

RÉPONDRE AUX BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL : LA CONTRIBUTION DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

RAPPORT 1

Rapport synthèse

*Un projet du Groupe de recherche canadien sur la pratique en
développement de carrière fondée sur les données probantes*

Mars 2010

Table des matières

Contexte	5
Description générale du projet global	5
Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes (GDRC)	7
Approche générale d'évaluation.....	7
Constatations générales.....	11
Résultats de l'analyse de la situation.....	12
Résultats des mesures communes	Error! Bookmark not defined.
Résultats particuliers aux interventions	Error! Bookmark not defined.
<i>The Workplace Skills Assessment and Development (WSAD)/Bilan et développement de compétences</i>	14
Conversations sur la carrière	16
Mon GPS de carrière	18
Méthodologie.....	21
Échantillon	21
Échantillon du prétest.....	22
Échantillon du prétest pour Mon GPS de carrière : sexe x âge	22
Échantillon du prétest pour les conversations sur la carrière : sexe et âge.....	22
<i>Échantillon du prétest pour le bilan et développement de compétences : sexe et âge</i>	23
Mesures d'évaluation	23
Career Maintenance Strategy (CMS)/ Questionnaire Gestion du Maintien au Travail (QGMT)	23
Career Self-Management Questionnaire (CSQ)/ Questionnaire d'autogestion de Carrière (QAC).....	Error! Bookmark not defined.
Validation du modèle d'évaluation.....	24
Défis durant la réalisation de la recherche	25
Viabilité et transférabilité	27
Programmes de développement de carrière.....	27
Le cadre d'évaluation du GDRC : Les arguments en faveur du développement de carrière	28
Le GDRC.....	28
Recommandations.....	30

Employeurs et employés.....	30
Décideurs	31
Bailleurs de fonds.....	32
Références.....	33
Annexe A : Composition des échantillons pour toutes les interventions à tous les points de test.....	35
Tailles des échantillons pour mon GPS de carrière	35
<i>Échantillon du prétest : sexe x âge</i>	35
<i>Échantillon du premier post-test (immédiatement après l'intervention) : sexe x âge</i>	35
<i>Échantillon du deuxième post-test (suivi après 3 mois) : sexe x âge</i>	35
<i>Échantillon du troisième post-test (suivi après 6 mois) : sexe x âge</i>	35
Tailles des échantillons pour les conversations sur la carrière	36
<i>Échantillon du prétest : sexe x âge</i>	36
<i>Premier post-test (immédiatement après l'intervention) : sexe x âge</i>	36
Tailles des échantillons pour bilan et développement de compétences	36
<i>Échantillon du premier prétest-post-test : sexe x âge</i>	37
<i>Échantillon du deuxième prétest-post-test : sexe x âge</i>	37
<i>Échantillon du troisième prétest-post-test : sexe x âge</i>	37
<i>Échantillon du quatrième prétest-post-test : sexe x âge</i>	37
Annexe B : CAREER MAINTENANCE STRATEGY QUESTIONNAIRE (CMSQ)/QUESTIONNAIRE GESTION DU MAINTIEN AU TRAVAIL (QGMT).....	38
Annexe C : Career Self-Management Questionnaire (CSQ)/ Questionnaire d'autogestion de carrière (QAC).....	43
Annexe D : Coefficients de fidélité du CSQ / QAC.....	45
GPS : Corrélations item-total (prétest)	45
GPS : Corrélations item-total (post-test)	47
Matrice de corrélation inter-items (notes au post-test du GPS)	47

Contexte

Le contexte global du projet de recherche a consisté à examiner les incidences des interventions de développement de carrière en milieu de travail sur les employeurs et les employés dans les petites et moyennes entreprises (PME). Les petites et moyennes entreprises (PME), en particulier, font face à certains défis liés à la prestation de services de développement de carrière dans leurs lieux de travail. Les PME désignent les organisations comptant moins de 500 employés. Même si les activités dans les PME sont souvent hautement spécialisées, les rôles en règle générale ne le sont pas. Il y a moins d'infrastructure que dans les grandes organisations, moins de fonctions de « soutien », de même que des responsabilités individuelles plus étendues. Dans un tel contexte, les petites entreprises n'utilisent généralement que les ressources qu'il leur faut vraiment et les cheminements de carrière sont minimales. En particulier, les PME ne sont pas portées à avoir des services de ressources humaines qui gèrent les initiatives de formation et de perfectionnement des employés. Ces caractéristiques combinées offrent un contexte très différent pour le développement de la main-d'œuvre que ce que nous trouvons dans les grandes organisations. Pourtant les préoccupations des PME et des grandes entreprises sont souvent les mêmes lorsqu'il est question de développer les compétences des travailleurs (Kickul, 2001). La différence réside plus dans les moyens disponibles pour voir au développement des compétences des employés. Les enjeux indiqués par les PME comprennent, entre autres, le maintien en poste de travailleurs qualifiés (FCEI, 2008). Il s'agit là d'une préoccupation importante lorsqu'il est question du recrutement et du maintien en poste du personnel. Bien que les organisations investissent dans les types d'activités de développement de carrière pour le recrutement, elles sont portées à moins investir dans des types d'activités semblables pour le maintien en poste des employés.

Les recensions des écrits ont fourni des preuves des incidences positives des interventions de développement de carrière en milieu de travail tant pour les employés que pour les PME. Cependant, le nombre de ces interventions à l'intention des adultes en emploi est très restreint et leur mise en œuvre est très limitée.

Ce programme de recherche a fait l'essai d'interventions de développement de carrière dans une variété de milieux de travail afin d'étudier les incidences de ces interventions sur l'harmonisation des objectifs et des besoins de l'organisation avec les objectifs et les besoins des employés, la satisfaction au travail et le maintien en poste des employés.

Description générale du projet

Ce projet comportait quatre volets principaux. On a d'abord réalisé une analyse des besoins afin d'obtenir un aperçu des pratiques actuelles en développement de carrière dans les PME. Un sondage en ligne pour les employés et les gestionnaires et une série de groupes de discussion avec des employés ont donné un aperçu des services de développement de carrière

qui sont offerts actuellement aux employés dans les PME, de même que des services de développement de carrière que les employés trouveraient utiles, mais qui ne leur sont pas offerts nécessairement. (Rapport 2 : Analyse de besoins – Accompagnement en matière de développement de carrière dans les PME, Baudouin, R., 2010).

Par la suite, trois interventions précises ont été élaborées et expérimentées auprès des PME. En voici une courte description :

1. ***Bilan et développement de compétences / Workplace Skills Assessment and Development*** – une intervention offerte par un professionnel. Le bilan et développement de compétences (contrairement à l'évaluation et à la reconnaissance des acquis - ÉRA) met l'accent sur la détermination et la validation des compétences d'un individu en examinant l'acquisition de ces compétences dans le passé et le présent, ainsi que sur le *développement* des compétences en lien avec ses futurs apprentissages et objectifs professionnels au sein de son organisation actuelle. Le concept de développement de compétences fait référence aux ressources de l'individu (intérêts, valeurs, connaissance et attributs) et à celles de son environnement. L'intervention consiste en diverses séances de bilan et développement de compétences (de 3 à 10 selon la personne) et, entre les séances, la personne doit accomplir des travaux personnels importants. Cette intervention a été offerte par des conseillers d'orientation professionnelle qualifiés de l'extérieur de l'organisation. L'expérimentation de cette intervention s'est déroulée en français seulement. Les documents sont disponibles dans les deux langues officielles.
2. ***Conversations sur la carrière / Career Conversations*** – offerte par un gestionnaire ou un surveillant. La conversation sur la carrière est tout simplement une discussion entre un employé et son gestionnaire qui aide l'employé à établir ses objectifs professionnels et un plan d'action pour les atteindre. Cette conversation n'aboutira pas toujours à une décision ou à un plan précis sur-le-champ. Par contre, elle préparera le terrain, ce qui permettra à un employé de clarifier ses objectifs et d'établir des plans un peu plus tard. Le résultat devrait être bénéfique tant pour l'employé que pour l'employeur. Les surveillants et les gestionnaires ont reçu une formation afin de développer les compétences nécessaires pour entreprendre et mener à bien des conversations sur la carrière avec leurs employés. Ces conversations visent à aider les employés à énoncer leurs aspirations professionnelles, les compétences qu'ils possèdent ou qu'ils aimeraient développer, et les postes dans l'organisation où ces compétences pourraient être mises à profit à la plus grande satisfaction des employés. L'expérimentation de cette intervention a été menée en anglais seulement. Les documents sont disponibles dans les deux langues officielles.
3. ***Mon GPS de carrière / My Career GPS*** – une intervention autodirigée. *Mon GPS de carrière* est un guide autodirigé qui permet aux personnes d'évaluer leurs parcours personnels et professionnels actuels, leurs caractéristiques personnelles, leurs valeurs et leurs aspirations professionnelles, afin d'établir les projets personnels qu'elles souhaitent entreprendre, projets qui pourraient entre autres toucher le développement

de compétences. Mon GPS contient sept sections et cette intervention dure en moyenne de 12 à 20 heures. L'expérimentation de cette intervention s'est déroulée en français et en anglais, bien que la taille de l'échantillon en anglais fût bien plus petite que celle de l'échantillon français. Les documents sont disponibles dans les deux langues officielles.

Chaque intervention dans l'étude a été intentionnellement offerte par la voie d'un mécanisme de prestation différent (conseiller d'orientation professionnelle qualifié, gestionnaire ou surveillant, un individu par lui-même) qui a demandé un apport variable de ressources de la part des PME. Le bilan et développement de compétences et Mon GPS de carrière sont des interventions qui peuvent être offertes à l'extérieur des PME, tandis que les conversations sur la carrière se déroulent à l'intérieur de l'organisation et font appel aux surveillants ou aux gestionnaires qui offrent eux-mêmes l'intervention. Les PME peuvent donc tenir compte de leurs propres besoins opérationnels quand elles envisagent d'offrir une ou plusieurs de ces interventions à leurs employés.

Chacun des volets ci-dessus est présenté plus en détail dans le rapport final particulier à chacun.

Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes (GDRC)

Ce projet de recherche a été géré par le Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes (GDRC) qui a été constitué en 2004, à la suite du symposium pancanadien sur le développement de carrière, l'apprentissage continu et le développement de la main-d'œuvre. Le GDRC a pour mission globale de renforcer la base de données probantes en ce qui concerne les interventions et les services de développement de carrière. Le GDRC est une collaboration pancanadienne entre la Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC) et sept professeurs et chercheurs dans les universités suivantes : l'Université de Victoria, l'Université Simon Fraser, l'Université de la Colombie-Britannique, l'Université de Calgary, l'Université Laval, l'Université de Sherbrooke et l'Université de Moncton. Il s'agit d'un projet de recherche canadien particulier qui, en plus de renforcer la base de données probantes en ce qui concerne la pratique en développement de carrière, procure un mécanisme pour s'assurer de communiquer les résultats de la recherche menée dans les deux langues officielles.

Approche générale d'évaluation

Le modèle élaboré par le GDRC (Baudouin et coll., 2007) pour démontrer la valeur des services de développement de carrière a été utilisé pour évaluer l'efficacité des interventions mises à

l'essai durant ce projet. Le modèle compte trois éléments principaux : les intrants, les processus et les résultats. (Voir la figure 1.) Les processus désignent les interventions qui sont utilisées pour susciter des changements chez les clients. Dans le projet actuel, les processus étaient les trois types d'interventions décrites plus tôt, soit le bilan et développement de compétences, les conversations sur la carrière et Mon GPS de carrière. Les intrants désignent les ressources qui sont utilisées pour offrir les interventions. Dans le projet actuel, les intrants étaient les guides de l'animateur, les guides du participant, les protocoles d'entrevue, les compétences du personnel offrant les interventions, etc. L'intervention du bilan et développement de compétences a été offerte par des conseillers professionnels qui possédaient les compétences et l'expérience nécessaires afin de pouvoir mettre en œuvre l'intervention avec succès. Pour les conversations sur la carrière, une intervention de formation a été élaborée pour montrer aux surveillants et aux gestionnaires comment entreprendre des conversations sur la carrière avec leurs employés. Les résultats désignent les changements que les participants à la recherche connaissent à la suite de leur participation aux processus.

Dans ce projet, il y avait deux niveaux de résultats : les résultats liés aux interventions et les résultats communs aux trois interventions. Dans chaque intervention, un processus de suivi a été mis en œuvre pour déterminer la fidélité de l'intervention, ce qui nous a permis de déterminer la mesure dans laquelle les conseillers d'orientation professionnelle, les gestionnaires ou surveillants et les employés ont respecté le plan d'intervention comme prévu. On a également élaboré des questionnaires visant à mesurer les changements dans les connaissances, les compétences et les caractéristiques personnelles des participants à la recherche. Deux instruments ont été utilisés dans toutes les interventions pour évaluer les résultats qui se rattachaient aux trois interventions. Les mesures communes sont décrites plus loin dans le rapport. Chaque intervention a également employé des mesures qui lui étaient propres. Parmi les variables qui ont fait l'objet d'un suivi dans les interventions, mentionnons le sentiment d'efficacité personnelle, l'estime de soi, la qualité du maintien de la vie au travail et l'autogestion de carrière. Les mesures spécifiques à chacune des interventions sont décrites en détail dans les rapports sur chaque intervention.

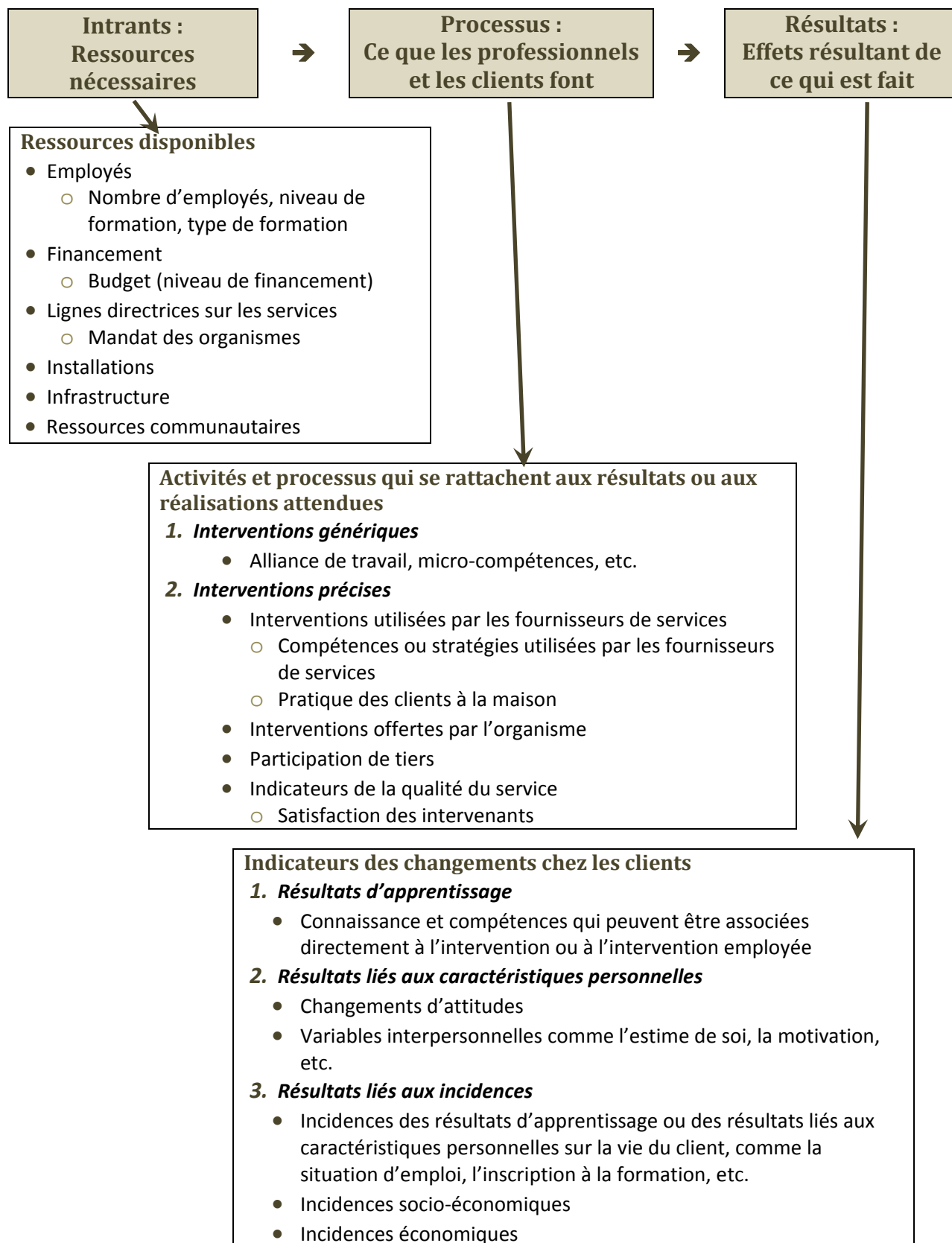


Figure 1: Cadre d'évaluation : Un outil pour organiser l'information pertinente de l'évaluation

Le modèle du GDRC procure un cadre pour évaluer les changements chez le client, qui sont attribuables aux interventions de développement de carrière. Nous limitons l'emploi du terme « résultats (outcomes) » au contexte uniquement des changements chez le client. Il nous est possible ainsi de faire la distinction entre les résultats (changements chez le client) et les « extrants (outputs) », qui sont les produits dérivés du processus de prestation de l'intervention. Les extrants comprennent également les produits que les clients génèrent dans le cadre d'une intervention, ce qui peut comprendre, entre autres, un projet personnel, un plan d'action de suivi relatif aux conversations sur la carrière ou un objectif et un plan d'action après avoir complété Mon GPS de carrière. De tels résultats sont souvent utilisés comme indicateurs établissant que les clients ont suivi les processus associés à l'intervention et peuvent fournir des données probantes attestant des changements chez le client.

Ce projet a produit de nombreux extrants (outputs) :

- L'analyse de la situation : un aperçu des besoins du milieu de travail des employés selon le point de ces derniers et de leurs gestionnaires et leur évaluation de la mesure dans laquelle ces besoins sont importants et sont satisfaits ou ne le sont pas;
- Un soutien organisationnel au développement de carrière dans le contexte des PME : une recension des écrits sur les initiatives de développement de carrière dans les organisations;
- Des recensions des écrits ciblées touchant chacune des interventions;
- Les guides de l'animateur, les guides du participant et les guides de mise en œuvre pour chaque intervention;
- Les instruments d'évaluation utilisés pour faire le suivi de la fidélité de l'intervention et des résultats liés aux participants à la recherche;
- Un rapport de recherche final détaillé pour chaque intervention.

Une liste complète de ces documents apparaît au début de tous les rapports, y compris le présent rapport synthèse.

Constatations générales

Le présent rapport synthèse présente les résultats les plus importants de l'analyse des données recueillies dans les trois interventions. Une description détaillée des résultats des essais sur le terrain pour chaque intervention est présentée dans le rapport de recherche final de chaque intervention.

En règle générale, les données anecdotiques et les déclarations des employés et des employeurs qui ont participé au projet indiquent que les trois interventions ont été un succès. Les employeurs ont signalé que leur crainte initiale, soit que l'examen des objectifs professionnels puisse amener les employés à chercher un emploi ailleurs, n'était pas fondée. Il a été mentionné pour les trois interventions que, lorsque les employés examinent leurs propres

compétences, réfléchissent à leurs objectifs professionnels et se familiarisent davantage avec les possibilités d'emploi dans leur organisation actuelle, leur satisfaction au travail augmente, et les employés sont plus portés à rester dans leur cadre d'emploi actuel. Ces déclarations informelles dénotent que, sans égard à l'intervention choisie par un employeur, mettre en place des mesures afin de promouvoir l'autogestion de carrière par les employés sont susceptibles d'avoir un effet positif sur l'employé et l'organisation.

Résultats de l'analyse de la situation

Cette analyse avait pour objectif d'avoir une meilleure idée des perceptions par les employés de leur développement de carrière et des défis auxquels ils sont confrontés; ce qui les aide à rester motivés et engagés à l'égard de leur travail et de leur formation; et du soutien qu'ils reçoivent de leurs employeurs, de même que du soutien qu'ils aimeraient recevoir. Nous avons tenu un sondage en ligne et des groupes de discussion à la grandeur du Canada. L'échantillon du sondage était limité (n=78); en revanche, le nombre de participants aux groupes de discussion était élevé (n=86) et comprenait un échantillon plus varié.

Selon les résultats du sondage auprès des employés, dans l'ensemble, les employés étaient satisfaits de leur situation professionnelle actuelle. Toutefois, certains besoins importants en développement de carrière ne sont toujours pas satisfaits ou pourraient être mieux satisfaits. L'analyse a révélé cinq besoins importants, qui se rattachent très étroitement au développement de carrière en milieu de travail et qui ne sont pas satisfaits actuellement, à savoir :

1. Le développement ou le maintien de la satisfaction ou d'un sentiment d'accomplissement au travail.
2. La concordance des tâches, des compétences et des champs d'intérêt avec les fonctions au travail et leurs compétences, ainsi que leurs intérêts.
3. La réalisation de l'autonomie au travail.
4. Les communications et des relations de travail positives, que ce soit avec l'équipe de gestion, le gestionnaire immédiat ou les collègues.
5. La nécessité d'élaborer régulièrement des plans de carrière.

Les résultats du sondage auprès des gestionnaires confirment largement les conclusions tirées du sondage auprès des employés. De plus, les gestionnaires ont indiqué leurs propres besoins en tant que gestionnaires, soit notamment d'être capables d'aider les employés avec leur développement de carrière et leur formation. Les gestionnaires ont reconnu que les employés n'avaient pas besoin d'aller à l'extérieur de l'organisation pour discuter de leur avenir dans l'organisation.

Dans un troisième exercice de collecte de données, nous avons demandé aux participants des groupes de discussion de nous dire ce qui les motivait à s'engager dans leur travail et à rester avec leur employeur actuel. Neuf catégories avec sous-catégories ont été établies. Certaines étaient prévues (par exemple, les facteurs financiers et les autres avantages); toutefois, d'autres catégories montrent qu'il y a plusieurs autres avenues d'investigation et d'analyse. Par exemple, le climat au travail, la reconnaissance, le travail même, l'intérêt dans le travail, la passion, le milieu de travail, la perception de l'entreprise, le patron, les collègues et l'esprit d'équipe sont tous des facteurs clés dans l'engagement des employés dans leur travail.

Nous avons interrogé des participants au sujet de leurs projets dans l'organisation. Certains étaient très optimistes au sujet de leur avenir dans l'organisation, alors que d'autres étaient très pessimistes. Le facteur sous-jacent à ce pessimisme se rattachait à la petite taille de l'entreprise, ce qui semble limiter les possibilités d'avancement. Une très forte dépendance à l'égard des changements dans l'économie a été mentionnée également. Les participants semblent dire que, lorsque l'économie ralentit, leur organisation en souffre rapidement. L'inverse a probablement été observé également. Le niveau de scolarité pour avoir droit à un avancement était un autre facteur personnel influant sur le perfectionnement dans l'organisation.

Nous avons demandé aux participants ce que leur employeur pourrait faire pour les aider à réaliser leurs futurs projets. Premièrement, les participants nous ont dit qu'ils espéraient avoir accès aux programmes de mentorat sous une forme ou une autre. Deuxièmement, que leur employeur modifierait leurs responsabilités afin qu'ils aient plus de défis et puissent acquérir de nouvelles compétences. Troisièmement, les participants ont indiqué qu'ils voulaient avoir plus d'information sur les futurs projets de l'entreprise.

Nous avons demandé aux participants d'indiquer ce que leur employeur pourrait faire pour les aider à rester dans l'organisation. Les facteurs financiers ont été mentionnés d'emblée. Toutefois, d'autres éléments étaient jugés tout aussi importants, dont le climat, la transparence, la motivation et la communication au travail.

Lors de la collecte de ces données, nous avons remarqué que la plupart des employés des PME aimaient leurs fonctions et se plaisaient à travailler pour une petite entreprise. Les employés valorisent beaucoup la communication avec leur employeur et leurs collègues. Toutefois, ils ont l'impression que leurs possibilités de perfectionnement sont limitées et ils aimeraient se voir confier de nouveaux défis avec leur employeur.

En général, les employés et les gestionnaires ont signalé qu'ils s'intéressaient beaucoup au développement de carrière et à la formation continue, ce qui leur permettrait de progresser dans leur milieu de travail. Toutefois, ils ont signalé qu'un grand nombre de besoins importants en développement de carrière ne sont pas satisfaits actuellement. Un soutien et une aide à la planification de carrière et la réalisation des objectifs professionnels sont jugés bénéfiques tant pour les employés que pour leur organisation. Le soutien en milieu de travail au développement de carrière comportait l'échange de renseignements, le mentorat et la

souplesse du milieu de travail à l'égard du développement de compétences. Ces facteurs ont contribué également à la participation des employés à la formation.

Resultats

Les trois interventions expérimentées présentaient des processus et des objectifs très différents. Plus encore, les terrains d'expérimentation des trois programmes ont fait appel à des protocoles de recherche spécifiques à chacun et à des mesures différentes afin d'obtenir des données significatives sur les aspects uniques à chacun d'eux. En conséquence, il n'y a pas de données qui permettent la comparaison entre les trois interventions. Ce rapport présente donc ci-après les points saillants de la recherche touchant chacune des interventions. On peut trouver une description détaillée des processus de recherche et des analyses de résultats dans les rapports sur chacune des interventions.

Bilan et développement de compétences (BDC)

Cette étude a quatre objectifs précis :

- Adapter le modèle de Michaud et coll. (2007) au contexte des PME;
- Étudier les impacts de l'approche sur la détermination des variables dans le bilan des compétences qui sont le sentiment d'efficacité personnelle par rapport au bilan et développement de compétences, la qualité de la gestion de la vie professionnelle et l'estime de soi;
- Évaluer les effets subjectifs immédiats de chacune des séances portant sur le bilan et le développement de compétences;
- Déterminer les interventions efficaces par la triangulation des résultats.

L'échantillon était composé de 31 personnes en emploi (19 hommes et 12 femmes entre 25 et 60 ans) venant de cinq entreprises, de sept conseillers d'orientation professionnelle d'expérience, et de cinq employeurs ou de leurs représentants, qui étaient soit des gestionnaires ou des directeurs des ressources humaines.

L'analyse et le recoupement des données quantitatives et qualitatives ont permis de dégager **sept interventions particulièrement efficaces** dans le bilan et développement de compétences, chacune impliquant le soutien continu d'un conseiller d'orientation professionnelle afin de faire ce qui suit :

1. Examiner les antécédents professionnels et personnels afin de déterminer les compétences acquises.
2. Valider la perception de la personne de son développement de compétences.
3. Préparer un portfolio de compétences.
4. Trouver et comprendre l'information qui fera que le développement des compétences est possible dans la situation professionnelle particulière de la personne.
5. Comprendre les défis liés aux compétences développées ou qui le seront.

6. Déterminer, clarifier et valider un plan de développement de compétences.
7. Préparer un plan d'action relatif au développement de compétences.

En règle générale, l'approche du bilan et développement de compétences a permis aux personnes employées d'éprouver plus d'efficacité personnelle par rapport à l'évaluation et au développement de leurs compétences, à la qualité de la gestion de leur maintien en emploi et de leur estime de soi. Les trois paragraphes ci-dessous présentent les résultats particuliers à chacune de ces variables.

L'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle s'est maintenue jusqu'à la dernière période de mesure de l'étude, soit un an après l'évaluation. Dans l'étude, l'évaluation du sentiment d'efficacité personnelle portait sur trois facteurs :

1. la capacité d'accomplir les tâches,
2. la capacité de nommer et de reconnaître ses compétences,
3. la capacité de se mobiliser afin de mettre à exécution un plan d'action ou un projet ayant trait au développement de compétences.

Les résultats montrent que le bilan et développement de compétences contribue à une augmentation du sentiment d'efficacité personnelle par rapport à ces trois facteurs. L'augmentation la plus grande et la plus significative a été constatée dans la capacité de se mobiliser pour mettre à exécution un plan d'action ou un projet ayant trait au développement de compétences. ***Ces résultats offrent une bonne validation des effets du bilan et développement de compétences sur la capacité, et même la motivation, à passer à l'action et développer ses compétences.*** Compte tenu des liens positifs établis par d'autres études entre le sentiment d'efficacité personnelle et le rendement, ces résultats dénotent que le bilan et développement de compétences pourraient avoir des incidences positives sur l'entreprise en augmentant les sentiments d'efficacité personnelle des employés. D'autres études devront être menées pour valider cette hypothèse.

L'accès à l'information nécessaire au développement de compétences est un autre aspect important de cette étude. Les résultats montrent que ceux qui suivent l'intervention du bilan et du développement des compétences augmentent assez sensiblement leur capacité d'accéder à l'information nécessaire au développement de compétences. Encore une fois, cette augmentation s'est maintenue durant l'année après le bilan et développement de compétences. Les résultats vont même jusqu'à dénoter que certaines personnes, en plus d'avoir appris quelque chose après avoir recherché de l'information sur le développement des compétences, pourraient avoir également transféré cet apprentissage au lieu de travail.

Une augmentation positive a été observée immédiatement après avoir terminé le processus du bilan et développement de compétences dans la qualité du maintien de la vie au travail.

Les données mettent également en évidence une augmentation positive de l'estime de soi immédiatement après le processus. Dans cette étude, l'estime de soi a été évaluée en fonction de la compétence sociale, de la capacité de résolution de problèmes, de l'aptitude mentale et

de la valeur par rapport aux autres. Les résultats nous permettent de conclure que le bilan et développement de compétences a un effet positif sur la qualité de la gestion du maintien de l'emploi et l'estime de soi.

Ces résultats permettent de valider, à partir de données probantes, la théorie voulant que le bilan et développement de compétences soit efficace. Ce type de processus est donc bénéfique aux personnes en emploi, ce qui semble indiquer qu'il est aussi bénéfique aux entreprises qui les embauchent. Il s'agit d'une pratique prometteuse en développement de carrière qui vient appuyer la notion de l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie.

Conversations sur la carrière

Le projet de conversations sur la carrière a impliqué la formation des gestionnaires des PME relative à la tenue de conversations sur la carrière avec leurs employés; on leur a demandé de tenir des conversations sur la carrière avec leurs employés sur leur lieu de travail et on a interviewé les gestionnaires et les employés au sujet de leur expérience.

À la fin du séminaire de formation à l'intention des gestionnaires, nous avons demandé à chaque gestionnaire de remplir un questionnaire sur l'efficacité de l'atelier. Nous avons communiqué avec les gestionnaires pour les interviewer après leur première conversation sur la carrière avec un employé. L'entrevue a cherché à déterminer si l'atelier de formation avait préparé les gestionnaires pour l'entrevue. Les gestionnaires avaient également enregistré leur première conversation sur la carrière et nous avons examiné cet enregistrement pour déterminer s'ils avaient utilisé les techniques de communication et le processus de conversation sur la carrière qui avaient été démontrés durant l'atelier de formation. Les gestionnaires ont été interviewés à nouveau trois mois après avoir tenu leur première conversation sur la carrière avec un employé. On a conduit une entrevue finale six mois après la conversation initiale pour vérifier le résumé de l'entrevue selon la technique de l'incident critique et obtenir d'autres réflexions des gestionnaires.

Les employés qui ont offert de participer à l'étude ont reçu un guide sur les conversations sur la carrière qu'ils devaient remplir avant la conversation. Nous avons communiqué avec eux immédiatement après les conversations sur la carrière et fixé une entrevue à l'aide d'un guide d'entrevue semi-structurée qui demandait aux employés ce qu'ils avaient trouvé efficace dans la conversation sur la carrière, ce qui n'avait pas été efficace et ce qui aurait été efficace, mais n'avait pas été inclus. Trois mois après la conversation sur la carrière, nous avons communiqué à nouveau avec les employés pour examiner les données analysées à partir de leur première entrevue. Six mois après la conversation sur la carrière, nous avons communiqué avec les employés pour fixer leur dernière entrevue dans l'étude de recherche. L'entrevue visait à mieux comprendre le point de vue des employés au sujet des résultats continus de leur participation aux conversations sur la carrière avec leur gestionnaire.

Seize gestionnaires ont participé au séminaire de formation sur les conversations sur la carrière. Toutefois, pendant la durée de la recherche, entre 3 et 16 de ces gestionnaires ont participé aux diverses procédures de collecte de données. Huit employés qui ont participé aux conversations sur la carrière ont été interviewés. Les gestionnaires ont indiqué que, s'ils

n'avaient pas tenu de conversations sur la carrière après la formation, c'est qu'il y avait des défis au lieu de travail liés à la mise en œuvre de cette nouvelle procédure. Les compressions budgétaires, l'absence d'un programme d'avancement et le manque de soutien étaient certains des défis mentionnés (voir le rapport de recherche final). Même s'il est difficile de généraliser à partir des résultats de l'évaluation à cause de la faible taille de l'échantillon, les constatations indiquent que la formation relative aux conversations sur la carrière et la mise en œuvre des conversations ont de la valeur pour les gestionnaires, les employés et les PME.

Les gestionnaires ont utilisé les techniques de communication et les processus relatifs à la conversation sur la carrière qu'ils avaient appris durant le séminaire de formation. Ils ont indiqué que la formation leur avait permis de mieux comprendre comment tenir des conversations sur la carrière, de cerner leurs propres atouts et ressources pour tenir les conversations sur la carrière et d'élaborer des plans d'action pour surmonter les défis liés à la tenue de conversations sur la carrière. Ces résultats ont été maintenus durant la première et la deuxième entrevue de suivi avec les gestionnaires, indiquant que ces derniers avaient maintenu les connaissances et les compétences qu'ils avaient acquises lors du séminaire de formation.

Encore une fois, il est difficile de généraliser les résultats de l'évaluation concernant les expériences des employés avec les conversations sur la carrière en raison de la faible taille de l'échantillon, mais les résultats étaient riches et informatifs. Les commentaires au sujet de l'expérience et les incidences des conversations sur la carrière sur les employés étaient essentiellement positifs, c'est-à-dire que 85 % des commentaires ont porté sur les aspects utiles plutôt qu'inutiles des conversations. Seize pour cent du nombre total d'incidents déclarés ont comporté des suggestions pour améliorer les conversations sur la carrière.

Les employés se sont sentis habilités à atteindre leurs objectifs et à participer à leur perfectionnement professionnel, ce qui est l'un des résultats bénéfiques des conversations sur la carrière. Les employés avaient plus d'idées personnelles au sujet de leurs désirs et de leurs besoins, ce qui s'est traduit par des améliorations intentionnelles au travail et à l'établissement de futurs objectifs. Notamment, ils avaient une meilleure connaissance d'eux-mêmes, étaient capables de recourir à l'introspection, pouvaient voir comment les choses avaient changé et étaient capables de nommer des compétences et des caractéristiques. Il y avait également le sentiment que l'entreprise se souciait de l'employé, ce qui contribuait à une plus grande motivation à participer aux conversations et à atteindre les objectifs. Les employés ont parlé d'une plus grande confiance et d'une communication plus ouverte avec les gestionnaires après la conversation sur la carrière. Ils ont également appris du fait que leur gestionnaire avait tenu la conversation parce que ce dernier comprenait la situation au travail et avait emprunté un parcours professionnel semblable.

Les commentaires des employés 6 mois après la conversation sur la carrière ont laissé indiquer que les avantages perçus des conversations sur la carrière s'étaient maintenus, tout comme les processus établis qui avaient facilité des conversations efficaces. Notamment, les employés avaient appris comment atteindre les objectifs professionnels, et les conversations étaient le début du perfectionnement professionnel. Il était important, cependant, que le gestionnaire qui avait tenu la conversation sur la carrière fasse un suivi des intentions énoncées après la

conversation. Faute de suivi, l'employé risquait de perdre confiance dans le gestionnaire et de ne pas se sentir appuyé.

Les incidences directes des conversations sur la carrière sur les entreprises n'ont pas été mesurées. Toutefois, les constatations indiquent que les résultats sont susceptibles d'être très positifs. Six mois après la première conversation sur la carrière, des preuves laissent indiquer que les conversations sur la carrière ont eu des incidences positives sur les gestionnaires et les employés. Les gestionnaires ont indiqué qu'ils voulaient poursuivre les conversations sur la carrière et étaient intéressés à améliorer la façon de les tenir. Ils croyaient que les conversations sur la carrière avaient eu une influence positive sur leurs rôles en tant que gestionnaires et avaient amélioré leurs relations avec les employés. Ils ont fait état d'incidences bénéfiques sur le développement de carrière et le rendement au travail des employés, comme dévouer plus d'efforts au travail, suivre un cours et donner suite aux demandes du gestionnaire. Les conversations sur la carrière les avaient aidés à prendre conscience des écarts entre les niveaux de compétence des employés et les qualifications visées par le programme de formation de l'organisation, d'où la nécessité de corriger la situation. Ces résultats dénotent que les conversations sur la carrière ont le potentiel de rapporter aux entreprises en :

1. améliorant les relations entre gestionnaire et employé,
2. améliorant le rendement au travail de l'employé,
3. harmonisant les objectifs de l'employé avec les objectifs de l'organisation,
4. offrant des programmes de formation plus significatifs.

Les employés ont parlé d'une plus grande capacité à formuler des plans de carrière qui sont alignés sur les besoins du lieu de travail. Le fait d'appuyer la gestion de la carrière des employés d'une manière systématique rapporte aux organisations en les aidant à atteindre leurs objectifs organisationnels.

Il a été démontré que l'intervention de la conversation sur la carrière a de la valeur tant pour les gestionnaires que les employés dans certaines PME canadiennes. Il s'agit d'une intervention qui nécessite un apport moyen de ressources pour la mise en œuvre dans les entreprises où le soutien des ressources humaines est minime.

Mon GPS de carrière

Mon GPS de carrière a cinq objectifs et vise à montrer aux personnes à :

1. faire le point sur leur situation actuelle,
2. déterminer leurs caractéristiques personnelles au travail,
3. arrêter leurs projets comme personne en emploi,
4. apprécier leur expérience en milieu de travail,
5. fixer des objectifs afin de donner l'élan nécessaire pour réaliser leurs plans de perfectionnement.

L'échantillon était composé de 56 personnes en emploi (12 hommes et 44 femmes, âgés de 24 à 59 ans) provenant de 28 PME dans divers secteurs d'activité économique.

La recherche évaluative a fait appel à une méthodologie mixte qui incorpore les données quantitatives et qualitatives. Les données quantitatives consistaient en divers outils de collecte, dont les feuilles d'évaluation, les questionnaires, le protocole d'entrevue et des mémos de recherche. De plus, quatre questionnaires ont fourni les données sur plusieurs variables : le sentiment d'efficacité personnelle, la qualité de la gestion du maintien de la vie au travail, l'autogestion de la carrière et l'estime de soi. Ces données ont été recueillies à quatre points dans le temps : avant le GPS (T1), immédiatement après le GPS (T2), trois mois après le GPS (T3) et six mois après le GPS (T4).

De même, durant le processus, des entrevues semi-structurées auprès des participants d'une durée d'une heure en moyenne ont été enregistrées sur bande sonore, après quoi un résumé des enregistrements a été préparé.

L'analyse et le recouplement des données quantitatives et qualitatives ont fait ressortir la pertinence et l'efficacité de 10 stratégies d'apprentissage autodirigé concernant l'autogestion de la carrière. Voici ces stratégies :

1. établir les principaux éléments de l'autogestion de la carrière sur lesquels les efforts porteront en priorité;
2. déterminer les compétences génériques et particulières qui seront développées;
3. déterminer les traits de personnalité en fonction des forces et des limitations;
4. établir les valeurs fondamentales qui guide les actions et l'avenir d'une personne;
5. faire une évaluation et la synthèse de toutes les caractéristiques d'une personne en fonction de son cheminement de vie;
6. établir les dimensions principales (santé, famille/couple, ainsi que le développement social, financier, spirituel et personnel) qui seront développées en priorité;
7. décrire sa situation professionnelle optimale;
8. formuler des plans de perfectionnement en milieu de travail sur lesquels les efforts porteront en priorité;
9. rechercher de l'information et des commentaires à son sujet, au sujet de l'environnement organisationnel, et de ses projets, dont le développement de compétences;
10. fixer des objectifs qui sont précis, mesurables, réalistes, positifs et personnels.

Les résultats de l'étude permettent de conclure que toutes ces stratégies d'apprentissage sont très efficaces. En règle générale, le GPS de carrière a permis aux personnes en emploi d'éprouver un plus grand sentiment d'efficacité personnelle, d'augmenter la qualité de leur gestion du maintien de la vie au travail, leur autogestion de la carrière et leur estime de soi. Les résultats des effets du GPS de carrière en fonction de ces quatre variables sont positifs.

L'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle a été maintenue durant les quatre points de mesure sur une période de six mois. Les résultats servent à valider les effets du GPS de carrière sur la capacité des personnes de passer à l'action et à élaborer leurs plans, dont le développement de compétences. Cela implique qu'un processus autogéré comme le GPS de carrière pourrait avoir un effet positif sur le rendement de l'entreprise en augmentant le sentiment d'efficacité personnelle des employés. Toutefois, d'autres études devront être menées afin de valider cette hypothèse.

Pour ce qui est de la qualité de la gestion de la vie professionnelle, les données révèlent une augmentation positive trois et six mois après avoir suivi le GPS de carrière. L'approche du GPS a un effet positif sur quatre éléments :

1. le sentiment de pouvoir gérer la charge de travail de façon adéquate (état),
2. le sentiment positif au sujet de la carrière (état),
3. le sentiment de santé physique et affective (état),
4. ne pas en faire plus qu'il faut au travail (stratégie).

Il n'y a eu aucun changement significatif immédiatement après l'intervention dans tout aspect (état ou stratégie). Ces résultats semblent indiquer qu'un processus autodirigé comme le GPS de carrière a un effet positif à moyen terme (trois mois) sur la qualité de la gestion de la vie professionnelle. En effet, certains changements ont été constatés au troisième point dans le temps (trois mois après la fin du GPS). Le changement dans la moyenne des états et des stratégies est significatif entre le premier et le troisième point.

L'évaluation de l'estime de soi dans cette étude se rattache à la compétence sociale, à la capacité de résolution de problèmes, à l'aptitude mentale et à la valeur par rapport aux autres. Les données montrent une augmentation positive dans l'estime de soi six mois après le processus, mais il n'y a aucun changement significatif après trois mois ou immédiatement après la fin du GPS de carrière. Ces résultats indiquent que le GPS de carrière a un effet positif sur l'estime de soi et sur la qualité de la gestion de la vie professionnelle à moyen terme (six mois). Ceci implique qu'une approche du GPS de carrière pourrait avoir un effet positif en augmentant l'estime de soi lorsque les employés effectuent des changements dans leur vie et définissent leurs projets. Toutefois, d'autres études devront être menées afin de valider cette hypothèse.

Quant à l'autogestion de la carrière, les données révèlent une augmentation positive qui se maintient avec le temps par rapport à trois dimensions : prendre la mesure nécessaire avec les personnes stratégiques au bon moment; indiquer les compétences dans un curriculum vitae ou un portfolio; établir des projets de carrière, à court, à moyen et à long termes et avoir des plans d'action réalistes.

La découverte et le traitement de l'information nécessaire à l'élaboration de projets sont un autre aspect important. Les résultats de l'étude montrent que les personnes qui ont rempli toutes les sections du GPS de carrière recherchent activement l'information nécessaire pour valider et élaborer leurs projets ¹ sur une période de six mois. Il est question ici d'apprendre comment rechercher l'information ayant trait à l'auto-validation et à la validation de projets à

l'intérieur ou à l'extérieur du lieu de travail. Les conversations de suivi ont révélé que diverses situations empêchent d'accéder à l'information nécessaire à l'élaboration de ses plans, dont le développement de compétences dans une PME. De telles situations comprennent la diversité et la complexité de l'information, ainsi que les difficultés à apparier les ressources du travailleur et les demandes ou les besoins de l'entreprise.

Méthodologie

L'équipe de recherche était composée de membres du GDRC. Un ou deux membres du GDRC ont assumé la responsabilité de chaque volet du projet, ont consulté les autres membres au besoin et suivi le processus convenu. En règle générale, l'élaboration de chaque volet du projet a commencé par une analyse documentaire, qui a fourni la base pour cette partie du projet. Les membres du GDRC ont été invités à commenter le fond de l'analyse documentaire et à faire des suggestions au sujet de la nature de l'intervention qui découlerait de l'analyse documentaire. L'équipe responsable a ensuite regroupé les commentaires et a préparé une ébauche décrivant de quoi aurait l'air leur partie du projet une fois mise en œuvre. Les membres du GDRC ont été invités à commenter cette étude, et leurs commentaires ont été incorporés pour produire une ébauche plus détaillée qui pourrait faire l'objet d'un essai pilote auprès d'un échantillon représentatif de participants potentiels durant l'essai sur le terrain. Finalement, le produit final (le sondage de l'analyse de situation ou le guide d'intervention) a été préparé et a fait l'objet d'un essai sur le terrain dans des lieux de travail avec des employés et, dans certains cas, des gestionnaires et des surveillants. Les détails sur l'essai sur le terrain sont fournis dans les rapports finaux provenant de chaque volet du projet. Un sommaire est fourni dans le présent rapport synthèse.

Échantillon

Les trois interventions étaient conçues pour répondre aux besoins des différents groupes de clients et ont fait l'objet d'essais sur le terrain dans différents contextes. En outre, les méthodologies de recherche utilisées pour faire l'essai sur le terrain des interventions étaient différentes. Les trois essais sur le terrain ont utilisé une approche de méthodes mixtes. Toutefois, il s'agissait surtout de méthodes quantitatives durant les essais sur le terrain du bilan et développement de compétences et du GPS de carrière et surtout de méthodes qualitatives durant l'essai sur le terrain des conversations sur la carrière. Le bilan et développement de compétences a été la première intervention élaborée et a été soumis à un essai sur le terrain avant qu'un échantillonnage puisse être fait avec les deux autres interventions. De plus, avec l'intervention des conversations sur la carrière, le conseil de révision déontologique a imposé des procédures très strictes relativement au consentement éclairé. Cette situation a rendu le processus de recrutement complexe, ce qui a produit un échantillon extrêmement petit et des procédures de suivi qui ont créé des difficultés au moment d'apparier les notes au prétest et au post-test des participants. L'essai sur le terrain du GPS de carrière a été entrepris d'une manière plus couramment acceptée qui était plus favorable à la recherche et a produit un ensemble de données des plus complet. Il n'a pas été possible de mettre en œuvre une procédure d'échantillonnage pour faire une comparaison entre les trois interventions. Il n'était

pas raisonnable de totaliser les échantillons dans les interventions, en raison de la différente nature des interventions et des différents types d'échantillons utilisés durant les essais sur le terrain.

Échantillon du prétest

Compte tenu des problèmes décrits ci-dessus et de l'attrition habituelle qui se produit lorsqu'on essaie de communiquer avec les clients pour faire un suivi, les tailles des échantillons étaient trop petites pour mener des analyses statistiques inférentielles de quelques-unes des interventions. De plus, les comparaisons entre le prétest et le post-test dans le cas de certaines interventions ne permettaient pas vraiment de prédire les changements avec exactitude avec le temps. Par souci de ménager l'espace, les échantillons du prétest sont présentés ci-dessous. Les renseignements complets sur l'échantillon à tous les points de test (prétest, post-test, suivi de 3 mois, suivi de 6 mois) sont fournis à l'annexe A.

Échantillon du prétest pour le GPS de carrière : sexe x âge

	<i>20 à 24 ans</i>	<i>25 à 29 ans</i>	<i>30 à 34 ans</i>	<i>35 à 39 ans</i>	<i>40 à 44 ans</i>	<i>45 à 49 ans</i>	<i>50 ans et plus</i>	<i>Total</i>
<i>Hommes</i>	0	2	3	5	9	3	1	23
<i>Femmes</i>	6	9	8	11	3	3	5	45
<i>Total</i>	6	11	11	16	12	6	6	68

Échantillon du prétest pour les conversations sur la carrière : sexe et âge

	<i>20 à 24 ans</i>	<i>25 à 29 ans</i>	<i>30 à 34 ans</i>	<i>35 à 39 ans</i>	<i>40 à 44 ans</i>	<i>45 à 49 ans</i>	<i>50 ans et plus</i>	<i>Total</i>
<i>Hommes</i>	1	0	0	1	0	0	0	2
<i>Femmes</i>	0	3	0	1	1	0	0	5
<i>Total</i>	1	3	0	2	1	0	0	7

Échantillon du prétest pour le bilan et développement de compétences : sexe et âge

	25 à 34 ans	35 à 44 ans	45 à 54 ans	55 ans et plus	Total
Hommes	4	9	5	1	19
Femmes	2	6	3	1	12
Total	6	15	8	2	31

Mesures d'évaluation

Les mesures précises propres à chaque intervention ont incorporé diverses approches, dont des procédures de recherche qualitatives, des tests normalisés, des sondages élaborés par les chercheurs, et un processus d'évaluation rétrospectif élaboré par le GDRC et indexé en fonction des résultats des interventions. Des questionnaires d'évaluation rétrospectifs (parfois appelés post/ pré évaluations) ont été élaborés pour évaluer les changements dans les connaissances, les compétences et les caractéristiques personnelles des clients résultant de la participation aux interventions. De même, des listes de contrôle ont été établies pour faire le suivi de la mesure dans laquelle les participants ont suivi les processus qui ont été élaborés pour la mise en œuvre des interventions (fidélité des interventions). Les procédures précises utilisées sont décrites en détail dans les rapports finaux sur ces interventions. La prochaine section décrit le seul questionnaire de mesure d'impact qui a été utilisé pour les trois interventions.

Questionnaire Gestion du maintien au travail (QGMT) *Career Maintenance Strategy (CMS)*

Le QGMT/CMS (Lamarche, Limoges, Guédon et Caron, 2006) est un instrument à 99 items auxquels la réponse est d'accord ou en désaccord, dont les résultats sont présentés dans 13 sous-échelles portant sur les divers facteurs associés à la mise en œuvre et au maintien d'un cheminement de carrière satisfaisant. (Voir l'annexe B.) L'instrument a démontré une validité et une fiabilité adéquates (Lamarche, 2006) et avait été utilisé dans des projets de recherche semblables à celui qui est décrit dans le présent rapport. (Voir Lamarche, 2006 pour obtenir des détails concernant la structure, la validité et la fiabilité des facteurs.) Le QGMT/CMS a produit 13 mesures dépendantes qui sont énumérées ci-dessous avec une indication du lien des mesures dépendantes avec le modèle d'évaluation décrit plus tôt dans le présent document.

<i>Variable (Sous-échelle)</i>	<i>Type de résultat</i>		
	<i>Résultat d'apprentissage</i>	<i>Résultat lié aux caractéristiques personnelles</i>	<i>Résultats liés aux incidences</i>
1. Satisfaction personnelle, motivation et sentiment de réalisation		✓	
2. Sentiment d'équilibre travail-vie		✓	
3. Sentiment de compétence personnelle		✓	
4. Sentiment de gérer la charge de travail adéquatement		✓	
5. Perspectives de carrières positives et réfléchies			
6. Maintenir/améliorer la santé physique/mentale		✓	
7. Autonomie en particulier au travail (c.-à-d., fixer des limites)	✓		
8. Connaissance de soi et respect de soi		✓	
9. Capable de développer des compétences	✓		
10. Maintenir l'équipe entre la vie et les loisirs	✓		
11. Investissement raisonnable dans le travail (ne pas en faire plus qu'il faut)			✓
12. Investissement raisonnable dans le travail (ne pas en faire moins qu'il faut)			✓
13. S'exprimer clairement à la bonne personne au bon moment	✓		

Validation du modèle d'évaluation

Les interventions qui ont été élaborées et qui ont fait l'objet d'essais sur le terrain dans ce projet représentent l'une des premières tentatives afin de valider l'approche pour mesurer l'impact des interventions de développement de carrière à l'aide du cadre d'évaluation élaboré par le GDRC. Les interventions ont été élaborées de manière à ce que l'évaluation des résultats soit un volet explicite du processus d'intervention. Des processus ont été créés pour faire le suivi de la fidélité des interventions tant par le fournisseur de services que par l'employé, ce qui a permis d'établir plus facilement un lien entre l'intervention et les résultats. Les évaluations des résultats utilisées nous ont permis de recueillir des données sur ce que les employés ont appris suite à leur participation à l'intervention et sur les caractéristiques personnelles qui ont été développées suite à l'intervention. De plus, les données de suivi ont donné une indication de la viabilité de ces changements avec le temps. Les projets ont utilisé l'approche d'évaluation rétrospective (post/pré) de l'apprentissage des participants, et les résultats de cette approche

ont donné des données utiles sur les résultats d'apprentissage et les résultats liés aux caractéristiques personnelles associés aux interventions. Les données de suivi des interventions combinées aux données sur les résultats offrent un lien explicite entre les interventions utilisées et les résultats déclarés. Il est malheureux que les procédures trop restrictives imposées par le conseil de révision déontologique pour la partie du projet portant sur les conversations sur la carrière ait produit un échantillon de petite taille qui n'a pas permis de mener une analyse statistique des données associées à cette intervention. Toutefois, l'analyse des données qualitatives et la communication de renseignements anecdotiques associés à cette intervention fournissent des preuves convaincantes de son utilité.

Somme toute, ce projet a mené à l'élaboration de trois interventions qui ont une base de données pour appuyer leur efficacité à développer les compétences d'autogestion de carrière chez les employés dans les PME. En outre, le projet dans son ensemble fournit les données de validation qui appuient l'approche élaborée par le GDRC pour évaluer les interventions et les services de développement de carrière.

Défis durant la réalisation de la recherche

Le recrutement d'employeurs et d'employés pour participer au projet de recherche a posé un défi de taille, en particulier pour l'analyse de la situation et l'intervention touchant les conversations sur la carrière. Nous n'avions pas prévu offrir des incitatifs pour participer à la recherche, mais nous avons découvert que ceux-ci étaient essentiels pour obtenir la collaboration et l'engagement des participants-sujets. Une récompense tangible transmet un message important au participant, soit que son temps est précieux et mérite d'être reconnu. Certains employeurs ont refusé de participer au projet parce que les données concernant les participants à la recherche étaient confidentielles et qu'ils n'y auraient pas accès. De plus, nous avons constaté que nos connaissances des réseaux d'employeurs et des moyens d'accéder à eux pour donner des arguments en faveur de la participation à la recherche étaient limitées. De plus, notre « langage » ne correspondait pas à la terminologie du milieu du travail; nous avons donc eu de la difficulté à obtenir un accès aux employeurs afin de pouvoir les convaincre avec nos arguments.

Dans les deux interventions ci-dessus, nous avons fini par passer un contrat avec des personnes qui connaissaient bien la communauté des employeurs dans les provinces où nous voulions entreprendre la recherche. Nous nous sommes retrouvés en un rien de temps avec des groupes de discussion dans six provinces pour l'analyse de la situation et plus de 20 employeurs qui avaient été recrutés pour participer à l'intervention des conversations sur la carrière en Colombie-Britannique et en Alberta. Les défis liés au recrutement ont retardé considérablement le début de ces deux volets de recherche et, dans le cas des conversations sur la carrière, nous avons mené des suivis après trois mois et après six mois au lieu des trois suivis prévus au départ, soit après trois mois, après six mois et après 12 mois. Les personnes dont nous avons retenu les services avaient seulement besoin de quelques jours pour accéder aux employeurs et obtenir l'assentiment des participants. Elles étaient bien

connues dans leurs collectivités et avaient des réseaux d'affaires établis, ce qui a fait toute une différence.

D'une certaine façon, le défi touchant le recrutement de employeurs se reflète également dans notre expérience avec le groupe consultatif des conseils sectoriels. Il s'agissait d'un groupe d'employeurs importants qui avaient été recrutés au début du projet pour nous mettre en contact avec des personnes-ressources chez les employeurs et nous conseiller sur notre stratégie de communications et de diffusion. Nous voulions tenir une assemblée annuelle avec le groupe consultatif des conseils sectoriels pour les faire participer activement à tous les aspects du programme de recherche. Nous avons rapidement découvert que ce groupe était très intéressé par les résultats mais pas autant par le processus de recherche. Vu que nous n'avons pas eu de résultats avant que le projet en soit rendu à sa troisième année, nous avons très peu à lui offrir pour que cela vaille la peine de participer à des assemblées annuelles.

En rétrospective, cela aurait été préférable d'organiser un tel groupe pour deux fins précises, soit le recrutement au début et la diffusion à la fin. Nous aurions pu ainsi faire un bien meilleure utilisation du temps des membres de ce groupe en plus d'ajouter de la valeur à l'avancement du projet.

Les partenariats avec les universités et les chercheurs universitaires présentent des possibilités énormes. Par exemple, l'expertise en recherche est excellente, et nous pouvons bénéficier d'un accès sans limites aux étudiants aux cycles d'études supérieures qui veulent travailler à la recherche et qui le feront moyennement un paiement très modeste. En même temps, les conseils de révision déontologiques, les règlements sur l'impartition et les règles relatives à l'acquisition des services et les attentes à l'égard des frais généraux sont toutes des questions qu'il faut négocier, car il y a déjà des procédures complexes en place qui doivent être respectées. Les avantages l'emportent de loin sur les désavantages, mais il est important de s'attendre à des retards et à des compromis.

Le délai des projets de recherche est un autre point très important. Les professeurs universitaires peuvent seulement dévouer des périodes déterminées à la recherche durant une année universitaire. Donc un projet de recherche important et complexe pourrait durer au moins de deux à trois ans. Ainsi, lorsque les données finissent par être analysées, le financement du projet arrive à sa fin et il ne reste plus de temps pour entreprendre une stratégie étendue de communications et de diffusion qui engloberait les présentations aux conférences, les articles dans les magazines et les revues, ainsi que la publicité destinée aux groupes d'employeurs qui ont besoin d'être informés au sujet des programmes et de leurs incidences. Cela vaudrait vraiment la peine d'envisager d'ajouter une année de plus aux projets de recherche de cette ampleur, qui serait financée à un niveau bien plus faible, mais dont l'objectif serait de procéder à une diffusion plus large et de favoriser la mise en œuvre des programmes dans la collectivité des utilisateurs prévus. Cette approche produirait un bien meilleur rendement des investissements dans la recherche.

Viabilité et transférabilité

Programmes de développement de carrière

Chacun des trois programmes de développement de la carrière élaborés en vertu de ce projet a été conçu pour une mise en œuvre à une grande échelle :

- Pour les conversations sur la carrière, un guide de l'animateur, un guide du gestionnaire et un guide de l'employé ont été élaborés dans les deux langues officielles. La formation en anglais est offerte aux gestionnaires par les concepteurs;
- Pour Mon GPS de carrière, on a élaboré un guide autodirigé complet, facile à utiliser par les employés et disponible dans les deux langues officielles;
- Pour le bilan et développement de compétences, un guide de l'employeur, un guide de l'employé et un guide de mise en œuvre ont été élaborés.

De nombreux conseillers et conseillères d'orientation professionnelle au Québec sont qualifiés pour mener un bilan et sont disponibles pour travailler à contrat.

Chacun de ces programmes a été élaboré en fonction des besoins réels que les employés et les gestionnaires dans les PME ont déclaré avoir. Les PME ont maintenant des outils divers pour appuyer la participation et le maintien en poste des employés et dont on a démontré l'efficacité à partir de données probantes; la mise en œuvre de ces outils est appuyée par des guides peu coûteux et dont l'utilisation est facile.

Il reste d'importantes étapes à franchir pour offrir toutes les interventions dans les deux langues à une grande échelle. Pour les conversations sur la carrière, il faut offrir une séance de formation des formateurs avec des formateurs bilingues qui pourront ensuite offrir la formation aux gestionnaires en français. Nous avons également fait l'essai du bilan en français, mais il faut en faire également l'essai en anglais et élaborer un programme de formation pour doter les professionnels en développement de carrière anglophones des compétences et des habiletés nécessaires pour le mettre en œuvre.

En mars 2010, un symposium d'une journée intitulé « Maintenir une main-d'œuvre capable de s'adapter dans une économie changeante » a connu un franc-succès, attirant 36 représentants d'un réseau importants d'employeurs. Le symposium visait à offrir la possibilité aux employeurs de découvrir et de comprendre les résultats des trois programmes de développement de carrière, la façon dont ils pourraient les utiliser et les résultats qu'ils pourraient obtenir dans leurs lieux de travail. Un objectif supplémentaire consistait à discuter la façon de diffuser à une grande échelle l'information sur les programmes dans la communauté des PME.

Toutes les ressources élaborées dans le cadre du projet seront accessibles gratuitement sur le site Web du GRDC et seront distribuées par l'entremise du Centre de ressources-carrières de la Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC). Les employeurs qui ont assisté au symposium seront encouragés à utiliser tous les documents et à aviser leurs réseaux au sujet de leur disponibilité. La FCDC fera une liaison étroite avec l'Alliance des conseils sectoriels (ACS) pour la diffusion de ces documents. Il y a un intérêt manifeste à l'adoption de

l'un des programmes par l'ensemble des conseils sectoriels. La FCDC utilisera le site Web pour présenter un compte rendu sur l'adoption et l'expérience des employeurs et des employés avec les programmes.

Il y a lieu de noter que les PME étaient la population cible des programmes de développement de carrière qui ont été élaborés au cours de ce projet. Cependant, des représentants d'organisation plus grandes ont assisté au symposium et ont reconnu que ces programmes donneraient autant de résultats dans toutes les entreprises quelle qu'en soit la taille.

Le cadre d'évaluation du GRDC : Les arguments en faveur du développement de carrière

En plus des trois interventions qui ont une base de données qui démontre leur efficacité à développer les compétences d'augmentation de carrière des employés, le projet dans l'ensemble a fourni des données qui permettent de valider l'approche du GRDC pour évaluer les interventions et les services de développement de carrière.

Un deuxième symposium qui a connu beaucoup de succès a eu lieu en mars 2010. Intitulé « *Une culture de l'évaluation dans la pratique du développement de carrière: Si ce n'est pas nous, ce sera qui? Si ce n'est pas maintenant, ce sera quand?*»; il a attiré la participation de 32 leaders dans le développement de carrière qui sont tous des personnes clés dans les associations de professionnels en développement de carrière ou dans les réseaux des services d'emploi. L'un des objectifs de ce symposium était de découvrir des stratégies pour établir une culture d'évaluation dans la pratique en développement de carrière en générale et au sein des organismes en particulier.

Durant ce projet de recherche, le Conseil canadien des associations en développement de carrière (CCADC) a été formé. Ayant une composition semblable à celle d'un conseil sectoriel, il est capable de joindre la plupart des professionnels en développement de carrière au Canada. On est énormément intéressé à établir une culture d'évaluation plus rigoureuse dans la pratique en développement de carrière, et plusieurs idées de projets de recherche à titre de suivi ont été avancées pour pousser cette initiative encore plus loin. Parmi ces idées, mentionnons l'établissement d'une base de référence nationale des résultats fondés sur les données probantes découlant des services de carrière et d'emploi. En partenariat avec le GDRC, ce groupe cherchera à obtenir un appui afin de mener une recherche supplémentaire pour valider davantage le modèle du GDRC et l'intégrer à la pratique des professionnels. Cette possibilité pourrait provoquer une vraie transformation du secteur du développement de carrière.

Le GRDC

Le GRDC même est une contribution de ce programme de recherche. Il s'agit d'un modèle particulier au Canada établi avec sept chercheurs de sept universités, francophones et anglophones, qui travaillent dans les deux langues officielles au sein d'un partenariat efficace et qui donne des résultats. Comme une partie du mandat du GDRC est de créer une culture d'évaluation solide qui veut faire de l'évaluation une partie intégrante de la conception et de la prestation de tous les programmes et services, il a été convenu que le travail du GDRC au cours

des trois dernières années serait évalué de façon anonyme par chaque membre à l'aide d'un cadre commun. Les résultats de cette évaluation du fonctionnement du groupe ont été très positifs. Chaque membre du groupe veut continuer de s'associer aux projets de recherche et veut le faire en coordination avec la FCDC. Parmi les avantages et les pratiques exemplaires, mentionnons les suivants :

- Le travail avec un organisme externe (FCDC) plutôt qu'uniquement dans le contexte universitaire a comporté bien plus de souplesse, de rapidité et de collaboration que de concurrence.
- Les « solitudes » traditionnelles dans la recherche qui étaient très évidentes au Symposium pancanadien sur le développement de carrière et les politiques publiques en 2003 ont été atténuées. Les chercheurs francophones et anglophones ont participé ensemble à plusieurs conférences dans les différentes provinces du Canada, incluant le Québec.
- Les projets de recherche en équipe offrent non seulement la capacité de former des étudiants au niveau doctoral, mais également des possibilités de les exposer à un autre corpus de documents et de recherche.
- Le GDRC a établi une réputation internationale qui montre que le Canada exerce un leadership dans le mouvement visant à établir une base solide de données probantes sur la pratique en développement de carrière. Il y a lieu de noter qu'au cours du cinquième Symposium international sur le développement de carrière et les politiques publiques en Nouvelle-Zélande à l'automne 2009, l'équipe du Canada a accepté de jouer un rôle clé dans l'avancement du dossier des données probantes sur la pratique du développement de carrière : elle devra présenter des résultats au symposium de 2011 en Hongrie. La FCDC et un membre du GDRC étaient des membres de l'équipe du Canada.
- Les membres du GDRC ont pris un engagement ferme à continuer à travailler ensemble et à partager les programmes dans les deux langues. Ce programme a généré énormément de données et on pourrait pousser les analyses beaucoup plus loin si on avait du financement pour le faire. Par exemple, une très grande quantité de données qualitatives est disponible à partir des enregistrements des entrevues menées dans les trois interventions. Ces données sont riches, mais doivent être transcrites et analysées dans les trois prochaines années avant que la banque de données ne doive être détruite. Nous pourrions en apprendre beaucoup plus des données existantes et il serait dommage que ces données soient perdues.
- Diverses idées de propositions de suivi sont à l'étude afin de poursuivre le travail du GDRC et de continuer à établir sa réputation d'excellence sur les scènes nationale et internationale.

Recommandations

Le rapport de recherche final de chaque intervention et le résumé contiennent une série de recommandations axées sur la viabilité et la mise en œuvre étendue de chaque intervention. Les recommandations suivantes représentent une combinaison de prochaines étapes suggérées pour optimiser ce que nous avons appris à partir de cette étude de trois ans et pour en appliquer les résultats afin qu'ils continuent de profiter aux PME et aux adultes en emploi en général. Les implications au niveau des politiques, tout comme les initiatives nécessaires pour soutenir un programme de recherches appliquées dans les pratiques en développement de carrière fondées sur les données probantes sont présentées pour une réflexion sur la suite des choses.

Employeurs et employés

Cette étude de recherche a fourni les données établissant qu'un investissement dans les programmes de développement de carrière pour les employés contribue au maintien en poste d'employés précieux, à une plus grande satisfaction au travail et à une plus grande participation au monde du travail. Les programmes élaborés sont chrono-efficaces et relativement peu coûteux. Pour tous les milieux de travail, mais en particulier pour les PME qui n'ont pas de personnel spécialisé en ressources humaines ou d'importants budgets pour le perfectionnement des employés, de tels programmes procurent les mécanismes en vertu desquels les PME peuvent, raisonnablement et dans les limites de leurs ressources, investir dans leurs employés et leur avenir professionnel. Cet investissement rapporte tant à l'employé qu'à l'organisation.

Il est recommandé que les employeurs :

1. adoptent un ou plusieurs des programmes de développement de carrière dans le cadre d'une stratégie active relative aux ressources humaines conçue pour maintenir en poste les employés précieux.
2. mettent en œuvre un cadre d'évaluation commun afin de documenter les effets du ou des programmes mis en place sur les employés et l'organisation
3. en adoptant l'un des programmes, s'assurent de le mettre en œuvre comme prévu, en particulier :
 - a. voient à la formation des gestionnaires et des surveillants afin de mettre en œuvre les conversations sur la carrière comme condition pour utiliser ce programme dans les milieux de travail;
 - b. s'assurent que seuls des conseillers d'orientation professionnelle formés dans l'utilisation du bilan et développement de compétences voient à offrir ce programme aux employés;
 - c. offrent aux employés la possibilité de recevoir un suivi après avoir terminé Mon GPS de carrière ou le bilan. La prestation de l'un ou l'autre de ces programmes a

amené les employés à sentir de manière plus concrète que leur employeur s'intéressait à eux et à leur avenir professionnel. et l'utilisent donc comme une possibilité d'appuyer la participation des employés. Ces programmes peuvent donc être utilisés pour encourager l'engagement des employés dans leur travail.

4. envisagent de suivre la formation relative aux conversations sur la carrière pour tous les gestionnaires et les surveillants, sans égard au programme qui est adopté. Les techniques de communication acquises sont génériques dans l'ensemble des trois programmes et ne peuvent qu'améliorer le milieu de travail et la confiance des gestionnaires et des surveillants dans leur rôle d'appui à la participation des employés.

Décideurs

Les décideurs ont défié le secteur du développement de carrière à les convaincre de l'efficacité des programmes et des services de développement de carrière. Bien qu'il reste encore beaucoup à accomplir, ce programme de recherche a démontré que les programmes de développement de carrière pour les travailleurs rapportent à l'employé et à l'organisation en maintenant en poste les employés de grande valeur et en améliorant la satisfaction au travail. Ces éléments sont convaincants et on a maintenant des données qui le prouvent. Les éléments suivants sont offerts à la réflexion des décideurs :

1. Envisager d'accorder un incitatif fiscal (crédit d'impôt) directement aux employeurs ou aux personnes employées pour avoir suivi un programme de développement de carrière à intervalles réguliers. La France a adopté le bilan de compétences comme un droit des travailleurs à tous les cinq ans. Le Canada joue un rôle important dans la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie comme exigence du maintien de notre croissance économique et de notre productivité; un investissement dans le développement de carrière des citoyens est un moyen très tangible et efficace de promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie.
2. Envisager d'établir de nouveaux centres de bilan et développement de compétences pour les adultes (ou d'enrichir les services de carrière et d'emploi existants), pour les personnes en emploi et sans emploi. De tels centres ou services seraient élaborés en fonction des nouveaux besoins en développement des compétences dans l'économie, offriraient un soutien dans les situations d'adaptation au travail et favoriseraient une plus grande employabilité.
3. Faire l'essai des services en ligne et par téléphone pour le bilan de compétences, de l'accès à l'information sur la formation et les professions, ainsi que des conseils sur la carrière. De nombreux pays sont déjà bien avancés dans l'utilisation de ces technologies (le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande et l'Australie). Les services de carrière pour les adultes en emploi ont été très rares au Canada, en particulier pour ceux qui ont un niveau de scolarité moins élevé ou qui accomplissent des tâches faiblement rémunérées. Il existe un potentiel considérable de faire participer ces adultes à

l'acquisition de formation et de compétences supplémentaires en offrant les soutiens professionnels nécessaires et un accès rapide à l'information sur les possibilités.

Bailleurs de fonds

Il est regrettable que l'Initiative en matière de compétences en milieu de travail (ICMT) qui a financé de programme de recherche ait pris fin. Bien plus aurait pu être accompli par la recherche appliquée avec les Canadiens mal desservis. Trouver des moyens plus efficaces par rapport aux coûts et aux ressources d'accroître la productivité et la participation des travailleurs et d'appuyer l'excellence organisationnelle, voilà des investissements critiques. Nous espérons que de nouveaux programmes de recherche seront instaurés, qui offriront des mécanismes afin de faire progresser cet important programme de recherche appliquée. Nous recommandons ce qui suit :

1. Tirer profit de l'investissement considérable dans les trois programmes de développement de carrière élaborés en tirant le maximum de leur potentiel en finançant ce qui suit :
 - a. L'élaboration d'une version anglaise du bilan et développement de compétences et d'un projet pilote anglais pour faire l'essai de son efficacité avant de mettre en œuvre une stratégie de diffusion à grande échelle;
 - b. La prestation d'un programme de formation des formateurs dans les conversations sur la carrière afin d'élaborer un cadre de formateurs francophones et anglophone qualifiés qui peuvent aider les employeurs à mettre en œuvre les conversations sur la carrière dans les milieux de travail.
 - c. L'élaboration d'une version en ligne de Mon GPS de carrière pour offrir un accès étendu au programme à un grand nombre de travailleurs employés.
 - d. Reproduire les essais ci-dessus avec des populations diverses comme les travailleurs de la fabrication manufacturière qui ne pouvaient pas participer à la recherche en raison du manque de fonds pour embaucher leurs remplaçants, ou avec des travailleurs qui ont un niveau de scolarité plus bas ou dans des niveaux d'emploi plus faibles qui sont susceptibles d'avoir participé le moins à la formation liée à l'emploi.
2. Dans ce genre de projet, accorder des fonds pour une quatrième année à des coûts bien plus bas pour qu'il soit possible de consacrer une année à la diffusion des résultats et au soutien à la mise en œuvre dans les milieux de travail.
3. Appuyer la recherche à long terme, ce qui permettrait d'évaluer les incidences sur les indicateurs réels de la productivité.
4. Appuyer le travail continu du GDRC qui est un modèle pancanadien particulier et très efficace de partenariat dans la recherche. Le GDRC est très bien placé pour réaliser des

progrès importants dans la pratique fondée sur les données probantes au pays et sur la scène internationale en travaillant en collaboration à des projets de recherche précis.

5. Instaurer un programme de recherche en développement de carrière qui permettra de mener des recherches avec des populations diverses et qui permettra de s'attaquer aux nouveaux défis liés à la main-d'œuvre, ce qui entraînera des changements sérieux dans le profil démographique de la main-d'œuvre.

Références

- BAUDOIN, R., M. L. BEZANSON, W. BORGÉN, L. GOYER, B. HIEBERT, V. LALANDE, K. MAGNUSSON, G. MICHAUD, C. RENALD ET M. TURCOTTE. *Demonstrating value: A draft framework for evaluating the effectiveness of career development interventions*, Revue canadienne de counseling et de psychothérapie, vol. 41, n° 3, p. 146-157, 2007.
- LAMARCHE, L., J. LIMOGES, M-C GUÉDON et Z. CARON. *Career Maintenance Strategy (CMS) / Questionnaire Gestion du maintien au travail (QGMT)*. Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada, 2006.
- LAMARCHE, L. *Validation d'un instrument visant à mesurer le maintien professionnel*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada, 2006.

Annexe A : Composition des échantillons pour toutes les interventions à tous les points de test

Tailles des échantillons pour Mon GPS de carrière

Échantillon du prétest : sexe x âge

	20 à 24 ans	25 à 29 ans	30 à 34 ans	35 à 39 ans	40 à 44 ans	45 à 49 ans	50 ans et plus	Total
Hommes	0	2	3	5	9	3	1	23
Femmes	6	9	8	11	3	3	5	45
Total	6	11	11	16	12	6	6	68

Échantillon du premier post-test (immédiatement après l'intervention) : sexe x âge

	20 à 24 ans	25 à 29 ans	30 à 34 ans	35 à 39 ans	40 à 44 ans	45 à 49 ans	50 ans et plus	Total
Hommes	0	1	1	1	6	1	0	11
Femmes	7	7	6	10	3	3	5	40
Total	7	8	7	11	9	4	5	51

Échantillon du deuxième post-test (suivi après 3 mois) : sexe x âge

	20 à 24 ans	25 à 29 ans	30 à 34 ans	35 à 39 ans	40 à 44 ans	45 à 49 ans	50 ans et plus	Total
Hommes	0	1	1	1	5	3	0	9
Femmes	6	5	7	11	3	1	5	37
Total	6	6	8	9	8	4	5	46

Échantillon du troisième post-test (suivi après 6 mois) : sexe x âge

	20 à 24 ans	25 à 29 ans	30 à 34 ans	35 à 39 ans	40 à 44 ans	45 à 49 ans	50 ans et plus	Total
Hommes	0	1	1	1	6	0	0	9
Femmes	6	6	5	6	1	2	4	30
Total	6	7	6	7	7	2	4	39

Tailles des échantillons pour les conversations sur la carrière

Échantillon du prétest : sexe x âge

	20 à 24 ans	25 à 29 ans	30 à 34 ans	35 à 39 ans	40 à 44 ans	45 à 49 ans	50 ans et plus	Total
Hommes	1	0	0	1	0	0	0	2
Femmes	0	3	0	1	1	0	0	5
Total	1	3	0	2	1	0	0	7

Échantillon du premier post-test (immédiatement après l'intervention) : sexe x âge

	20 à 24 ans	25 à 29 ans	30 à 34 ans	35 à 39 ans	40 à 44 ans	45 à 49 ans	50 ans et plus	Total
Hommes	0	0	0	1	0	0	0	1
Femmes	0	3	0	0	0	0	0	3
Total	0	3	0	1	0	0	0	4

Tailles des échantillons pour le bilan et développement de compétences

Échantillon du premier prétest-post-test : sexe x âge

	25 à 34 ans	35 à 44 ans	45 à 54 ans	55 ans et plus	Total
Hommes	4	9	5	1	19
Femmes	2	6	3	1	12
Total	6	15	8	2	31

Échantillon du deuxième prétest-post-test : sexe x âge

	25 à 34 ans	35 à 44 ans	45 à 54 ans	55 ans et plus	Total
Hommes	2	5	5	1	13
Femmes	2	4	3	1	10
Total	4	9	8	2	23

Échantillon du troisième prétest-post-test : sexe x âge

	25 à 34 ans	35 à 44 ans	45 à 54 ans	55 ans et plus	Total
Hommes	2	4	1	1	8
Femmes	0	3	3	1	7
Total	2	7	4	2	15

Échantillon du quatrième prétest-post-test : sexe x âge

	25 à 34 ans	35 à 44 ans	45 à 54 ans	55 ans et plus	Total
Hommes	1	2	2	1	6
Femmes	0	4	3	0	7
Total	1	6	5	1	13

Annexe B : Questionnaire sur la gestion du maintien au travail

Développé par Lamarche, L., Limoges, J., Guédon, M-C., & Caron, Z., et expérimenté par Lamarche, L. (2006). *Validation d'un instrument visant à mesurer le maintien professionnel*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada. Utilisé avec la permission des auteurs.

Lisez les 99 déclarations ci-dessous et indiquez si elles s'appliquent à votre situation en plaçant un "X" ou un "V" dans la colonne correspondant à votre opinion ("En accord" ou "En désaccord"). Si vous ne le savez pas, choisissez la réponse qui reflète le plus souvent votre situation.

	En accord	En désaccord
1. Vous vous sentez bien dans vos activités professionnelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vous vous donnez des moyens pour rendre ou garder vos activités professionnelles agréables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vos activités professionnelles vous permettent encore de croître personnellement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Le plus souvent, vous souffrez d'ennui dans votre vie professionnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vous êtes vraiment engagé dans votre vie professionnelle parce qu'elle a de l'importance pour vous.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vous vous arrangez pour maintenir chaque jour un certain équilibre entre vos moments de travail et de détente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vous travaillez fort toute la semaine pour vous détendre seulement en fin de semaine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vous travaillez de façon intensive et ne prenez que quelques jours de détente chaque mois.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Vous n'avez que vos vacances annuelles et quelques congés pour vous détendre du travail intense que vous accomplissez toute l'année.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Actuellement, vous vous sentez épuisé par rapport au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Vous veillez à soigner votre vie personnelle en dépit des pressions reliées au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Vous êtes satisfait dans vos activités professionnelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Vous n'avez pas une très bonne estime de vous-même quant à votre vie professionnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Vous avez tendance à prendre du recul lorsque vous vivez une difficulté au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	En accord	En désaccord
15. Généralement, vous savez vous affirmer par des paroles et des attitudes, y compris au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Au travail, vous savez être fier de vous et vous vous estimez capable de reconnaître vos forces et bons coups.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Vos activités professionnelles sont devenues routinières et monotones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Vous vous surchargez de travail sans en retirer les compensations attendues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Au travail, vous avez l'impression de donner plus aux autres et à votre environnement que ce que vous en recevez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Lorsque vous en avez besoin, vous demandez de l'aide aux autres, ne cherchant pas à tout régler tout seul.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Vos activités professionnelles visent surtout un bon revenu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Vous avez l'impression de plafonner dans votre vie professionnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Vous avez tendance à prendre soin de vous au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Il vous arrive de faire le point sur vos activités professionnelles; voir ce qui est accompli, ce qui reste à faire et d'agir conséquemment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Votre développement de carrière vous indiffère.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. De façon habituelle, vous savez savourer l'instant présent; vivre ici et maintenant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Votre vie professionnelle vous procure encore des défis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Vous avez au moins 4 des symptômes suivants :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ○ fatigue chronique, ○ faible concentration, ○ perte de confiance en vous-même, ○ faible rendement même avec beaucoup d'efforts, ○ irritabilité, ○ rire difficile, ○ perte d'intérêt, ○ trouble physique (insomnie, ulcères, anxiété, poids fluctuant). 		
29. Au travail, vous préférez utiliser de vieilles pratiques plutôt que d'en apprendre de nouvelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Généralement, vous êtes capable d'équilibrer vos dépenses d'énergie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Vous êtes en train de devenir insensible aux gens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Vous êtes attentif aux signaux que vous donne votre corps et tentez d'y remédier le plus tôt possible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Globalement, vos activités professionnelles vous laissent insatisfait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Comme vous êtes capable de dire oui, vous vous permettez de dire non à l'occasion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Ces temps-ci, vous avez tendance à parler très vite au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Votre environnement de travail vous sollicite plus que vous ne le souhaitez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Vous innovez dans votre vie professionnelle, cherchant de nouvelles façons de faire et de nouveaux projets à réaliser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	En accord	En désaccord
38. Vous ressentez de la frustration dans vos activités professionnelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Vous constatez que vous êtes en train de vous laisser aller professionnellement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Professionnellement, vous avez l'impression que l'herbe est toujours plus verte ailleurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Vous savez contrôler vos émotions (stress, impulsions, etc.) sans les nier ni les laisser vous envahir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Insatisfait au travail, vous avez décidé d'en faire moins.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Vous n'hésitez pas à vous renseigner auprès des collègues, à leur demander de l'information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Vous savez exprimer adéquatement votre colère.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Vous vous impliquez régulièrement dans des activités sociales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Par rapport à votre vie professionnelle, vous vous sentez impuissant ou désespéré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Vous vous sentez compétent dans votre domaine professionnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Actuellement, vous vous épanouissez dans vos activités professionnelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Vous n'avez vraiment personne à qui parler de vos préoccupations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Vous continuez à vous perfectionner de façon régulière.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Vous utilisez régulièrement l'humour dans la gestion de votre vie professionnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Vous aimez ce que vous faites au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Vous avez de la difficulté à affronter directement les problèmes que vous rencontrez au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Dans la sphère professionnelle, vous êtes très exigeant envers vous-mêmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Le poste de travail que vous occupez actuellement ne vous motive plus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Particulièrement au travail, vous vous sentez menacé par la critique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Vous êtes à l'affût de tout ce qui est nouveau dans votre champ professionnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Vous évitez d'entreprendre des projets ou des activités par crainte d'échouer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Vos activités professionnelles permettent votre réalisation personnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Vous continuez d'apprendre et de vous tenir à jour par rapport à votre champ d'expertise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Il vous arrive de plus en plus souvent de vous absenter du travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Vous vous attardez davantage à vos échecs qu'à vos réussites.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Vous devez consacrer beaucoup de temps à votre travail afin d'en venir à bout.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Actuellement, vous avez l'impression de vous vider au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Vous appréciez qui vous êtes dans la sphère professionnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Quand vous pensez à votre travail, vous vous sentez anxieux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	En accord	En désaccord
67. Vous croyez que vous vous retrouveriez rapidement du travail si vous perdiez celui-ci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Au travail, vous êtes conscient que vous en faites trop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Vous structurez vos activités professionnelles en vous donnant des objectifs, des délais et des moyens de contrôle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Vous refusez toujours de faire des heures supplémentaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Depuis quelque temps, vos activités professionnelles vous obsèdent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Professionnellement, vous avez tendance à vous comparer aux autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Même au travail, vous savez prendre soin de vous, vous faire plaisir, satisfaire vos besoins et désirs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Vous aimez parler de votre activité professionnelle dans vos temps libres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Dernièrement, vous avez eu un sérieux avertissement physique : attaque de panique, doute de votre santé mentale, crise de larmes, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Vous vous sentez démotivé au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Vous vous préoccupez beaucoup de ce que les autres pensent de vous.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Vous apportez régulièrement du travail à la maison, au-delà des heures régulières de travail, en vue de le compléter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Vous avez fait le bon choix professionnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Vous sentez qu'on vous apprécie dans votre milieu professionnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Vous aimez apprendre et utiliser de nouvelles méthodes de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Particulièrement au travail, vous ne socialisez guère.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. Au travail, vous êtes toujours en train de vous dépêcher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. Vous avez tendance à ramener les sujets de conversation à vos propres préoccupations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. Même au travail, il vous est facile d'être serein et de badiner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. Depuis un certain temps, vous vous sentez seul ou isolé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. Votre dernière activité structurée de perfectionnement remonte à plus d'un an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. Par rapport à votre développement de carrière, vous vous sentez sceptique ou indifférent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89. Vous savez décrocher de vos activités professionnelles afin de faire d'autres types d'activités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. Vous considérez qu'il est important de continuer de développer vos compétences professionnelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91. Vous attendez impatiemment les pauses, les fins de semaine, les vacances, la retraite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. Vous sentez que vous exploitez votre potentiel dans votre activité professionnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. Surtout professionnellement, vous vous sentez au bout de votre rouleau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94. Au travail, vous avez tendance à refouler vos émotions, à ne pas vous exprimer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	En accord	En désaccord
95. Vous pouvez relaxer sans grande difficulté.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96. Les journées de travail ne semblent jamais se terminer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97. Vous êtes du genre à vous investir énormément pour ensuite tomber à plat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98. Vous avez tendance à régler les choses au fur et à mesure en les évaluant et en les exprimant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99. Vous trouvez que votre activité professionnelle répond bien à vos capacités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annexe C : Questionnaire d'autogestion de carrière (QAC)

Lisez les 19 déclarations ci-dessous et indiquez si elles s'appliquent à votre situation en plaçant un "X" ou un "✓" dans la colonne correspondant à votre opinion ("En accord" ou "En désaccord"). Si vous ne le savez pas, choisissez la réponse qui reflète le plus souvent votre situation.

	En accord	En désaccord
1. Vous avez une compréhension claire des qualités que vous avez à offrir aux employeurs (vos capacités, vos valeurs, vos intérêts, et vos caractéristiques personnelles).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vous savez dans quelle mesure les compétences que vous possédez sont celles que les employeurs recherchent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vous savez ce que vous devez faire pour atteindre vos objectifs dans votre travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vous êtes conscient de l'influence que peut avoir l'évolution du marché du travail sur votre carrière.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Votre curriculum vitae vous distingue des autres employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quand vous approchez des gens avec une question ou une inquiétude, ils comprennent vos besoins et vous offrent une aide appropriée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vous avez documenté vos compétences à travers vos réalisations durant votre vie professionnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vous savez comment agir face aux changements anticipés dans le marché du travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Quand vous faites des projets à propos de votre avenir professionnel, généralement vous êtes en mesure de les mettre en œuvre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Vous êtes capable d'identifier vos objectifs et d'exprimer vos besoins aux personnes qui peuvent vous aider à les combler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Vous savez qui consulter et comment avoir accès à l'information sur les carrières et sur les occasions de formation dans votre domaine de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Vous ne pensez pas beaucoup à la façon dont votre carrière pourrait évoluer au cours des prochaines années.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Quand vous avez un problème lié à votre travail, vous savez à qui en parler pour vous aider à le résoudre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Vous êtes incertain de la manière de présenter vos compétences aux employeurs (i.e. vos connaissances, habiletés, caractéristiques personnelles).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	En accord	En désaccord
15. Votre travail ou carrière future n'est pas une préoccupation pour vous en ce moment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Quand vous rencontrez un problème au travail, vous êtes capable de trouver une solution avec les personnes qui sont impliquées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Vous avez des buts précis sur ce que vous voulez que votre carrière soit dans le futur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Vous avez de la difficulté à articuler la valeur de vos compétences (vos capacités, vos attributs, et vos expériences).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Vous essayez systématiquement d'améliorer les compétences dont vous avez besoin pour accomplir vos tâches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Maintenant, nous voulons quelques informations sur vous.

Genre: Homme Femme

Âge: 20-24 30-34 40-44 50-54 60-64
 25-29 35-39 45-49 55-59 65-69

Titre du poste que vous occupez: _____

Groupe: Bilan de compétences Conversations de carrière Mon GPS de carrière

Numéro d'identification (si vous le connaissez): _____

Merci d'avoir complété ce questionnaire

Annexe D : Coefficients de fidélité du CSQ / QAC

GPS : Corrélations item-total (prétest)

Matrice de corrélation inter-items (notes au prétest du GPS)

	CSQ6	CSQ10	CSQ13	CSQ16	CSQ1	CSQ5	CSQ7	CSQ14	CSQ18	CSQ3	CSQ9	CSQ12	CSQ15	CSQ17	CSQ19	CSQ2	CSQ4	CSQ8	CSQ11
CSQ6	1,00																		
CSQ10	0,14	1,00																	
CSQ13	0,38	0,24	1,00																
CSQ16	0,30	-0,10	0,29	1,00															
CSQ1	0,03	0,34	0,16	-0,01	1,00														
CSQ5	-0,20	0,16	0,11	-0,01	0,14	1,00													
CSQ7	0,08	0,46	0,18	-0,08	0,08	0,29	1,00												
CSQ14	0,13	0,18	0,29	0,05	0,33	0,06	0,18	1,000											
CSQ18	0,18	0,33	0,40	0,13	0,51	0,15	0,26	0,565	1,00										
CSQ3	-0,21	0,19	0,10	-0,07	0,52	0,19	0,23	0,158	0,22	1,00									
CSQ9	0,18	0,45	0,21	0,03	0,25	0,33	0,37	0,299	0,39	0,04	1,00								
CSQ12	-0,03	0,33	0,15	0,01	0,18	0,02	0,47	0,124	0,22	0,08	0,21	1,00							
CSQ15	-0,16	-0,02	-0,09	-0,03	0,11	-0,10	0,05	-0,010	-0,02	0,08	-0,08	0,33	1,00						
CSQ17	0,05	0,31	0,14	-0,01	0,25	0,01	0,27	0,207	0,29	0,09	0,23	0,33	-0,07	1,00					
CSQ19	-0,18	0,17	0,10	0,01	0,12	0,17	0,38	0,103	0,09	0,13	0,35	0,27	0,21	0,30	1,00				
CSQ2	-0,03	0,10	0,33	0,11	0,51	0,03	-0,02	0,304	0,29	0,38	0,08	-0,01	0,03	0,02	0,15	1,00			
CSQ4	-0,07	0,22	0,09	0,09	0,29	0,14	0,29	0,148	0,22	0,18	0,23	0,33	0,03	0,25	0,31	0,31	1,00		
CSQ8	-0,03	0,31	0,26	0,02	0,17	0,13	0,23	0,208	0,30	0,10	0,23	0,13	-0,02	0,31	0,33	0,20	0,22	1,00	
CSQ11	0,10	0,23	0,20	0,06	0,10	-0,01	0,29	0,166	0,32	0,09	0,28	0,28	0,12	0,29	0,27	-0,07	0,35	0,31	1,00
S8	0,71	0,58	0,76	0,49	0,23	0,03	0,29	0,26	0,42	0,02	0,37	0,20	-0,12	0,21	0,05	0,20	0,13	0,24	0,25
S9	0,07	0,46	0,36	0,03	0,63	0,52	0,58	0,67	0,78	0,40	0,52	0,32	0,01	0,32	0,27	0,34	0,37	0,33	0,27
S10	-0,08	0,45	0,20	-0,01	0,42	0,19	0,55	0,28	0,37	0,39	0,57	0,68	0,38	0,60	0,68	0,19	0,41	0,34	0,41
S11	-0,01	0,34	0,35	0,11	0,39	0,11	0,31	0,32	0,44	0,28	0,32	0,28	0,06	0,35	0,41	0,53	0,68	0,71	0,65

Pour tous les items, sauf un, il y a une corrélation plus étroite avec leur sous-échelle prévue qu'avec toute autre sous-échelle. La seule exception est "Vous savez ce que vous devez accomplir pour atteindre les objectifs de votre travail" où il y a une corrélation égale avec S9 (Identifie clairement ses compétences personnelles dans son curriculum vitae ou son portfolio) et S10 (Possède des projets de développement au travail à court et à moyen terme et, quand c'est possible, à long terme; les plans d'action sont réalistes et atteignables).

Alpha de Chronbach = 0,80 (n = 70)

Inter-corrélations des sous-échelles (notes au prétest du GPS)

	<i>S8</i>	<i>S9</i>	<i>S10</i>	<i>S11</i>
<i>S8 Agit de façon appropriée avec les bonnes personnes au bon moment</i>	<i>1,00</i>			
<i>S9 Identifie clairement ses compétences personnelles dans son curriculum vitae ou son portfolio</i>	<i>0,39</i>	<i>1,00</i>		
<i>S10 Possède des projets de développement au travail à court et à moyen terme et, quand c'est possible, à long terme; les plans d'action sont réalistes et atteignables</i>	<i>0,25</i>	<i>0,57</i>	<i>1,00</i>	
<i>S11 Accède à l'IMT, la consulte et l'utilise</i>	<i>0,33</i>	<i>0,49</i>	<i>0,52</i>	<i>1,00</i>

GPS : Corrélations item-total (post-test)

Matrice de corrélation inter-items (notes au post-test du GPS)

	CSQ6	CSQ10	CSQ13	CSQ16	CSQ1	CSQ5	CSQ7	CSQ14	CSQ18	CSQ3	CSQ9	CSQ12	CSQ15	CSQ17	CSQ19	CSQ2	CSQ4	CSQ8	CSQ11
CSQ6	1,00																		
CSQ10	0,10	1,00																	
CSQ13	0,28	0,40	1,00																
CSQ16	0,12	0,17	0,10	1,00															
CSQ1	0,06	0,32	0,03	0,38	1,00														
CSQ5	0,20	0,32	0,14	-0,12	0,04	1,00													
CSQ7	-0,05	0,17	0,15	-0,16	-0,02	0,38	1,00												
CSQ14	0,19	0,54	0,49	0,28	0,35	0,15	0,13	1,00											
CSQ18	0,16	0,41	0,09	0,06	0,34	0,13	-0,07	0,25	1,00										
CSQ3	0,08	-0,01	0,18	0,24	0,43	0,20	-0,04	0,13	0,11	1,00									
CSQ9	0,04	0,26	0,27	-0,13	0,02	0,31	0,21	0,18	0,06	-0,11	1,00								
CSQ12	-0,04	0,06	-0,09	-0,13	0,03	0,04	0,34	0,12	-0,10	-0,09	-0,12	1,00							
CSQ15	-0,09	0,11	-0,12	-0,08	-0,10	0,02	0,16	0,08	-0,06	-0,15	-0,01	0,52	1,00						
CSQ17	0,26	0,24	0,33	0,20	0,24	0,11	0,26	0,35	0,30	0,23	0,19	0,15	0,04	1,00					
CSQ19	-0,14	0,32	-0,06	0,17	0,32	0,08	0,17	0,21	0,19	-0,01	0,15	0,29	0,11	0,35	1,00				
CSQ2	-0,12	0,22	0,21	0,19	0,35	-0,01	0,11	0,26	0,36	0,51	0,07	-0,15	-0,18	0,42	0,22	1,00			
CSQ4	0,18	0,11	-0,25	0,21	0,38	0,29	0,04	0,20	0,18	0,38	-0,01	0,01	0,01	0,16	0,26	0,30	1,00		
CSQ8	-0,13	0,08	-0,01	0,06	0,34	0,03	0,10	0,17	0,05	0,24	0,15	0,18	-0,06	0,30	0,19	0,36	0,30	1,00	
CSQ11	-0,07	0,25	0,10	-0,11	0,07	0,13	0,28	0,13	0,11	0,10	0,39	0,10	-0,08	0,41	0,25	0,30	0,20	0,31	1,00
S8	0,64	0,67	0,78	0,38	0,25	0,26	0,08	0,59	0,29	0,17	0,22	-0,06	-0,07	0,41	0,07	0,18	0,05	-0,01	0,09
S9	0,20	0,61	0,34	0,10	0,46	0,62	0,55	0,66	0,57	0,23	0,28	0,16	0,06	0,44	0,31	0,35	0,34	0,20	0,26
S10	0,06	0,33	0,19	0,07	0,29	0,25	0,38	0,36	0,17	0,23	0,41	0,58	0,46	0,69	0,62	0,29	0,24	0,34	0,42
S11	-0,07	0,24	0,03	0,114	0,41	0,15	0,20	0,27	0,23	0,43	0,23	0,07	-0,11	0,47	0,33	0,69	0,62	0,76	0,67

Pour tous les items, sauf un, il y a une corrélation plus étroite avec leur sous-échelle prévue qu'avec toute autre sous-échelle. La seule exception est "Vous savez ce que vous devez accomplir pour atteindre les objectifs de votre travail" où il y a une corrélation plus étroite avec S11 (Accède à l'IMT, la consulte et l'utilise) qu'avec S10 (Possède des projets de développement au travail à court et à moyen terme et, quand c'est possible, à long terme; les plans d'action sont réalistes et atteignables).

Alpha de Chronbach = 0,76 (n = 50)

Inter-corrélations des sous-échelles (notes au post-test du GPS)

	<i>S8</i>	<i>S9</i>	<i>S10</i>	<i>S11</i>
<i>S8 Agit de façon appropriée avec les bonnes personnes au bon moment</i>	<i>1,00</i>			
<i>S9 Identifie clairement ses compétences personnelles dans son curriculum vitae ou son portfolio</i>	<i>0,51</i>	<i>1,00</i>		
<i>S10 Possède des projets de développement au travail à court et à moyen terme et, quand c'est possible, à long terme; les plans d'action sont réalistes et atteignables</i>	<i>0,26</i>	<i>0,50</i>	<i>1,00</i>	
<i>S11 Accède à l'IMT, la consulte et l'utilise</i>	<i>0,10</i>	<i>0,40</i>	<i>0,47</i>	<i>1,00</i>