



Conversations sur la carrière

Rapport de recherche

Rapport n° 7 (sommaire)

Produit dans le cadre du projet
Répondre aux besoins de compétences
du milieu de travail: la contribution du
développement de carrière

Bill Borgen, professeur
Université de la Colombie-Britannique

Vivian Lalande, professeure agrégée émérite
Université de Calgary

Lee Butterfield, professeur adjoint
Adler School of Professional Psychology

Melissa Gray, adjointe à la recherche
Université de Calgary

Doreen Jacklin, adjointe à la recherche
Adler School of Professional Psychology

Mina Taheri-Tabriz, adjointe à la recherche
Adler School of Professional Psychology

Mars 2010

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



Crédits

TRADUCTION DE L'ANGLAIS

GPD Entreprises ENR/REG'D

CONCEPTION GRAPHIQUE

Lorraine Beaudoin, Productions AlphaZULU

REMERCIEMENTS

Les auteurs désirent remercier Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSO) pour son soutien financier à ce projet dans le cadre du programme d'Initiative en matière de compétences en milieu de travail (ICMT)



Human Resources and
Skills Development Canada

Ressources humaines et
Développement des compétences Canada

Nous souhaitons aussi remercier tous nos collaborateurs, les entreprises et les personnes en emploi.

ÉDITION

Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC)



Ce rapport est aussi disponible en version anglaise complète sous le titre :
RESEARCH REPORT – CAREER CONVERSATIONS

Mars 2010 © Tous droits réservés. Toute reproduction ou utilisation sous toutes ses formes en tout ou en partie de ce document est strictement interdite sans l'autorisation des auteurs.



Liste des rapports produits dans le cadre du projet « Répondre aux besoins de compétences en milieu de travail : la contribution du développement de carrière »

Rapport 1	Rapport synthèse
Rapport 2	Analyse de besoins - Accompagnement en matière de développement de carrière dans les PME
Rapport 3	Recension des écrits – Modalités d’accompagnement en matière de développement de carrière dans les PME
Rapport 4	Recension des écrits – Bilan et développement de compétences
Rapport 5	Recension des écrits – Conversations sur la carrière
Rapport 6	Rapport de recherche – Bilan et développement de compétences
Rapport 7	Rapport de recherche – Conversations sur la carrière
Rapport 8	Rapport de recherche – Mon GPS de carrière

Outils élaborés dans le cadre de ce projet

- ▷ Analyse de besoins
Questionnaire d’analyse de besoins
- ▷ Conversations sur la carrière
Initiation aux conversations sur la carrière – Guide de l’animateur
Initiation aux conversations sur la carrière – Guide du gestionnaire
Conversations sur la carrière - Guide de l’employé
- ▷ Bilan et développement de compétences
Guide de l’employé
Guide de l’employeur
Guide de mise en œuvre
- ▷ Mon GPS de carrière
Mon GPS de carrière - Guide auto-dirigé
- ▷ Évaluation
Outils d’évaluation utilisés pendant le projet
Cadre d’évaluation
Recueil d’outils d’évaluation



Table des matières

Crédits	1
Liste des rapports produits dans le cadre du projet « Répondre aux besoins de compétences en milieu de travail : la contribution du développement de carrière »	2
SOMMAIRE	5
Contexte	5
Objectifs et méthode de recherche	6
Collecte et analyse des données	7
Résultats	8
Impact des conversations sur la carrière sur les employés	10
Impact sur les organisations des conversations sur la carrière	13
Recommandations	15





SOMMAIRE

Contexte

Le développement de carrière dans l'économie d'aujourd'hui a besoin d'un processus dynamique et réciproque dans lequel l'employé est prêt à participer au développement de carrière et l'employeur est disposé à allouer les ressources pour l'encourager. Pourtant en dépit des avantages qu'offre le développement de carrière, peu de services de développement de carrière sont offerts aux adultes en milieu de travail.

Les petites et moyennes entreprises (PME) en particulier font face à certains défis liés au soutien du développement de carrière dans leurs lieux de travail. Les PME désignent les organisations comptant moins de 500 employés. Hughes, Bimrose, Barnes, Bowes et Orton (2005) soulignent que, pour faire face à la concurrence afin de survivre en affaires, les petites entreprises se concentrent habituellement sur l'orientation, la différenciation et la souplesse, plutôt que sur le volume et la diversité/couverture. Les activités des entreprises sont souvent très spécialisées. Toutefois, en règle générale, les rôles au sein de l'organisation ne le sont pas. Il y a moins d'infrastructure dans les PME que dans les grandes organisations, moins de fonctions de « soutien », ainsi que des responsabilités individuelles plus étendues. En particulier, les PME n'ont pas habituellement de services des ressources humaines qui gèrent les initiatives de formation et de perfectionnement des employés. Ces caractéristiques combinées représentent, pour le développement de la main-d'œuvre, un contexte très différent de celui qui existe dans les grandes organisations.

Ce rapport présente les résultats et une description de la recherche afin d'évaluer une intervention innovatrice en matière de ressources humaines qui a été élaborée pour combler l'écart actuel au niveau des services de développement de carrière en créant un outil de développement de carrière (les conversations sur la carrière) qui pouvait être utilisé avec les employés en milieu de travail dans les PME. Les conversations sur la



carrière désignent un dialogue sur la carrière entre les gestionnaires et les employés, dialogue qui vise à appuyer la gestion de carrière des employés. Cette recherche s'inscrivait dans un grand projet mené par le Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes (GDRC) intitulé, « Répondre aux besoins en compétences du milieu de travail: la contribution du développement de carrière ». L'intervention des conversations sur la carrière est l'une parmi trois interventions liées à la carrière en milieu de travail qui ont été élaborées, mises en œuvre et évaluées dans les PME canadiennes.

Objectifs et méthode de recherche

Le projet des conversations sur la carrière a consisté à offrir une formation aux gestionnaires des PME relative à la tenue de conversations sur la carrière avec leurs employés, à les amener à tenir des conversations sur la carrière dans leurs lieux de travail, et à mener des entrevues auprès des employeurs et des employés au sujet de leur expérience.

Le processus a commencé par la prestation de deux séminaires de formation d'une durée de deux jours à l'intention des gestionnaires, qui se sont déroulés à peu près en même temps, soit l'un à Vancouver et l'autre à Calgary. Le séminaire avait cinq objectifs :

- 1) amener les gestionnaires à mieux comprendre les conversations sur la carrière ;
- 2) examiner les défis potentiels liés à la mise en œuvre des conversations sur la carrière au lieu de travail des gestionnaires ;
- 3) examiner les atouts et les ressources dont les gestionnaires disposaient afin de tenir des conversations sur la carrière avec leurs employés ;
- 4) amener les gestionnaires à améliorer leur compréhension et leurs compétences en se pratiquant à tenir des conversations sur la carrière ; et
- 5) élaborer des plans d'action afin de relever les défis liés à la tenue de conversations sur la carrière efficaces dans le lieu de travail des gestionnaires (Borgen, Lalande et Butterfield, 2008b).



Les animateurs ont donné des exemples et ont fourni des ressources et des documents aux gestionnaires, dont : *Initiation aux conversations sur la carrière – Guide du gestionnaire* et *Initiation aux conversations sur la carrière – Guide du participant* (Borgen, Lalande et Butterfield, 2008b) et *Initiation aux conversations sur la carrière – Guide de l'employé* (Lalande, Borgen et Butterfield, 2008).

Après le séminaire de formation, des affiches ont été posées dans le lieu de travail des gestionnaires afin de recruter des employés. Après le recrutement, les gestionnaires ont été informés des employés qui participeraient à l'intervention. On a demandé aux employés de remplir le document intitulé *Initiation aux conversations sur la carrière – Guide de l'employé* (Lalande, Borgen et Butterfield, 2008) avant de prendre part à la conversation sur la carrière avec leur gestionnaire. Les gestionnaires et les employés ont prévu et ont tenu une conversation sur la carrière lorsqu'ils étaient tous les deux disponibles.

Collecte et analyse des données

À la fin du séminaire de formation à l'intention des gestionnaires, on a demandé à chaque gestionnaire de remplir un questionnaire concernant l'efficacité de l'atelier. Après avoir tenu leur première conversation sur la carrière avec un employé, les gestionnaires ont été invités à donner une entrevue. L'objectif de cette entrevue visait à déterminer si l'atelier de formation à l'intention des gestionnaires les avait préparés à tenir des conversations. Les gestionnaires ont été interviewés à nouveau trois mois après la tenue de leur première conversation sur la carrière avec un employé. Cette entrevue a fait appel à la technique d'incidents critiques (TIC) (Flanagan, 1954) pour déterminer quels employeurs avaient jugé utile ou non de tenir des conversations sur la carrière avec leurs employés, de même que ce qu'ils auraient aimé avoir pour que la conversation soit plus efficace. Une entrevue finale a été menée après la conversation initiale pour vérifier les renseignements obtenus dans le résumé de l'entrevue selon la TIC et pour obtenir d'autres réflexions des gestionnaires.



On a également interviewé les gestionnaires qui s'étaient retirés de la recherche après le séminaire afin de mieux comprendre leurs raisons de ne pas continuer de participer à l'étude.

Les employés qui ont offert de participer à l'étude ont reçu un guide de l'employé sur les conversations sur la carrière qu'ils devaient remplir avant de prendre part à la conversation sur la carrière. Comme dans le cas des gestionnaires, on a communiqué avec les employés immédiatement après leur participation à une conversation sur la carrière. Une entrevue en personne selon la TIC (Flanagan, 1954) a été fixée et a été menée à l'aide d'un guide d'entrevue semi-structurée. Les employés devaient indiquer ce qu'ils avaient trouvé efficace et moins efficace durant la conversation sur la carrière et si des éléments manquaient, mais qui auraient pu se révéler efficaces. Trois mois après la tenue de la conversation sur la carrière, on a communiqué à nouveau avec les employés pour passer en revue les données analysées provenant de leur première entrevue. Six mois après la tenue de la conversation sur la carrière, on a communiqué avec les employés pour fixer leur dernière entrevue dans le cadre de l'étude de recherche. Cette entrevue visait à mieux comprendre le point de vue des employés sur l'impact permanent de leur participation aux conversations sur la carrière avec leur gestionnaire.

Résultats

L'échantillon final de l'étude d'évaluation comportait 6 des 16 gestionnaires qui avaient participé au séminaire de formation et 8 employés qui représentaient une variété d'industries et de professions. Même s'il est difficile de généraliser à partir des résultats de l'évaluation en raison de la faible taille de l'échantillon, les résultats indiquent que la formation relative aux conversations sur la carrière et sa mise en œuvre ont de la valeur pour les gestionnaires, les employés et les PME.

Les commentaires ont révélé que la formation des gestionnaires avait atteint les objectifs visés et que l'impact du séminaire de formation s'est



fait sentir durant six mois. Les gestionnaires ont indiqué que la formation les avait aidés

- a) à mieux comprendre les buts, les objectifs et la façon de tenir des conversations sur la carrière ;
- b) à surmonter les défis liés à la mise en œuvre des conversations sur la carrière ;
- c) à faire appel à leurs atouts et à leurs ressources pour tenir des conversations sur la carrière ; et
- d) à élaborer des plans d'action afin de relever les défis liés à la tenue de conversations sur la carrière.

Les commentaires au sujet du séminaire étaient surtout positifs. Les participants ont indiqué qu'ils avaient aimé les sujets abordés, la diversité des expériences au séminaire et la formule de formation en groupe. Ces résultats se sont maintenus au cours de la première et de la deuxième entrevue auprès des gestionnaires, ce qui dénote que les connaissances et les compétences apprises durant le séminaire de formation à l'intention des gestionnaires se sont maintenues.

D'après l'analyse des enregistrements sur audiocassette des conversations sur la carrière que les gestionnaires ont tenues avec leurs employés, les gestionnaires ont utilisé les techniques de communication qu'ils avaient apprises durant le séminaire. Ils ont également suivi le format des conversations sur la carrière qui a été examiné lors du séminaire.

L'évaluation du séminaire de formation à l'intention des gestionnaires était positive dans presque tous les cas. Toutefois, certains participants ont fait des suggestions et soulevé des préoccupations. Il est possible que ces commentaires reflètent des besoins individuels et le contexte du séminaire de formation. Toutefois des révisions pourraient être apportées et soumises à une autre évaluation à l'avenir. Les résultats de l'évaluation indiquent que le séminaire de formation aurait pu insister davantage sur la façon de surmonter les défis liés à la mise en œuvre de l'intervention de la conversation sur la carrière dans le lieu de travail. Cela aurait pu être utile d'inclure un examen des stratégies possibles afin d'obtenir ce



soutien. Toutefois, tous les participants à la formation à l'intention des gestionnaires ne bénéficiaient pas du soutien de leur organisation avant la formation pour mettre en œuvre les conversations sur la carrière dans leur lieu de travail. Si les gestionnaires qui suivent la formation comptent déjà sur le soutien de la haute direction, ce n'est pas aussi important de s'attaquer à ce problème. De plus, le contexte économique a changé radicalement durant le projet, ce qui a mené à la compression d'effectifs et à des mises à pied dans de nombreuses organisations. Les défis liés à la mise en œuvre des conversations sur la carrière dans les PME pourraient refléter les priorités en évolution dans ce contexte.

Comme autre amélioration au séminaire, on pourrait prévoir une discussion ciblée sur l'adaptation de la conversation sur la carrière aux besoins des employés particuliers et sur l'emploi du guide de l'employé pour appuyer ce processus. Des stratégies pourraient également être examinées en vue d'accroître le nombre d'options pour les objectifs professionnels (autres que l'avancement) de l'employé dans une organisation. Cette démarche pourrait être utile dans les PME où les possibilités d'avancement sont limitées.

Impact des conversations sur la carrière sur les employés

Il est difficile, en raison de la faible taille de l'échantillon, de généraliser les résultats de l'évaluation au sujet des expériences des employés avec les conversations sur la carrière. Toutefois, les résultats étaient riches et informatifs. Les commentaires au sujet de l'expérience et de l'impact sur les employés des conversations sur la carrière étaient positifs dans presque tous les cas. Mentionnons que 85 % des commentaires portaient sur les aspects utiles plutôt que sur les aspects inutiles des conversations. Seize pour cent du nombre total d'événements déclarés comportaient des suggestions pour améliorer les conversations sur la carrière.

Les employés ont déclaré dans les entrevues de suivi que les conversations efficaces sur la carrière étaient assorties d'un processus précis qui avait produit des résultats bénéfiques. Ils ont indiqué que le superviseur immé-



diat ou le gestionnaire, plutôt qu'un conseiller externe, était la meilleure personne pour tenir la conversation sur la carrière. Avant la conversation, le gestionnaire et l'employé avaient besoin de se préparer afin de fixer des attentes réalistes et d'accorder une attention personnalisée à l'employé. Le processus des conversations sur la carrière productives comportait l'application de bonnes techniques d'animation et de bonnes questions par le gestionnaire. Ce processus avait permis de dévoiler les défis et les frustrations, en plus d'exprimer les émotions. Les employés avaient jugé que les bonnes questions étaient directes et posées dans le bon ordre sans être trop générales. Certaines conditions ont favorisé un climat positif interpersonnel pour la tenue de la conversation sur la carrière, dont le fait être d'être réaliste et de tenir un dialogue en toute aisance. Le fait d'avoir un gestionnaire qui était jugé ouvert et facile d'approche venait améliorer le processus. Les participants ont également indiqué que la tenue de la conversation sur la carrière au lieu de travail et durant les heures de travail avait été utile. Toutefois, il était important de ne pas avoir de distractions durant la conversation. Cela avait été utile également lorsque le gestionnaire avait compris l'employé comme une personne, croyait dans les habiletés de ce dernier et l'avait encouragé à établir des plans individuels en vue de ses objectifs. Parmi les sujets utiles abordés durant la conversation, mentionnons les objectifs professionnels actuels et futurs de l'employé. C'était utile également d'utiliser des outils d'auto-exploration et de se faire offrir de l'information au sujet de professions précises ou de cheminement professionnels précis dans l'entreprise. On avait jugé préférable de tenir la conversation sur la carrière en plusieurs parties plutôt qu'une seule fois.

Comme résultats bénéfiques, entre autres, des conversations sur la carrière, les employés se sentaient habilités à atteindre leurs objectifs et à participer à leur perfectionnement professionnel. Ils avaient une meilleure idée de leurs désirs et de leurs besoins, ce qui les avait amenés à apporter intentionnellement des améliorations au travail et dans l'établissement des objectifs. Notamment, ils avaient de meilleures connaissances à leur sujet,



étaient capables de recourir à l'introspection, pouvaient savoir comment le changement s'opère et étaient capables de cerner les compétences et les qualités recherchées. Ils avaient également l'impression que l'entreprise se souciait de leur contribution, d'où une plus grande motivation à participer aux conversations et à atteindre les objectifs. Les employés ont indiqué que, après la tenue de la conversation sur la carrière, leur confiance dans leur gestionnaire était plus grande et ils pouvaient donc discuter plus ouvertement. Ils avaient appris de leur gestionnaire en particulier qui les avaient aidés à comprendre la situation au travail et qui avait eu un cheminement professionnel semblable.

Le pourcentage de commentaires dans chaque catégorie laisse indiquer que certains événements étaient plus utiles pour les employés. Les catégories suivantes comprennent le pourcentage le plus élevé d'événements (63 %) :

- a) entreprise et facilitation de la communication ;
- b) discussion du travail, des objectifs et de l'avenir ;
- c) interaction interpersonnelle ouverte et sincère ; et
- d) qualités et approche de l'employeur.

Ces catégories mettent en évidence l'importance des techniques de communication utilisées par le gestionnaire qui tient la conversation sur la carrière, et de se concentrer sur les objectifs et l'avenir professionnels de l'employé. Ces commentaires viennent confirmer l'accent mis dans le séminaire de formation à l'intention des gestionnaires sur la formation relative aux techniques de communication de même que sur les conversations sur la carrière. Les événements qui n'étaient pas utiles étaient :

- a) les distractions et les restrictions ;
- b) le manque de préparation ; et
- c) les problèmes à entreprendre et à faciliter la communication.

Ces événements peu utiles montrent qu'il est important que les gestionnaires utilisent de bonnes techniques de communication et prennent le temps de se préparer pour chaque conversation.




Les commentaires recueillis des employés six mois après la tenue de la conversation sur la carrière dénotent que les avantages perçus des conversations sur la carrière se sont maintenus, à l’instar des processus mentionnés qui ont facilité la tenue de conversations efficaces. En particulier, les employés ont appris comment atteindre des objectifs professionnels, et les conversations les ont aidés à réfléchir à ces objectifs professionnels. Ils se sont sentis plus engagés à l’égard des objectifs professionnels, et les conversations marquaient le début du perfectionnement personnel. Il était important, cependant, que le gestionnaire fasse un suivi des intentions que l’employé lui avait communiquées lors de la conversation sur la carrière. Faute de suivi, l’employé risquait de perdre confiance dans le gestionnaire et ne pas compter sur un soutien.

Après la tenue de la première conversation officielle sur la carrière, les employés et les gestionnaires étaient plus susceptibles de prendre part régulièrement à des communications informelles de nature brève plutôt qu’à d’autres conversations officielles. Même si les employés souhaitaient en tenir plus, il n’y avait pas eu d’autres conversations sur la carrière, si les gestionnaires n’avaient pas décidé d’en tenir. Les possibilités d’avancement dans l’entreprise et l’impression que l’entreprise s’intéressait à leur développement de carrière ont encouragé les employés à participer aux futures conversations.

Impact sur les organisations des conversations sur la carrière

L’impact direct des conversations sur la carrière sur les entreprises n’a pas été mesuré. Toutefois les résultats indiquent que cet impact est probablement très positif. Six mois après la conversation initiale sur la carrière, des données montrent que les conversations sur la carrière ont eu un impact positif sur les gestionnaires et les employés. Les gestionnaires ont déclaré qu’ils voulaient poursuivre les conversations sur la carrière et qu’ils étaient intéressés à améliorer la tenue de ces conversations. Ils croyaient que les conversations sur la carrière avaient eu une influence positive sur leur rôle de gestionnaire et avaient amélioré leurs relations avec les employés. L’im-





pact avait été positif sur le développement de carrière et sur le rendement au travail des employés (c.-à-d., comme dévouer plus d'efforts au travail, suivre un cours et donner suite aux demandes du gestionnaire). Les conversations sur la carrière ont permis aux gestionnaires de prendre conscience des écarts entre les niveaux de compétence des employés et les qualités requises par les programmes de formation de l'organisation, ce qui a fait ressortir l'importance de corriger la situation. Ces résultats laissent indiquer que les conversations sur la carrière ont le potentiel d'être bénéfiques pour les entreprises

- a) en améliorant les relations entre le gestionnaire et l'employé ;
- b) en améliorant le rendement au travail de l'employé ;
- c) en alignant les objectifs de l'employé sur les objectifs de l'organisation ; et
- d) en offrant des programmes de formation plus utiles.

Les employés ont indiqué qu'ils étaient mieux en mesure de formuler des plans de carrière qui correspondaient aux besoins du lieu de travail. Un soutien systématique à la gestion de carrière des employés aide les organisations à atteindre leurs objectifs opérationnels.

Il a été démontré que l'intervention de la conversation sur la carrière a de la valeur dans certaines PME canadiennes. Il s'agit d'une intervention qui nécessite des ressources modérées pour assurer sa mise en œuvre dans les entreprises où le soutien des ressources humaines est minime. Les gestionnaires doivent participer à un séminaire de formation de 12 heures pour mettre en œuvre les conversations sur la carrière dans une entreprise. Il faut que les employeurs et les employés prennent le temps de se préparer pour chaque conversation dont la durée peut aller de 15 minutes à une heure. Les avantages potentiels déclarés sont étendus, compte tenu de l'investissement limité de ressources.



Recommandations

Les résultats de cette étude font ressortir diverses possibilités d'utilisation des conversations sur la carrière et ainsi que des possibilités de recherche. Les recommandations importantes portant sur le suivi sont présentées ci-dessous.

▷ **Recommandation n° 1**
Promouvoir l'utilisation des conversations sur la carrière dans les PME.

Vu que les conversations sur la carrière nécessitent peu de ressources et ont des résultats positifs démontrés pour les employés et les gestionnaires des PME, il est important que plus de PME adoptent cette pratique. À cette fin, il est important que les résultats de cette étude soient diffusés à une grande échelle aux PME au Canada. Les PME ont besoin aussi d'être informées de la disponibilité des ressources pour tenir des conversations sur la carrière :

1. Initiation aux conversations sur la carrière – Guide du gestionnaire
2. Initiation aux conversations sur la carrière – Guide de l'animateur
3. Les conversations sur la carrière - Guide de l'employé

Ces ressources sont accessibles sur le site Web de la Fondation canadienne pour le développement de carrière. Toutefois, elles devraient également être offertes dans les organisations qui œuvrent auprès des PME, comme les chambres de commerce et les services de développement de la petite entreprise.



▷ **Recommandation n° 2**
Recommander que les gestionnaires suivent la formation relative aux conversations sur la carrière.

Les gestionnaires disposent de ressources pour tenir des conversations sur la carrière. Toutefois, nous recommandons qu'ils suivent une formation formelle avant de mettre en œuvre cette stratégie dans leur entreprise. Cette recherche met en évidence l'importance d'utiliser les techniques de communication et de connaître le processus de la conversation sur la carrière afin de favoriser la tenue de conversations sur la carrière efficaces. La formation relative aux conversations sur la carrière à l'intention des gestionnaires a démontré que les gestionnaires acquièrent ces habiletés grâce à la formation. Scandura (1992) a cerné sept types de relations qui peuvent découler d'interventions dysfonctionnelles en développement de carrière au milieu de travail, notamment le mentorat. Ces types comprennent les relations négatives, le sabotage, les conflits, la docilité, la déception et le harcèlement. Il a conclu que les relations de mentorat négatives peuvent se révéler très coûteuses pour les organisations.

Les programmes de formation relative aux conversations sur la carrière devraient être offerts par des professionnels qualifiés et annoncés aux PME là où les ressources sont offertes. Il est important aussi de former d'autres formateurs professionnels qui peuvent offrir une formation relative aux conversations sur la carrière à divers endroits au Canada.

▷ **Recommandation n° 3**
Répéter l'étude d'évaluation avec différents échantillons.

On devrait poursuivre cette étude d'évaluation avec divers types d'entreprises pour déterminer s'il est possible de généraliser les résultats à différents secteurs. Il serait important aussi d'inclure de plus grands échantillons d'employés et de gestionnaires pour déterminer



si les résultats varient en conséquence. Par exemple, les employés qui représentent différentes cultures réagissent aux conversations sur la carrière de diverses façons. À cause de ces résultats, il y aurait lieu d'incorporer plus d'information concernant la sensibilité culturelle à la formation relative aux conversations sur la carrière.

- ▷ **Recommandation n° 4**
Utiliser une méthode d'évaluation quantitative pour mener une recherche avec de plus grands échantillons.

Les facteurs liés aux résultats ayant maintenant été établis, il est possible d'utiliser des mesures normalisées auprès de plus grands échantillons d'employés pour déterminer les résultats de l'évaluation avant et après le test. Cette démarche améliorerait les possibilités de généraliser les résultats.

- ▷ **Recommandation n° 5**
Mener une recherche pour mesurer l'impact de l'utilisation des conversations sur la carrière sur les organisations.

Lorsqu'une PME adopte la stratégie des conversations sur la carrière dans son organisation, on devrait l'inviter à participer à une étude visant à mesurer l'impact de l'intervention sur des facteurs comme le roulement des employés, la formation des employés, ainsi que les profits et les pertes. À mesure que plus d'entreprises utiliseront les conversations sur la carrière, il sera possible de mesurer l'impact de cette stratégie sur l'organisation par rapport aux ressources nécessaires. Il est important de faire cette démonstration, compte tenu de la valeur potentielle des conversations sur la carrière pour les entreprises, ce que viennent confirmer les résultats positifs de cette étude. La mise en œuvre des conversations sur la carrière comme pratique régulière dans les entreprises a une valeur démontrée pour les employés, pour les gestionnaires et, très vraisemblablement, sur le bénéfice net des entreprises pendant qu'elles évoluent dans le contexte mondial dynamique et concurrentiel.



Membres du Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes

Robert Baudouin

Ph.D. Université de Moncton, Nouveau-Brunswick

Lynne Bezanson

Fondation canadienne pour le développement de carrière

William A. Borgen

Ph.D. Université de la Colombie-Britannique

Liette Goyer

Ph.D. Université Laval, Québec

Bryan Hiebert

Ph.D. Université de Victoria, Colombie-Britannique

Vivian Lalande

Ph.D. Université de Calgary, Alberta

Kris Magnusson

Ph.D. Université Simon Fraser, Vancouver, Colombie-Britannique

Guylaine Michaud

Ph.D. Université de Sherbrooke, Québec

Céline Renald

Fondation canadienne pour développement de carrière

Réginald Savard

Ph.D. Université de Sherbrooke

CRW  DRC

www.crwg-gdrc.ca