St-Louis, 1991a; b) avec une modalité mixte—rencontres individuelles et de groupes—les programmes d'intervention en matière de gestion et de planification de carrière ont servi de base pour concevoir cette version renouvelée du guide dans le contexte du présent projet. Goyer (2009) a élaboré ce guide autodirectif dans un format de type « papier » et l'a intitulé : Mon GPS de carrière.

Ce guide permet de réaliser un bilan de son parcours scolaire et professionnel, afin de préciser des projets incluant le développement de ses compétences. Le GPS de carrière vise cinq objectifs : (a) faire le point sur sa situation actuelle, (b) préciser ses caractéristiques personnelles au travail, (c) identifier ses projets en tant que personne au travail, (d) apprécier son expérience en entreprise et, finalement, et (e) se fixer des objectifs pour vitaliser ses projets de développement. Ce Guide Pour S'orienter a été conçu de manière à le rendre ultérieurement accessible dans un format en ligne sur le Web. Par la suite, les contenus des sept sections du guide ainsi que les exercices ont été validés auprès de cinq experts puis ajustés. Ce matériel a été traduit dans les deux langues officielles du Canada et est accessible en ligne.

Dans le cadre de cette recherche, nous évaluons les effets d'un processus d'auto-gestion de carrière auprès de personnes œuvrant au sein des PME. Pour y arriver, les objectifs spécifiques poursuivis sont les suivants :

- Concevoir un guide d'auto-orientation crédible en matière de gestion de carrière adapté aux personnes en situation d'emploi dans un contexte de PME;
- Mesurer les effets de ce guide sur différentes variables (estime de soi, sentiment d'efficacité personnelle, maintien de la qualité de vie, autogestion de carrière);
- Mesurer les effets immédiats de ce guide à partir du point de vue des usagers;
- Trianguler les résultats obtenus aux trois premiers objectifs afin d'identifier les stratégies efficaces.

MÉTHODE, RÉSULTATS, ET ANALYSES

Notre échantillon est donc composé de 56 personnes en emploi (12 hommes et 44 femmes, âgés de 24 à 59 ans) provenant de 28 petites et moyennes entreprises dans une variété de secteurs d'activité économique. Cette recherche de nature évaluative utilise une méthodologie mixte intégrant des données quantitatives et qualitatives. Les données quantitatives ont été recueillies à l'aide de moyens variés. Ces moyens consistent en une variété d'outils de collecte (fiches d'évaluation, questionnaires pré et post GPS, protocole d'entretiens, mémos de recherche). Ces outils de collecte ont été traduits et expérimentés en langue anglaise à partir des versions originales des questionnaires. Ainsi, huit fiches d'évaluation intégrées et adaptées au GPS de carrière ont été recueillies et analysées.

Dans un premier temps, nous avons évalué, à l'aide des fiches d'évaluation, les effets des objectifs poursuivis, et les changements avant et immédiatement après avoir complété le guide d'auto-orientation, Mon GPS de carrière. Dans un deuxième temps, les effets du processus sur le sentiment d'efficacité personnelle, le maintien au travail, l'autogestion de carrière, et l'estime de soi ont été mesurés.

Quatre questionnaires ont fourni des données portant sur plusieurs variables : le sentiment d'efficacité personnelle adapté au GPS de carrière inspiré du questionnaire de Michaud et Savard (2008) et en conformité avec les travaux de Bandura

(2003), la qualité de la gestion du maintien au travail à partir du questionnaire de Lamarche, Limoges, Guédon, et Caron (dans Lamarche, 2006; 2008), l'estime de soi selon le questionnaire de Nugent et Thomas (1993) et, enfin, le questionnaire « Autogestion de carrière » validé par GDRC-CWRG (2009). Ces données ont été recueillies selon un devis en plusieurs temps : avant le GPS, immédiatement après le GPS (T1), 3 mois après le GPS (T2), et 6 mois après le GPS (T3). Après avoir complété le GPS, les participants ont été invités à une entrevue semi-dirigée. Les effets immédiats subjectifs ont été qualifiés par les participants de l'étude. Enfin, les données quantitatives et qualitatives ont été croisées (triangulées) lors des analyses, ce qui permet d'affirmer que le savoir construit dans le cadre de cette étude sur l'auto-orientation a une validité scientifique. Toutefois, des limites temporelles et méthodologiques ont marqué cette étude. En conséquence, de nouvelles expérimentations sont à développer dans les prochaines années.

Plusieurs exercices du GPS de carrière intègrent une forme d'auto-accompagnement en cours de processus. En effet, rappelons qu'une pratique auto-orientante comme celle du GPS de carrière propose, par la formulation de ses objectifs, la description de ses contenus, l'organisation de sa démarche, et le choix des ressources, une structure qui s'apparente à une forme d'accompagnement. En outre, les résultats de l'étude permettent de conclure que la conjugaison de ces éléments s'est avérée très utile et a été perçue très positivement par les utilisateurs. De plus, la triangulation des données a permis d'identifier la pertinence et l'efficacité de stratégies d'apprentissages à l'égard de sa propre gestion de carrière.

Le GPS de carrière a permis d'augmenter, pour les personnes en emploi, leur sentiment d'efficacité personnelle, la qualité de la gestion de leur maintien au travail, leur autogestion de carrière, et leur estime de soi. Les résultats des effets du GPS de carrière à partir de ces quatre variables sont positifs. En somme, après avoir complété le processus du GPS de carrière, il y a une amélioration positive du sentiment d'efficacité personnelle, de la qualité de la gestion du maintien au travail des personnes en emploi, de l'autogestion de carrière, et de l'estime de soi. Ces constats ont été identifiés par le croisement de données quantitatives probantes et des données qualitatives significatives de cette étude, ce qui en fait un résultat valide.

L'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle s'est maintenue pendant les 4 temps de mesure de la recherche, soit sur une période de 6 mois. Dans cette étude, le sentiment d'efficacité personnelle évalué concerne trois facteurs : (a) la capacité à réaliser des tâches, (b) la capacité à identifier et reconnaître ses compétences, et (c) la capacité à se mobiliser pour réaliser un plan d'action ou un projet. Les résultats démontrent que le GPS de carrière favorise une augmentation du sentiment d'efficacité personnelle pour ces trois facteurs. Ces résultats apportent une validation des effets du GPS de carrière sur la capacité à se mettre en action dans le développement de ses projets, y incluant le développement de compétences. Ce résultat porte à croire qu'un processus autogéré tel que le GPS de carrière pourrait avoir un effet positif dans le sens de la performance pour l'entreprise par

l'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle des employés. Toutefois, d'autres études devront être menées pour valider cette hypothèse.

En ce qui a trait à la gestion du maintien au travail, les données font état d'une augmentation positive, trois et six mois après la complétion du GPS de carrière, de la qualité de la gestion du maintien au travail. Le maintien comporte six états et sept stratégies évalués par le questionnaire. Une analyse plus fine des données a permis d'identifier que la démarche du GPS a un effet positif sur quatre états et deux stratégies : (a) le sentiment de rehausser son sentiment de compétence (état), (b) le sentiment de la gestion adéquate de la charge de travail (état), (c) le sentiment positif par rapport à la carrière (état), (d) le sentiment de la santé physique et émotive (état), (e) de s'exprimer clairement aux bonnes personnes au bon moment, et (f) l'importance de ne pas trop surinvestir dans le travail (stratégie). Dans les faits, il n'y a aucun changement significatif immédiatement après, et ce, sur aucun des aspects étudiés (états et stratégie). Ces résultats permettent d'affirmer qu'un processus a un effet positif à moyen terme (3 mois) sur la qualité de la gestion du maintien au travail. En effet, on constate certains changements au temps 3 (3 mois après que le GPS ait été complété).

L'estime de soi évaluée dans cette étude concerne la compétence sociale, la capacité à résoudre des problèmes, la capacité intellectuelle, et la valeur par rapport aux autres. En ce qui a trait à l'estime de soi, les données font état d'une augmentation positive seulement 6 mois après la démarche. Toutefois, il n'y a pas de changement significatif de l'estime de soi après 3 mois et immédiatement après avoir complété le GPS de carrière. Ces résultats permettent d'affirmer que le GPS de carrière a un effet positif à moyen terme (6 mois) sur l'estime de soi et sur la qualité de la gestion du maintien au travail. Ce résultat porte à croire que cette démarche pourrait avoir un effet positif par l'augmentation du sentiment d'estime de soi lorsque les participants mettent en action des changements dans leur vie. Toutefois, d'autres études devront être menées pour valider cette hypothèse.

En ce qui a trait à l'autogestion de carrière, les données font état d'une augmentation positive qui se maintient dans le temps sur trois dimensions : poser une action appropriée auprès des personnes stratégiques au moment jugé opportun; identifier des compétences au travers d'un CV ou bien d'un portfolio; et identifier des projets professionnels à court, moyen et long terme et avoir des plans d'action réalistes.

Un autre aspect important est le fait de trouver et de traiter l'information nécessaire au développement de ses projets. Les résultats de cette étude démontrent qu'une personne qui effectue toutes les sections du GPS de carrière augmente l'accès à l'information nécessaire à la validation et au développement de ses projets au cours d'une période de 6 mois. Pour certaines personnes, ce résultat renvoie à l'apprentissage de la recherche d'information en lien avec la validation de soi et de ses projets dans le contexte de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci. Ainsi, la section six du GPS de carrière est exemplaire en ce sens et encourage ce type d'action. Les données de cette section du GPS de carrière et les données qualitatives (entretiens de suivi) ont permis d'identifier que l'accès à l'information pour

développer ses projets professionnels est un enjeu important dans le cadre d'une autogestion de sa carrière.

L'analyse des données a permis d'identifier des stratégies d'apprentissage efficaces quant à l'auto-orientation de carrière. Des stratégies d'apprentissages ont été identifiées par le croisement de données quantitatives probantes et de données qualitatives, ce qui en fait un résultat valide. En effet, les résultats permettent de conclure que les stratégies suivantes sont très efficaces :

- cerner les éléments-clés à développer en priorité à l'égard de sa propre gestion de carrière;
- préciser les compétences à développer;
- identifier les caractéristiques de sa personnalité en termes de forces et de limites;
- préciser les valeurs fondamentales qui orientent ses actions et son avenir;
- produire un bilan synthèse de l'ensemble de ses caractéristiques à partir de son parcours de vie;
- identifier les dimensions-clés (santé, famille/couple, sociale, financière, spirituelle, épanouissement) à développer en priorité;
- décrire sa situation optimale de travail dans le contexte de sa vie actuelle;
- formuler des projets de développement au travail à développer en priorité;
- aller chercher de l'information et une rétroaction sur soi, l'organisation, et ses projets.
- identifier des objectifs spécifiques, mesurables, réalistes, positifs, et personnels.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cette recherche, il a été possible de constater que le processus de développement de projets de la personne en emploi peut débuter en amont ou pendant, voire après le processus de GPS de carrière, et que l'information a pour fonction l'activation des projets professionnels. Ce processus d'activation structuré anime les relations entre la formation continue et le travail. Les particularités d'une pratique auto-orientante chez une personne en emploi et la présence d'un employeur ont aussi retenu l'attention de l'équipe. Dans le cadre de notre étude, notamment lors de l'entrée sur le terrain, la question de la confidentialité de la démarche n'a pas nui à son accessibilité pour les personnes en emploi mais elle impose des conditions. Les données qualitatives permettent de comprendre que l'importance de la confidentialité du matériel contenu dans Mon GPS de carrière est relative au contexte organisationnel perçu par l'employé. Les PME qui vivent une situation de croissance économique dans leurs activités semblaient plus enclines à s'intéresser aux effets de cette recherche sur les projets personnels d'orientation de leurs employés. Par exemple, dans les milieux organisationnels qui partagent comme valeur commune l'importance de se préoccuper du développement des compétences et de la vie au travail, les attitudes des employés étaient empreintes

de transparence et de proactivité à l'égard de leur propre gestion de carrière au sein de leur environnement de proximité. Ainsi, plusieurs des participants ont informé leur direction et discuté avec leurs gestionnaires des résultats de leur bilan réalisé à la suite du GPS de carrière. D'autres ont informé, en cours de démarche, leurs responsables et validé leurs résultats. De plus, dans cette recherche, les personnes en emploi ayant bénéficié du GPS de carrière rapportent que ce processus leur a permis d'avoir un portrait global de leur situation et de valider certains aspects de leur vie actuelle. Pour faire cette réflexion approfondie sur soi-même, elles reconnaissent la nécessité d'être accompagnées par un spécialiste du domaine de l'orientation professionnelle et de la psychologie du travail. L'absence d'accompagnement a été évaluée négativement pour quelques-uns des participants alors que d'autres signalaient leur satisfaction de réaliser par eux-mêmes cette démarche. Signalons que la majorité des participants ont apprécié ce temps d'arrêt qui les aide à mieux se connaître et qui leur permet une activité réflexive sur leur vie au travail. Les participants développent davantage de motivation à se mobiliser dans l'action. Ce processus profite donc aux personnes en emploi, ce qui amène à penser qu'il est également avantageux pour les entreprises qui les embauchent. Il s'agit d'une pratique autodirigée en développement de carrière simple, prometteuse, peu coûteuse, et accessible qui s'inscrit dans la foulée de l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie.

Références

- Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J.P. (2006). *Comportement organisationnel*. Vol. 2, Bruxelles : De Boeck.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle* (J. Lecomte, trad.). Paris : De Boeck.
- Canadian Research Working Group on Evidence-based Practice in Career Development (CRWG). (2007). Demonstrating value : A draft framework for evaluating the effectiveness of career development interventions. *Canadian Journal of Counselling*, 41(3), 146–157.
- CRWG. (2009). *Career Self-Management Questionnaire*. Ottawa, ON : auteur.
- DeWaele, M., Morval, J., & Sheitoyan, S. (1986). *Survivre ou s'épanouir dans les organisations*. Chicoutimi, QC : Gaëtan Morin.
- Duxbery, L. (2010). *Managing a Changing Workforce*. Conférence de clôture. Cannexus : Conférence nationale sur le développement de carrière, Ottawa, 27 janvier.
- Fédération canadienne pour l'entreprise indépendante (FCEI). (2010). Le profil des PME. Repéré de http://www.cfib-fcei.ca/francais/recherche/canada/33-le_point_sur_les_pme.html
- Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes (GDRC). (2007). Demonstrating value : A draft framework for evaluating the effectiveness of career development interventions. *Canadian Journal of Counselling*, 41(3), 146–157.
- GDRC. (2009). Questionnaire sur l'autogestion de carrière. Ottawa, ON : auteur.
- Goyer, L. (2010). Modalités d'accompagnement en matière de développement de carrière dans le contexte des PME : une recension des écrits (Rapport no. 3) / Career Development in SMEs. Literature Review (Report No. 3). Québec, QC : GDRC-CRWG / GDRC-FCDC.
- Goyer, L. (2009) *Un travail, des projets, une carrière. Un guide pour s'orienter : mon GPS de carrière / Work, plans, career... Planning Guide. My career GPS* (Trad. 2010). Québec, QC : GDRC-CRWG.
- Goyer, L., & St-Louis, S. (1991a). *Guide en gestion de carrière*. Service de formation aux adultes, Centre de bilan de carrière. Laval, QC : Collège Montmorency.

- Goyer, L., & St-Louis, S. (1991b). *Guide de planification de carrière*. Service de formation aux adultes, Centre de bilan de carrière. Laval, QC : Collège Montmorency.
- Goyer, L., Hiebert, B., Borgen, B., & Savard, R. (2010, janvier). *Evaluation is the name of the game / L'évaluation, un incontournable*. Diffusion des travaux de L. Goyer (U. Laval), B. Hiebert (U. Victoria), B. Borgen (U. Colombie-Britannique), & R. Savard (U. Sherbrooke). Cannexus – National Career Development Conference / Conférence nationale sur le développement de carrière, Ottawa.
- Hiebert, B., Goyer, L., & Bezanson, L. (2009, novembre). *Increasing career self-direction in small/medium enterprises : Evaluating intervention effectiveness*. Wellington, Nouvelle-Zélande : Association Internationale en Orientation Scolaire et Professionnelle (AIOSP).
- Lamarche, L. (2008, août). *La mesure du maintien professionnel aux trois tiers de carrière*. Communication acceptée dans le cadre du XVI^{ème} congrès de l'Association Internationale de la Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF). Université Laval, Québec, QC.
- Lamarche, L. (2006). *Validation d'un instrument visant à mesurer le maintien professionnel*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Québec.
- Lamarche, L., Limoges, J., Guédon, M.-C., & Caron, Z. (2006). *Career Maintenance Strategy (CMS) / Questionnaire Gestion du Maintien au Travail (QGMT)*. 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.
- Michaud, G., & Savard, R. (2008, 21 août). *Évaluation des effets du bilan de compétences en entreprises : résultats préliminaires*. Association Internationale de la Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF). Université Laval, Québec.
- Michaud, G., Savard, R., Leblanc, J., & Paquette, S. (2010). Bilan et développement des compétences en entreprise. Rapport de recherche no. 6. Sherbrooke, QC : GRDC/CRWG.
- Nugent, W.R., & Thomas, J.W. (1993). Validation of a clinical measure of self-esteem. *Research on Social Work Practice*, 3, 191–207.
- Riverin-Simard, D., & Simard, Y. (2005). Towards a model of continuous participation : The central role of career counselling. Québec, QC : Direction de l'éducation des adultes et de l'action communautaire (DÉAAC), Ministère de l'éducation, du loisir et du sport. Repéré de <http://www.mels.gouv.qc.ca/dfga/politique/accueilreference/pdf/41-2521a.pdf>

Présentation de l'auteure

Liette Goyer, Ph.D., est chercheuse régulière au Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT) et directrice des études supérieures en sciences de l'orientation de l'Université Laval. Elle s'intéresse à l'analyse et l'évaluation des dispositifs de counseling et d'orientation offerts aux jeunes et aux adultes. Ses travaux portent actuellement sur les indicateurs communs des pratiques en employabilité, les expériences de soutien en ligne en counseling, et la compétence à s'orienter. Elle est lauréate du Prix pour le meilleur matériel de formation et de counseling de l'Association canadienne de counseling et de psychothérapie (ACCP) en 2013.

Correspondance à l'auteure : Liette Goyer, Département des fondements et pratiques en éducation, Pavillon des Sciences de l'Éducation, Université Laval, 2320, rue des Bibliothèques, local 638, Québec, QC, Canada, G1V 0A6; courriel <liette.goyer@fse.ulaval.ca>.