

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMPRENDRE COMMENT L'INTÉGRATION D'UN BILAN DE COMPÉTENCES PEUT AGIR  
COMME EFFET LEVIER À LA RÉTENTION DES COMPÉTENCES EN CONTEXTE DE PME

MÉMOIRE PRÉSENTÉ  
EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE LA  
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES ET EN RESSOURCES HUMAINES

DIRIGÉ PAR  
RHIZLANE HAMOUTI, Ph.D.

Juin 2021

© JOSÉE PELLETIER, 2021

Ce mémoire a été dirigé par:

Rhizlane Hamouti, Ph.D. Professeure en Management et Stratégie

Département des sciences administratives

rhizlane.hamouti@uqo.ca

Jury d'évaluation du mémoire:

- Anna Magulis, Présidente de jury
- Hamed Motaghi, membre interne du jury

# Table des matières

<b>LISTE DES ACRONYMES</b>	<b>VI</b>
<b>RÉSUMÉ</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>VIII</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>PROBLÉMATIQUE</b>	<b>4</b>
1.1. OBJET DE L'ÉTUDE	7
<b>2. REVUE DE LA LITTÉRATURE</b>	<b>9</b>
2.1. L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES	9
2.1.1. LA PSYCHOLOGIE ET SON APPLICABILITÉ	9
2.1.2. L'EFFET HAWTHORNE ET SON APPORT	10
2.1.3. LA HIERARCHISATION DE SES BESOINS	11
2.1.4. LE COMPORTEMENT DE L'HUMAIN DANS SON ENVIRONNEMENT	12
2.1.5. L'ÉVOLUTION STRATÉGIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	13
2.2. DÉFINITIONS DES NOTIONS DE L'ÉTUDE	13
2.2.1. LE BILAN DES COMPÉTENCES	14
2.2.1.1. LE CONTEXTE DE SON ÉVOLUTION	15
2.2.1.2. L'INTÉGRATIONNalité DU BILAN DES COMPÉTENCES	21
2.2.1.3. LES QUATRES FINALITÉS D'UNE INTÉGRATION DE BDC EN PME	22
2.2.2. LA COMPÉTENCE	24
2.2.2.1. LES TRAITS DE PERSONNALITÉ SOUS CINQ DIMENSIONS	24
2.2.2.2. L'INTÉGRATION TAXONOMIQUE DES TRAITS DE PERSONNALITÉS	25
2.2.2.3. LA POLYSÉMIE DE LA COMPÉTENCE SOUS TOUTES SES FORMES	25
2.2.2.4. LES ATTRIBUTS D'UNE COMPÉTENCE	26
2.2.2.5. LA SCHÉMATISATION DES COMPÉTENCES	27
a. <i>Les tests d'aperception thématique</i>	27
b. <i>Les outils d'évaluation de compétences</i>	31
c. <i>Définir l'axe d'une compétence</i>	34
2.2.3. LA RÉTENTION DES COMPÉTENCES	35
2.2.4. LA PRODUCTIVITÉ PAR LES COMPÉTENCES	40
2.3. LES PARTICULARITÉS DU BILAN DES COMPÉTENCES	44
2.3.1. LES AVANTAGES DU BDC EN ENTREPRISE	44

2.3.2.	LA DIRECTIONNALITÉ DU BDC EN ENTREPRISE	45
2.3.3.	LES LIMITES DU BDC	48
<b>3.</b>	<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>49</b>
3.1.	DESIGN DE LA RECHERCHE	49
3.2.	POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	49
3.3.	L'APPROCHE ABDUCTIVE ET HYPOTHÉTIQUE-DÉDUCTIVE	53
3.4.	LE PROTOCOLE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE	55
3.5.	L'ÉCHANTILLONNAGE	57
3.6.	DEMANDE DE CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	58
3.7.	LA COLLECTE DE DONNÉES	58
3.7.1.	L'ORGANISATION DES DONNÉES	59
3.8.	LES ENTREVUES	60
3.9.	L'ÉTUDE DE MARCHÉ	60
3.10.	SONDAGES EN LIGNE	61
3.10.1.	SONDAGE DE LA PERCEPTION DU TRAVAILLEUR	61
3.10.2.	SONDAGE PERCEPTION DU RESPONSABLE EN RESSOURCES HUMAINES	62
3.10.3.	SONDAGE PERCEPTION DU CERTIFIÉ TRIMA	62
3.11.	LA MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE DES DONNÉES	63
<b>4.</b>	<b>RÉSULTATS DE LA RECHERCHE</b>	<b>64</b>
4.1.	L'INTÉGRATION DU BILAN DES COMPÉTENCES EN PME	64
4.1.1.	IDENTIFICATION DES PROFILS DE PARTICIPANTS	65
a.	<i>Données démographiques des entretiens</i>	65
b.	<i>Données démographiques de l'étude de marché</i>	65
c.	<i>Données démographiques des sondages en ligne</i>	66
4.1.2.	LA CONNAISSANCE AUTOUR DU BILAN DES COMPÉTENCES	69
4.1.3.	LES DISPOSITIONS ET PRÉFÉRENCES EN MATIÈRE D'INTÉGRATION D'UN BILAN DE COMPÉTENCES EN ENTREPRISE	69
4.2.	LES EFFETS LEVIERS DU BILAN DES COMPÉTENCES	74
4.2.1.	LES PRATIQUES COURANTES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	76
<b>5.</b>	<b>DISCUSSION</b>	<b>80</b>
5.1.	L'INTÉGRATION DU BILAN DES COMPÉTENCES EN PME	80
5.1.1.	IDENTIFICATION DES PROFILS DE PARTICIPANTS	80

5.1.2.	LA CONNAISSANCE AUTOUR DU BILAN DES COMPÉTENCES	81
5.2.	LES EFFETS LEVIERS DU BDC	86
5.3.	LES PRATIQUES COURANTES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	92
<b>6.</b>	<b>APPORTS THÉORIQUE ET MANÉGÉRIAL DE LA RECHERCHE</b>	<b>97</b>
<b>7.</b>	<b>RETOUR RÉFLEXIF CONSTRUCTIF</b>	<b>102</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>103</b>
	<b>LISTE DE RÉFÉRENCES</b>	<b>107</b>
<b>A</b>		<b>114</b>
<b>9.</b>	<b>APPENDICES</b>	<b>116</b>
9.1.	ANNEXE A	116
	<i>Certificat éthique</i>	116
9.2.	ANNEXE B	117
	<i>Démarche hypothético déductive appliquée au test de la théorie</i>	117
9.3.	ANNEXE C	117
9.4.	ANNEXE D	118
	<i>Évolution de la question de recherche</i>	118
9.5.	ANNEXE E	119
	<i>Liste des regroupements de réponses</i>	119
9.6.	ANNEXE F	119
	<i>Questionnaire du sondage perception du travailleur</i>	119
9.7.	ANNEXE G	119
	<i>Questionnaire du sondage perception du responsable en ressources humaines</i>	119
9.8.	ANNEXE H	120
	<i>Questionnaire du sondage perception du certifié TRIMA</i>	120
9.9.	ANNEXE I	121
	<i>Entrevue A</i>	121
9.10.	ANNEXE J	124
	<i>Entrevue B</i>	124
9.11.	ANNEXE K	125
	<i>Entrevue C</i>	125
9.12.	ANNEXE L	126
	<i>Entrevue D</i>	126

9.13. ANNEXE M	128
<i>Entrevue E</i>	128
9.14. ANNEXE N	131
<i>Invitation à participer à une recherche   Modèles d'envois utilisés  </i>	131
9.15. ANNEXE O	133
<i>Schématisation de la méthodologie</i>	133

# Liste des tableaux

FIGURE 1 LES QUATRE PÉRIODES MARQUANTES DE L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DES RESSORUCES HUMAINES .....	13
FIGURE 2 LA MÉTA-COMPÉTENCE .....	29
<i>FIGURE 3 RÉPERTOIRE DE LA COMPÉTENCE SELON LES TROIS APPROCHES.....</i>	<i>29</i>
FIGURE 4 LA SOMME DES TROIS APPROCHES FRANÇAISE, AMÉRICAINE ET BRITANIQUE.....	30
FIGURE 5 L'APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE ANALYTIQUE.....	31
FIGURE 6 FACTEURS DE CRITICITÉ / DISTRIBUTION DES COMPÉTENCES.....	34
FIGURE 7 CADRE THÉORIQUE DE NOTRE ÉTUDE .....	56

## Liste des acronymes

BDCE	Bilan des compétences en entreprise
BDC	Bilan des compétences
BDCE	Bilan et développement de compétences en entreprise
BDCE	Bilan des compétences et de développement en entreprise
BFI	Big Five Inventory
CBC	Conference Board du Canada
CI	Compétence individuelle
CIBC	Centres Institutionnels de bilan des compétences
COREE	Centre d'orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie
CRHA	Ordre des conseillers en ressources humaines agréés
CSE	Conseil supérieur de l'éducation
DRHC	Direction des Ressources Humaines du Canada <sup>1</sup>
FARR	Fonds d'appui au rayonnement des régions
FCCQ	Fédération des chambres de commerce du Québec
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
ICEA	Institut Canadien d'Éducation aux adultes
ICMT	Initiative en matière de compétences en milieu de travail
LFDRCM	Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre <sup>2</sup>
LFDFM	Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre
MAMOT	Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire
NEO-PI-R	NEO Personality Inventory
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCCOQ	Ordre conseillers et conseillères d'orientation du Québec
OIT	Organisation internationale du travail
PME	Petite et moyenne entreprise

---

<sup>1</sup> La DRHC est un projet d'initiative qui ne semble pas avoir été mis sur pied officiellement par le CEFRIO lors de nos recherches effectuées [Lien](#)

<sup>2</sup> La présente loi remplace «Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre» Ce titre a été remplacé par l'article 1 du chapitre 3 des lois de 2007. [Lien](#)



# Remerciements

« Je t'aime maman »;

« Nous avons le pouvoir de nos ambitions », me dit souvent mon mari;

« Une étape à la fois, tu y arriveras » m'a répété à mainte reprise ma Directrice de recherche;

« Sans la compréhension, le confort ne peut exister » m'enseigne Sousou, ma Professeure de yoga;

« La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent » affirmait ainsi Albert Einstein.

Ces cinq phrases résument le support qui m'a permis aujourd'hui de vous présenter mon mémoire. Tout débute par la volonté direz-vous, mais j'ajouterais essentiellement par le support continu de son entourage qui se doit d'être propice au développement.

À tout mon entourage, mes amis et ma famille, un grand MERCI de m'avoir appuyé et offert cette opportunité de découvrir cette soif de curiosité, d'avoir cru en moi, de m'avoir permis de garder l'équilibre et le focus nécessaire pendant cette période déterminante de mon parcours professionnel.

## Résumé

Cette étude cherche des solutions durables au phénomène de la pénurie de main-d'œuvre, dogme bien réel, elle est ici pour rester et ce pendant quelques décennies à venir. L'objectif de notre recherche est de l'adresser par un outil novateur qui vise l'un des impacts du phénomène, soit le roulement de la main-d'œuvre. Pour ce faire, l'angle de la rétention des compétences en contexte de petites et moyennes entreprises (PME) a été choisi. Sachant que la réalité des PME est bien distinctes de celles des grandes entreprises, mais que les besoins en matière de ressources humaines sont très semblables, nous nous sommes penchés sur des méthodes d'intégration visant à introduire le bilan des compétences au monde des PME et ce de manière à l'utiliser pour travailler de concert avec les employés dans ce parcours. La mobilisation étant partie intégrante de la théorie depuis plusieurs décennies, nous avons conduit une étude de plus de 2 années et obtenus 578 répondants. Les résultats démontrent que la connaissance autour du bilan des compétences diffère selon le public ciblé par cette approche. Chez les industriels, on obtient près de 53% qui envisagent une action liée au développement des compétences. Du côté des sondages en ligne, chez les travailleurs, 66% ne connaissent pas le BDC, toutefois 92% sont intéressés de s'y soumettre. Les dispositions et préférences en matière d'intégration d'un BDC en PME sont visées par des facteurs d'ordres opérationnels et financiers tels que la volonté de l'individu, la durée du BDC, le coût et le plus important, l'environnement dans lequel est conduite la démarche. On scinde également les mesures en cinq ordres de mesure soient psychologiques, personnalités, psychométriques, d'intérêts et motivation, d'aptitudes professionnelles (est soustrait l'éducation). Auprès des industriels, 1417 postes sont à pourvoir et chez les travailleurs, on soulève que l'une des raisons les plus plausibles de quitter leur emploi relève du manque d'avancement professionnel. Près de 58% reconnaisse avoir du se présenter à des évaluations sans avoir été mis aux faits des objectifs ou critères d'évaluation. Chez les utilisateurs TRIMA, on met l'accent sur l'efficacité des méthodes autour du BDC en situant à 32% le degré d'importance de définir les compétences requises avant de procéder à une évaluation auprès des employés. Les effets leviers stipulés sont son aspect pluraliste, le lien direct entre l'avancement professionnel et la clarté du message et l'attribution personnelle quant à la valeur d'une compétence auprès d'un individu. On met en lumière sa force mobilisatrice, son indicateur d'efficacité et l'équilibre dans sa mesure. Parmi les pratiques courantes en matière de développement des compétences, on relève une utilisation à raison de 27%.

Mots clés | bilan des compétences, rétention, compétences, pénurie de main-d'œuvre

## Abstract

This study seeks lasting solutions to the phenomenon of labor shortage, a very real dogma, here to stay for the next several decades. The objective of our research is to address it with an innovative tool targeting one of the major impacts of the phenomenon, namely the turnover of employees. To do this, the angle of skills retention in the context of small and medium-sized enterprises (SMEs) was chosen. Knowing that the reality of SMEs is very different from those of larger sized companies, but as well as the needs in terms of human resources are very similar, we looked at implementing methods aimed to introduce skills assessment to the world of SMEs. This said, in order to use it to work with employees in their professional journey. Mobilization being an integral part of the theory for several decades, we conducted a study of more than 2 years and obtained 578 respondents. The results show that knowledge around the skills assessment differs depending on the audience

targeted by this approach. Among manufacturers, nearly 53% are considering an action related to skills development. In online surveys, among workers, 66% are unfamiliar with the BDC, however 92% are interested in trying it. The preferences regarding the implementation of a skills assessment into an SME is affected by operational and financial factors such as the will of the individual, the duration of the process, the cost and most importantly, the environment in which the process is to be provided. We also divide the measurements into five orders of measurements: psychological, personality, psychometric, interests and motivation, professional skills (is subtracted from education). Among industrials, 1,417 positions are to be filled and among workers, it is raised that one of the most plausible reasons for leaving their job is the lack of professional development. Almost 58% admit having had to appear for evaluations without having been made aware of the evaluation objectives or even criterias. For TRIMA users, the emphasis is on the effectiveness of the methods around the skills assessment by placing the degree of importance of defining the skills required before performing an employee assessment at 32%. The stipulated leverage effects are its pluralistic aspect, the direct link between professional advancement and clarity of the message and personal attribution of the value of a skill to an individual. We highlight its mobilizing force, its indicator of effectiveness and the balance in its measure. Among the common skills development practices use is close to 27%.

Keywords | skills assessment, skills retention, labor shortage

## 1. Introduction

« Les problèmes mondiaux appellent des réponses mondiales »  
Yuval Noah Harari

Au Canada, les entreprises ont tout intérêt à tirer parti des tendances démographiques et technologiques émergentes qui guideront l'ensemble du monde des affaires (Banque du développement du Canada, 2018). Pierre Cléroux, vice président, Recherche et Économiste en chef à la BDC, dévoile l'intensité de l'impact entourant le statu quo face au développement de la main d'oeuvre canadienne et des technologies numériques. Ayant pour but de mettre en valeur l'essence même entourant l'opportunité d'occasions d'affaires pour tous les propriétaires d'entreprises canadiennes qui miseront sur le développement des compétences et de leur main d'oeuvre. Les tendances émergentes liées les unes aux autres, ainsi qu'aux divers enjeux actuels entourant le monde des affaires, démontrent que les compétences sont « la monnaie mondiale de l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle » fondées sur la connaissance. En plus d'être essentielles à l'intégration sociale et au bien-être individuel » (OCDE, 2016). En cours de recherche, pour sa part, l'emploi d'aujourd'hui a connu une fluxuation fondamentale depuis la situation pandémique qui s'est installée mondialement. Passant d'un des taux les plus bas de chômage depuis 1966 au début de l'année 2020 avec 4.5% (Brousseau-Pouliot dans La Presse, 2020 par l'un des taux les plus haut connu de chômage en mars 2020 avec 17% (La Presse, 2020) se stabilisant désormais à 8.7% dans la région du Québec (Statistiques Canada, 2020).

Pour tenter de trouver des solutions à cet enjeu et étudier ce phénomène, nous aborderons le terme de rétention, plus précisément la rétention des compétences en contexte de crise. Pour se faire, le terme nous ramène de près à la notion d'employabilité, qui selon Bencherqui et al (2011) en référence à Finot (2000), le définit comme étant un avantage incontournable car il cite : « développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des employés ainsi que leurs conditions en matière de ressources humaines. Les auteurs auront eu comme principe de l'appliquer à des emplois au sein même de l'entreprise ou à l'extérieur, toutefois en raison du contexte de notre étude, nous en retiendrons l'intérieur uniquement. Leur enquête menée auprès de 23 accords basés sur Loi française, en vertu de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, s'est muni d'une approche « gagnant - gagnant » lorsque celle-ci est intégrée au sein même de l'entreprise. L'enjeu parallèle à l'entreprise et à l'employé est de « développer une trajectoire professionnelle et des compétences en vue de sécuriser son parcours » (Finot, 2000). Le but au travers de cette démarche relève en grande partie de l'employé qui reste continuellement compétitif grâce à des compétences qui sont

renouvelées par le biais d'un parcours de formation continue. Ceci vise ainsi le fait que l'employé reste compétent au sein de l'entreprise et se développe assidument. En appui à cette notion, Bretesché et Krohmer 2010 souligne que « la compétence présente alors cette vertu de corrélérer la compétitivité de l'entreprise et l'employabilité du salarié » (Bretesché et Krohmer, 2010). En ajoutant le volet d'autonomie à ces explications, il est présenté que l'employabilité, décrite selon l'Organisation internationale du travail (OIT), est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ». Par cette optique, l'adaptabilité joindra de près la notion d'autonomie par la progression lors d'un parcours professionnel au sein d'une entreprise.

C'est ainsi que par la réflexion du « comment susciter l'intérêt et développer l'autonomie d'un employé dans son parcours professionnel par le biais d'actions liées à développer ses compétences » a mené à structurer la présente étude. Cette réflexion nous a permis ainsi de développer la question de recherche suivante : Sachant que la rétention des compétences devient un enjeu important sur le territoire québécois, dû au grand manque de personnel pour combler les postes à pourvoir (Les affaires, 2020), il sera ainsi que la notion de rétention des compétences subsistera aux fins de notre recherche. En addition à la mobilisation de la main de la main d'œuvre qui est à ce fait étudié depuis certes plusieurs décennies (Audet, 2004; Cardinal, 2004 et 2006; Davies, 2001; Garand, 2004; Finot, 2000; Heneman III et al 1989 et Liebowitz, 2011). En somme, la présente étude s'intéressera à la « Comprendre comment l'intégration d'un bilan de compétences peut agir comme effet levier à la rétention des compétences en contexte de pénurie de main-d'œuvre<sup>3</sup> chez les PME ». La recherche a pour but de situer l'utilisation du bilan des compétences dans le domaine des ressources humaines, démarche jusqu'ici novatrice en terme d'utilisation. Placé dans le domaine des ressources humaines, l'utilisation de cet outil sert non seulement à faire le point sur les compétences personnelles acquises mais davantage sur les compétences professionnelles, les aptitudes et ambitions chez l'employé tout au long de son parcours. Un des des objectifs derrière l'utilisation du bilan de compétences est de motiver les employés de manière réaliste dans un parcours professionnel visant l'apprentissage continu, tel que défini par Carlier, 2005 dans le Code du travail, L.900-2. Par un parcours dynamique d'aller-retour, l'objectif de notre recherche a été fondé sur le fait de présenter une nouvelle méthode d'utilisation du bilan de compétences fondée sur une série de conjectures, telles que présentée ci-haut par l'effet

---

<sup>3</sup> Le contexte actuel est davantage la situation pandémique mais la pénurie reste frappante dans milliers de postes visant en partie les métiers non-spécialisés.

levier relatif à celui-ci, le défi de la rétention des compétences et de la productivité, ainsi que les notions de l'intérêt et de l'autonomie chez l'employé. La portée de notre recherche s'est effectuée d'une part par la limitation des risques associés à résoudre la pénurie de main-d'œuvre, car l'utilisation du bilan de compétences ne répond pas de manière entière à ce défi d'ordre général mais comporte une clé face à l'intégration d'un moyen efficace en matière de rétention afin de contribuer à la réduction du taux de roulement chez les PME. Un des critères développés lors de la conception fut d'évaluer les trois perspectives relatives à l'utilisation du bilan de compétences afin d'estimer l'adéquation d'une conception plus globale lors de l'utilisation de cet outil, soient la perspective de l'employé, du responsable RH et du certifié en outils psychométriques. Il est certain que les mesures de sécurité face à l'utilisation de cet outil comportent des limites quant aux critères d'utilisation tels que la formation de la personne qui soumet le bilan des compétences, le contexte où le bilan est proposé et la méthode qui sera utilisée, la compréhension du bilan par l'employé et l'ouverture de celui-ci.

## Problématique

« Le contexte économique instable, la compétitivité, le virage 4.0 et la pénurie de main d'œuvre font désormais aujourd'hui place à un appel au positionnement stratégique de la fonction des ressources humaines pour assurer la survie et l'efficacité des entreprises dans le milieu industriel »  
Prox-Industriel

Au Canada, les entreprises ont tout intérêt à tirer parti des tendances démographiques et technologies émergentes qui guideront l'ensemble du monde des affaires (Banque du développement du Canada, 2018). Pierre Cléroux, vice président, Recherche et économiste en chef à la BDC, dévoile l'intensité de l'impact entourant le statu quo face au développement de la main d'œuvre canadienne et des technologies numériques, mettant en valeur l'essence même entourant l'opportunité d'occasions d'affaires pour tous les propriétaires d'entreprises canadiennes qui miseront sur le développement des compétences de leur main d'œuvre. Les tendances émergentes interreliées les unes aux autres, ainsi qu'aux enjeux d'aujourd'hui entourant le monde des affaires, démontrent que les compétences sont « la monnaie mondiale des économies du XXI<sup>e</sup> siècle » fondées sur la connaissance en plus d'être essentielles à l'intégration sociale et au bien-être individuel». En contexte de crise les entreprises sont aux prises de plusieurs défis réalistes à la continuité de leurs opérations, du maintien de leur production actuelle, tout compte fait de leur pérennité. Il va de soi que plusieurs d'entre-elles doivent être de plus en plus créatives afin de se démarquer dans le but de rester compétitif. Un phénomène où l'employé est désormais en plein contrôle du pouvoir de sa candidature. Longtemps auparavant, le taux de chômage démontrait sa densité en matière de disponibilité sur le marché de l'emploi, ce qui à l'heure actuelle, dans la province du Québec, n'est plus le cas.

Aujourd'hui, l'entreprise est en mode séduction pour attirer les meilleurs candidats et pire encore des candidats point final. Les critères de sélection se transforment ou s'ouvrent sur ce nouvel univers qu'est la crise.

Pourtant, du côté de l'orientation, les auteurs sont nombreux à avoir décelé les compétences chez les individus pour les aider à intégrer le marché du travail, se repositionner lors d'un changement de carrière ou pour maintenir un emploi. Du côté de la psychologie, on dénote la contribution sur l'estime de soi, les bienfaits au niveau du développement personnel, tandis que du côté européen, en matière de droit, on a été jusqu'à le positionner comme un droit légiféré, comme la France l'a fait depuis 1991 et est

munit d'un droit de congé à cet égard. Certes, il s'agit encore d'un service en phase de croissance, mais qui a été étudié largement par plusieurs auteurs. Par lequel, un éventail d'avantages en est ressorti, dont la productivité de celui-ci.

Par contre, au Québec, le bilan ne figure que majoritairement dans les organisations privées et de grande taille. Parce que même si la «Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main d'œuvre» a pour objet d'améliorer la qualification et les compétences de la main d'œuvre québécoise en misant sur l'investissement dans la formation, elle reste malheureusement à la remorque du marché<sup>4</sup> en matière de formation. (St-Onge et al, 1998, p. 257).

Dans cette optique, la Loi québécoise vise à favoriser l'emploi, l'adaptation, l'insertion en milieu professionnel et la mobilité de la main d'œuvre. Mais du côté pratique, il est constaté que les organismes mandataires se penchent davantage sur l'insertion en emploi et/ou l'orientation des individus et que le volet du maintien en emploi semble être peu utilisé pour le développement au cœur des organisations. À cet effet, d'après nos recherches, seuls les auteurs Michaud et Savard semblent avoir mis du devant le bilan des compétences en entreprise pour mener à terme un projet professionnel.

Mais qu'en est-il du développement au sein de l'organisation elle-même. Cette problématique vise la segmentation des critères relatifs à la rétention des employés déjà en poste. Notre but est de trouver des pistes de solutions reliées au développement de la population active au sein de nos sociétés représentant 81.68% de la population globale[1]. L'objectif est de mettre du devant les avantages de l'accompagnement des ressources humaines pour surmonter les problématiques en matière de gestion des ressources humaines, soit la rétention de la main d'œuvre, l'avancement professionnel et le bien-être dans leur parcours professionnel. À ceci, s'ajoute la sous-question :

*Comment intégrer le bilan des compétences dans une perspective de développement conjointe avec l'employé?*

À ce stade, ce qui nous concerne c'est l'innévitable phénomène de la crise sanitaire qui sévit dans le monde et qui aura pour sa part son lot d'effets à mesurer. À cet effet, nous nous pencherons sur la faisabilité de l'intégration du Bilan des compétences en entreprise en proposant un modèle basé sur le développement des compétences en situation professionnelle. Pour ce faire, nous poserons la sous-question suivante :

---

<sup>4</sup> Les pays de l'OCDE prévoient autour de 2% d'investissement dans la formation. (St-Onge et al, 1998)



*Quels sont les effets leviers du bilan des compétences?*

Cette hypothèse a pour but de mesurer les effets leviers de celui-ci sur la rétention des compétences au sein des ressources humaines et de la productivité du personnel effectif dans des contextes restrictifs comme représenté par le contexte de la crise par la sous-question :

*Quelles sont les pratiques courantes en matière de développement des compétences?*

Cette recherche permet de décrire les moyens applicables pour aider les PME tout au long d'un bilan des compétences, par la reconnaissance de celles-ci, de leurs qualifications, pour anticiper et structurer l'évolution professionnelle afin de leur permettre de bâtir un portefeuille complet de compétences.

En effet, nous souhaitons proposer un modèle relevant du bilan des compétences et de développement au sein des PME.

Dans cette optique, le bilan des compétences est un outil qui sert à faire le point sur nos compétences professionnelles et personnelles acquises ainsi que nos aptitudes et nos ambitions, afin de motiver de manière réalistes les projets futurs (Code du travail, L.900-2 dans Carlier, 2015).

Toutefois, la question qui porte sur sa reconnaissance législative en territoire canadien, en tant que congé reconnu pour les travailleurs représente également un point de recherche future importante sur lequel plusieurs facteurs se posent.

En ce sens, on peut appuyer les suggestions émises par le CSE, qui prévoit que les politiques gouvernementales devraient prévoir l'ensemble des éléments requis entourant la gestion des ressources humaines, en débutant par un bilan des compétences à jour par secteur d'activité.

L'évolution de celles-ci au fin du plan d'action prévu, les mesures de «rehaussement des compétences des salariés en poste (formation continue), l'impact de l'évolution des technologies numériques et les exigences de l'économie verte sur le développement des compétences, de même qu'une projection des besoins de main-d'œuvre pour les employeurs visés.»

D'ailleurs que « toutes les politiques et les plans d'action gouvernementaux susceptibles d'avoir des impacts sur la main-d'œuvre actuelle ou future comportent un chapitre sur le capital humain contenant : tous les éléments d'analyse d'impacts sur les ressources

humaines; un plan de développement visant à mettre à jour et développer les compétences requises pour chaque secteur d'activité concerné.»

### 1.1. Objet de l'étude

L'objet de l'étude permet de développer des pistes sur l'utilisation d'un bilan des compétences en contexte de PME. Il émane d'une volonté de miser sur le développement des compétences en situation ou le contexte est restreint, tant sur le plan financier et/ou opérationnel. Il vise également à amener un côté pratique à la théorie par son applicabilité en situation de PME. Contexte qui s'explique par le fait, que dans la plus part des entreprises, on ne bénéficie pas d'un département en ressources humaines pour la gestion globale des opérations visant le développement des compétences.

L'objectif derrière cette mise en situation est de comprendre comment l'intégration d'un BDC en PME peut servir dans le processus visant la rétention des compétences par l'action de miser sur les compétences détenues par le fait d'engager l'intérêt des travailleurs afin d'améliorer la productivité au sein des employés de l'entreprise.

Pour un survol rapide de la mise en contexte de cette démarche en Europe, le BDC donne droit à la population de prendre un congé pour se situer, c'est-à-dire faire le point entre ce que l'on cherche à accomplir et les ressources que l'on a pour y parvenir. Un des éléments de notre recherche est en effet de trouver des pistes de développement pour comprendre comment cet outil peut servir à la population active (que nous appellerons employés dans la présente recherche). Une deuxième piste est de voir les domaines applicables afin d'établir éventuellement piste d'avancement avec la loi sur les compétences au Canada. Loi qui vise l'emploi, l'adaptation, l'insertion professionnelle et la mobilité de la M/O. par l'amélioration et les compétences de la M/O afin de favoriser l'emploi de même que la mobilité des travailleurs et des travailleuses. Il va de soi que les compétences relèvent de la notion des ressources humaines. En résumé, le but de notre recherche se penche sur le fait de trouver des pistes de solutions novatrices liées à l'intégration du BDC au cœur même du segment représenté par la population active au sein des entreprises québécoises qui, pour sa part, symbolise près de 81 % de la population globale canadienne.

En matière de rétention des compétences, l'angle percé est de comprendre l'un des facteurs dû à la réalité du mouvement de la main-d'œuvre par le biais de l'intégration d'un BDC en tant qu'outil en matière de ressources humaines. Situer les pistes de développement, favoriser l'engagement de ses employés en ayant pour but de construire un plan de parcours professionnel et ce de manière conjointe. Ceci a pour but d'engager

le discours par le biais de la perception du travailleur afin d'aligner les objectifs organisationnels et ceux du personnel effectif.

En plus de participer à l'évolution sur le champ des connaissances et de la pratique cette recherche pourrait avoir des retombées en matière d'outils de gestion en ressources humaines pour la PME, c'est-à-dire l'élaboration de nouveaux modèles pour soutenir le développement des compétences en contexte de PME.

Notre projet de recherche vise en ce sens à répondre à la question de recherche suivante : « Comprendre comment l'intégration d'un bilan de compétences peut agir comme effet levier à la rétention des compétences en contexte de PME ».

Elle consiste à segmenter la recherche de l'information en répondant aux sous-questions suivantes :

1. Comment intégrer le bilan des compétences dans une perspective de développement conjointe avec l'employé?
2. Quels sont les effets leviers du bilan des compétences sur la rétention et la productivité?
3. Quelles sont les pratiques courantes en matière de développement des compétences

## 2. Revue de la littérature

« La littérature ne puise ses beautés durables que dans la morale la plus délicate », Germaine de Staël, 1799

Le but de ce chapitre est d'ancrer dans un premier temps la définition des notions de notre étude. Pour cheminer à travers l'évolution de l'école des relations humaines, une revue de son histoire sera présentée en interface. Puis, une définition des notions de notre étude, soient le bilan des compétences, la rétention ainsi que la productivité. Le tout sera proposé par les diverses théories qui les entourent et qui sous-tendent ces définitions. Pour conclure, nous appliquerons l'objet de notre recherche dans son contexte.

Le chapitre est divisé en deux parties comme suit. La première offre un ancrage sur l'évolution de l'école des relations humaines et la seconde offre la définition et les directions de nos notions en lien avec notre étude :

- le bilan des compétences;
- la compétence;
- la rétention des compétences;
- la productivité.

La deuxième partie entourent les particularités du bilan des compétences et elle se justifie par trois sous-parties, soient:

- Ses avantages en matière d'accompagnement
  - l'établissement du lien avec l'avancement professionnel
- sa directionnalité en PME
- Ses limites en tant qu'outil

### 2.1. L'école des relations humaines

#### 2.1.1. La psychologie et son applicabilité

C'est en 1905, que le célèbre psychologue allemand Hugo Münsterberg présenta ses fondements au niveau de la psychologie moderne. Dès lors, il introduisa la notion de la psychologie dans son contexte d'applicabilité en lien avec le domaine de l'industrie (Moskowitz, 1977). Celà, aura eu pour effet d'agir en guise de continuité de l'enrichissement des relations suite à l'apparition d'une toute première forme de regroupement, connu aujourd'hui, comme étant le Syndicat Québécois. Fondé en 1827, il se traduit ainsi par une reconnaissance juridique canadienne intégrale en 1934 avec l'adoption de la « Loi de la convention collective » (Roy, 1957).

### 2.1.2. L'effet Hawthorne et son apport

Intégralement, la notion humaine<sup>5</sup> pris place dans le mouvement de la psychologie et vint alors enrichir le mouvement lors de son apparition par l'entremise d'une des première étude qualitative à grande échelle. Celle-ci a été conduite auprès de plus de 29 000 employés. L'étude porta sur le comportement humain et fut réalisée par F.J. Roethlisberger, professeur associé à la recherche industrielle au département des sciences administratives de l'Université d'Harvard et William J. Dickson, Manager du département de la relation employés. L'étude a été supervisé par le célèbre psychologue et sociologue australien, autrefois professeur à l'Université d'Harvard, Elton Mayo. Le tout s'est déroulé à la compagnie *Western Electric, division Hawthorne* (Roethlisberger et Dickson, p. 4) Plus précisément, c'est en octobre 1923 que débutait les premières étapes de l'étude, très documentée aujourd'hui, sous le nom de «l'effet Hawthorne». Cette étude a été conduite auprès des employés de l'usine manufacturière de téléphones située à Chicago ouest, district de Cicero. L'étude se procéda ainsi sur une période de trois années pour se terminer en 1927, regroupant alors ses trois piliers fondamentaux relatifs à la productivité de l'humain en situation de parcours professionnelle.

L'objectif était de démontrer que l'effet de l'amélioration de l'environnement physique (éclairage) avait un impact sur la productivité, mais dues à un mélange incontourné de résultats imprévus et d'insinuations non fondées, les notions qui en ressorta fut marqué par un simple fait qui échappait à tous. Les employés sélectionnés pour l'étude s'étaient considérés valorisés et que, pour eux, l'amélioration de l'environnement physique de l'usine n'avait eu, pour sa part, aucun effet significatif sur leur productivité. (Mayo, 1949. p. XV).

C'est ainsi que les trois notions fondamentales pris place dans la psychologie au niveau de la relation humaine d'aujourd'hui :l'estime de soi, la participation<sup>6</sup>, et le leader participatif<sup>7</sup>. Néanmoins, l'effet non immédiat dans sa réaction immédiate, mais en soi beaucoup plus significatif, fut l'émergence de l'étude terrain à grande échelle, de la qualité des données

---

<sup>5</sup> Sous-entendu par l'influence sociale (Hatch et Cunliffe, 2014) dans l'étude de « l'effet Hawthorne ». » Roethlisberger et Dickson, (1939) et Mayo, (1945)

<sup>6</sup> Données mettant en lueur la synthèse d'Ichniowski et coll. (1996), démontrant que « les pratiques novatrices en matière de gestion des ressources humaines peuvent améliorer la productivité des entreprises, surtout par le biais de systèmes de pratiques interreliées conçues pour renforcer la participation des travailleurs...» (1996: 322) [traduction]

<sup>7</sup> Mettant en évidence l'importance relié à ce mode de gestion. (Limoges et Lahaie 1998) sur l'importance du travail pour la réalisation de soie.

receuillies et des expériences vécues qui sont reconnues désormais comme étant le fondement de « L'école des relations humaines » (Mayo, 1949. p. XXV). Notion qui aujourd'hui lui aura valu, au fil du temps, le surnom de Père fondateur du management (Hamouti, 2016).

### 2.1.3. La hiérarchisation de ses besoins

Poursuivant le même ordre d'idée relié au comportement humain, Maslow (1948) proposa, par son expertise, la pyramide des besoins et celle-ci s'incry également comme l'un des fondements pionniers du domaine de la psychologie à l'égard de l'intérêt porté sur un individu pour démystifier le fonctionnement relatif au comportement de l'humain par la hiérarchisation de ses besoins. Longuement étudiée et appliquée, cette théorie étudia les différences réelles psychologiques et opérationnelles de l'humain démontrant la hiérarchisation de ses besoins en les catégorisant sous deux volets, c'est-à-dire, les plus et les moins importants<sup>8</sup>. Cette révolution établit que l'organisme humain décelait de manière volontaire et naturelle la distinction entre ses besoins les plus et moins important permettant ainsi à l'humain de se réaliser en procédant à la classification de ses besoins et ce de manière en mettre en priorité certain devant d'autres pour assurer la contemplation totale de son épanouissement personnelle. Cet avancement permit aux observateurs de, non seulement, comprendre cette distinction mais aussi de comprendre que la réaction de l'humain face à ses besoins allait au-delà des notions assumées de l'époque relevant de fausses croyances, d'imposition arbitraire des auteurs, d'intuitions, de préjugés et ou



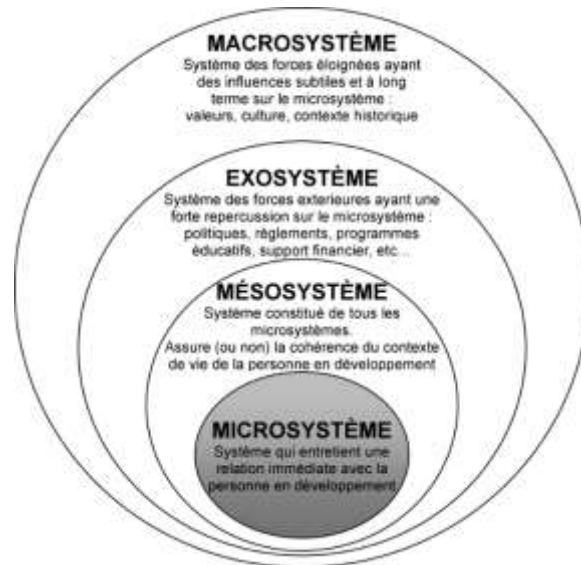
autres hypothèses non fondées ni fondables (Maslow, 1948. p. 433). Ainsi, l'école des

---

<sup>8</sup> Traduction du titre original (higher and lower needs) (Maslow, 1948).

relations humaines continua son émergence suite à une gestion plus scientifique du terme travail, anciennement et principalement associé au paradigme du fordisme (Ford, 1961) et à la méthode taylorienne (Taylor, 1971) axée sur des exigences strictement reliés au gain de la productivité, à l'analyse des postes et aux objectifs de rendement, sans toutefois considérer l'humain et ses attentes.

#### 2.1.4. Le comportement de l'humain dans son environnement

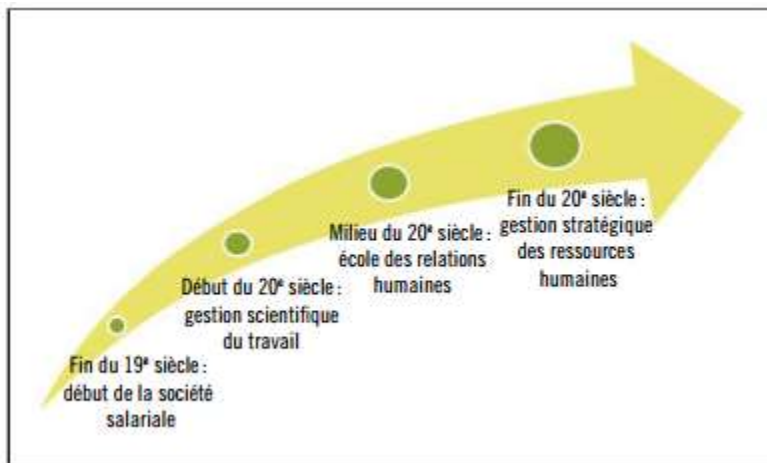


Pour mieux comprendre l'avancement sur la prise en considération du fonctionnement de l'humain, de son cerveau, de ses réflexes relatifs à ses attributs génétiques en fonction de son environnement, Bronfenbrenner (1979) proposa alors sa théorie, qui sera pour sa part, un ajout à la chaîne d'élément déclencheur pour la recherche du développement de l'humain, plaçant ainsi l'humain et son comportement dans son macroenvironnement. Par cette notion sera introduit l'un des modèles le plus utilisé parmi un vaste champ d'application de domaines, celui d'Urie Bronfenbrenner «The Ecology of Human Development» (Bronfenbrenner, 1979. p.3). Cette théorie systématiquement holistique fit contradiction arbitraire dans le monde de la psychologie, en introduisant son hypothèse qui aura permit de faire avancer la recherche fondamentale traditionnelle au niveau du développement de l'humain. Dans un premier temps, les conclusions de son modèle reflèta la relation complémentaire des deux domaines de la science et de

l'analyse établi par sa sphère sociale, additionné de leur fonctionnalité et de leur volonté intégrationnelle. L'hypothèse permettra de conclure au fait que ces deux notions sont essentielles au progrès de la recherche car elles permettront à l'instigateur de situer le fonctionnement de l'humain dans son environnement (Bronfenbrenner, 1979. p.8).

### 2.1.5. L'évolution stratégique de la gestion des ressources humaines

Pour conclure, Bergeron (1997), note que l'école des relations humaines fut, par ailleurs, structurée par des théoriciens et des mouvements qui aujourd'hui sont à la base de l'évolution du « je » pour le « nous » tel que présenté précédemment par les divers apports théoriques, ci-dessus, permettant l'avancement de l'indivisualisme vers la coopération. Et ce, en plus du mouvement syndicaliste qui amena les « dirigeants d'entreprise à améliorer leurs aptitudes en matière de relations humaines » (Bergeron, 1997). Un fait qui nous amènera à comprendre que les pratiques visant les relations humaines s'enracinent depuis quelques décennies dans les procédures organisationnelles, comme présenté par la troisième vague des quatre périodes marquantes de l'évolution de la gestion des ressources humaines (Saba et Dolan , 2013). (Figure 1 ci-bas)



Source : Saba et Dolan (2013)

Figure 1 Les quatre périodes marquantes de l'évolution de la gestion des ressources humaines

*A priori*, au XXI<sup>e</sup> siècle, Saba et Dolan (2013) soutiennent que cette fonction vise désormais une gestion stratégique des ressources humaines puisqu'on parle alors de système dans sa globalité intégrant diverses activités, telles que le rapprochement entre les objectifs de l'entreprise et la performance organisationnelle. D'où, l'hypothèse prendra place et se penchera sur la possibilité d'intégration du BCE comme outil de développement stratégique en matière de rétention et de productivité.

### 2.2. Définitions des notions de l'étude

Après avoir parcouru le champ théorique, avoir assimilé les définitions de la compétence, exploré les outils permettant de les répertorier, défini son axe et ses facteurs de criticité et décrit les mesures importantes à la rétention des compétences, nous analyserons



dorénavant, l'inter relation propre aux concepts. Pour ce faire, nous superposerons ceux-ci sous forme d'outils permettant de favoriser le maintien en emploi et l'avancement professionnel des travailleurs. Nous prendrons l'angle du bilan des compétences en additionnant à ce concept les notions de développement et organisationnelle. Présentant ainsi le bilan et développement de compétences dans les petites et moyennes entreprises<sup>9</sup> (BDCE) proposé par Michaud et al.

### 2.2.1. Le bilan des compétences

La compétence est bien plus un «processus qu'un état» (Le Boterf)

Pour la définition du bilan des compétences, certains auteurs se prononceraient par le biais d'un concept dénommé le « portefeuille de compétences » (Loufrani-Fredida, 2008 et Dietrich et al., 2010), tandis que d'autres sur le « BDC » (Michaud et al, 2006, Camus, 2003, François, 1998, Gaudron, 2001, Filiatrault, 2016).

Dans le but de notre recherche, puisque ces deux grandes écoles de pensées sont quasi identiques dans leur approche, elles seront toutes deux regroupées et nous incluerons la portion d'entreprise pour en arriver au terme que nous étudierons, le bilan des compétences en entreprise « BCE ».

À noter qu'aux fins de notre recherche, le volet de l'orientation et de l'insertion professionnelle ont été soustraits de l'équation, nonobstant sa grande valeur en matière d'accompagnement, car il va de soi pour nous et que pour le but de notre recherche, ces deux approches relèvent fondamentalement de la compétence respective au champ d'exercice de l'OCCOQ qui va au-delà des actions proposées dans notre recherche, c'est-à-dire en matière de GRH au niveau de la gestion d'employés.

Le BDC est une démarche qui a connu le jour et a pris forme dans plusieurs pays de la francophonie. Il est couramment utilisé dans les pratiques de GRH et même partie intégrante de la législation dans quelques-uns de ces pays (Michaud et al, 2006). Pour se

---

<sup>9</sup> Cette notion a évolué du terme Bilan des compétences en entreprise (BDCE) du à l'un des résultats précédents de leur étude portant sur l'importance de mettre du devant la notion du développement (Michaud, Savard, Leblanc et Paquette, 2010).

faire, nous décrivons à la prochaine section, la lignée de son implantation et de son développement nord américain et européen, plus précisément au Québec et en France.

#### 2.2.1.1. Le contexte de son évolution

1971 1980 1986 1990 1991 1993 1995 2000 2013 2016 2020



Le bilan des compétences a pour certain pays gravelé les échelons jusqu'à s'insérer au niveau de la législature tandis que pour d'autre, il s'agit d'un outil utilisé en mode de conseiller et d'orienteur ou bien d'un terme théorique mais non appliqué en pratique. Pour comprendre et situer son statut au Québec, nous ferons, dans cette section, un survol de son contexte situationnel parmi les pays qui partagent d' déjà l'idée d'utilisé le BDC.

Du côté de la France, c'est en 1971 qu'étaient promulguées les premières lois sur la formation des adultes. C'est dans le but de réunir l'orientation et la formation professionnelle, comme étant deux domaines d'actions interelés, que la volonté d'unir l'apprentissage tout au long de la vie et le développement économique et social ont été conjointement mis du devant (Plant, 2001).

Au Québec, c'est en 1980 qu'on voit apparaître une forme de BDC, soit le bilan personnel et professionnel dans la mesure de soutenir le maintien en emploi des travailleurs compte tenu qu'à l'époque la province était pris au faits de lourde charge de chômage (Michaud et al, 2007).

En 1986, la France, de son côté, procède à la première expérimentation du BDC ou sera créé les organismes pionniers notamment appelé les Centres Institutionnels de bilan des compétences (CIBC).

S'en suivra au Québec autour des années 1990, la propagation des programmes et des services de BDC de manière non régi législativement. Pratique courante dans le domaine de l'orientation, on déduit alors l'ensemble à la somme des savoirs-faire et des savoirs-être. Sur le plan conceptuel de la compétence, ce sera au courant de cette même décennie que l'évolution de la définition de la compétences sera finalement redirigée pour la diriger vers un savoir-agir qui se veut être complexe sans toutefois être compliquée comme démontré lors de sa définition. Bien que les auteurs ne s'entendent pas sur un consensus de cette définition, il va de soi que plusieurs d'entre eux sont parvenus à un accord paritaire entre les défintions et ont opté pour un statut de processus sous forme de savoir-agir.

Par la suite, c'est le 31<sup>e</sup> jour du mois de décembre 1991 qui sera marqué dans l'histoire du BDC et des riverains français par l'adoption de la loi sur le bilan des compétences<sup>10</sup>, désormais partie intégrante de la législatrice ainsi que de la culture française. Cette loi fut créée sous le volet de la formation professionnelle et de l'emploi, ayant comme moyen de rendre chaque salarié acteur de son propre parcours professionnel. La loi française reconnaissait ainsi le BDC comme étant un plein droit à l'orientation individuelle et en prévoyait un congé à cet effet. À l'époque, les exigences pour accéder à ce droit étaient plus restrictives qu'aujourd'hui<sup>11</sup> (Services publics, 2019)

En 1993, Le Centre d'orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie (COREE) instaure le tout premier programme québécois connu correspondant au bilan de compétences. La première cohorte vise le groupe d'individus licenciés de l'Usine de Coaticook, anciennement appelé la St-Johnsbury Trucking. Les conclusions du programme démontrent l'orientation linéaire entre la corrélation des études, du travail et/ou de la retraite qu'un individu est confronté ainsi que de la fragilité du cheminement de sa carrière bouleversée par plusieurs obstacles. Plus précisément, aux enjeux organisationnels, tels que l'imprévisibilité du contexte instable de l'employabilité et aux enjeux de performance constants dans lequel les individus auront, tout au long de leur vie, à jongler, allant par le biais d'aller retour entre leurs multiples emplois ainsi que les formations requises associées au maintien et à l'évolution de leurs connaissances. (OCDE, 2001). Cette richesse de connaissance sera alors déterminante pour assurer l'actualisation de leurs compétences en matière de parcours professionnel. Le boterf (2004) ira jusqu'à dire que l'entreprise ne pourra survivre et se développer que si elle peut mettre son entière confiance dans les compétences de ses travailleurs.

Au Canada, c'est en 1995 que le terme des compétences fait son entrée dans la législature. Cette nouvelle loi a eu pour but de favoriser le développement de la formation de la main-d'œuvre (Canlii, 2020a). Au début des années 2000, on voit également apparaître la Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre (Canlii, 2020b), visée par une volonté du Ministère de régir des programmes de formations et de qualification professionnelle à l'égard de certain métier. Une loi qui se voulait être un écho d'une réalité

---

<sup>10</sup> Nom officiel de la Loi : LOI no 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi. [Lien](#)

<sup>11</sup> En outre, à l'époque, il fallait avoir 45ans et plus, désormais la loi stipule que « tous les agents publics, fonctionnaires et contractuels, peuvent bénéficier d'un **congé** pour **bilan de compétences**, sous certaines conditions », en justifiant un minimum de 2 ans de services et ce renouvellement de manière illimité en respectant un délai de carrance de 5 ans entre chaque demande.

bien réelle d'accompagner un certain bassin d'une génération peu ou pas instruite au courant de leur jeunesse ainsi qu'à une idée sociale basée sur le progrès technique. La situation économique du Canada eu rapidement comme effet « de venir transformer ce louable objectif de promotion social en un pur dispositif d'accompagnement ».

Ayant comme objectif d'optimiser la productivité et la compétitivité au Québec, les manières de gestion à l'égard des compétences font pourtant aujourd'hui état de formation sans pour autant mettre du devant l'apprentissage de manière continue. À cet effet, le CSE recommandait dans son bilan en 2013, que les grandes organisations internationales adoptent une «vision organisée du développement des compétences dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie afin que la diversité des lieux et des modalités de formation et d'apprentissage [soit] affirmée et le recours à la formation formelle, non formelle et informelle, valorisé et facilité » (CSE, 2013, p. 134). Par cette vision, il sera pour notre recherche, proposé, que l'intégration du BDC en tant qu'outil en ressources humaines vise l'intégration de la culture québécoise en affaire. Puis ainsi dans un deuxième temps, soit partie intégrante de la législature sous forme de période d'apprentissage qui vise un volet de continuité. Ceci constitue des angles importants à l'hypothèse de la rétention des compétences et du développement de la main-d'œuvre dans le contexte qui sévit aujourd'hui.

Pionnier en matière de l'utilisation de l'outil qu'est le BDC en contexte d'entreprise québécoise, c'est à Michaud, Dionne et Beaulieu que revient cette contribution. Elles furent les premières à tenter de comprendre les enjeux du BDC à partir du modèle de Michaud & al (2007) et par la richesse de l'étude menée par le COREE. Elles ont d'ailleurs recensé les premiers écrits à ce sujet au niveau du Québec. Aucun autre trace théorique n'a fait émergence du côté anglophone (Dionne, Michaud et Brien, 2013; Ruffin-Beck et Lemoine, 2011). Elles ont, tout d'abord, adapté leur modèle du BDC à la petite et à la moyenne entreprise (PME) en proposant des fiches reproductibles et des outils sous forme d'atelier visant ainsi une période d'environ 4 semaines pour la durée totale de l'exercice.

À cet effet, Mylène Filiatrault (2016) a, de par son apport, sous la direction de Patricia Dionne, analysé le BDC pour présenter la façon dont le service est promu auprès de la population en émettant une des premières études à cet effet à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke. Le constat crucial présente le fait qu'à la lueur de notre connaissance, aucune étude ni recherche scientifique n'existe à cet égard. L'étude permet de mettre en contexte le développement du bilan de compétences, son implantation et son utilisation.

Compte tenu de ce qui précède, le défi d'intégration d'un modèle comme celui-ci est de développer une typologie consistante et cohérente en tenant compte du contexte qui l'entoure au sein des entreprises de manière à ce qu'il soit dynamique. Le moment opportun d'introduire un modèle de ce style est certes de manière proactive, par contre en réalité les entreprises doivent jongler avec multiples défis tous autant importants l'un que l'autre. Par exemple, Hervé Daniel, Directeur d'une PME<sup>12</sup> statue que « sans attendre d'être au pied du mur, les entreprises doivent revoir leur approche d'évaluation des compétences en associant activement les collaborateurs de manière à mobiliser l'ensemble de leurs compétences intrinsèques et de les rendre maîtres de leur portefeuille de compétences »

Lorsqu'on aborde le terme de mobilisation, une autre question s'ajoute, comment en assurer son intégration de manière pérenne? Il est démontré que l'intégration d'une dynamique d'apprentissage dans un milieu organisationnel est une étape cruciale à la démarche. En outre, pour être au fait des compétences qui sont, dans un premier temps, détenues et puis dans un deuxième temps, des compétences qui sont ou pourraient être menacées et/ou même susceptibles d'être perdues au sein de l'organisation. Cette analyse permet de garder l'horizon pour bien définir les compétences stratégiques requises afin d'aligner l'objectif de son offre de services ainsi que l'exécution de sa mission. On entend par compétence stratégique une compétence qui relève de la compétence critique d'un travailleur et de son caractère irremplaçable si celui-ci est absent de l'organisation (Vergnaud, 1995).

Dans l'hypothèse où le BDC serait favorable comme outil de GRH? Du côté pratique, en prenant l'hypothèse où le BDCE est favorable en tant qu'outil de GRH, sa phase d'intégration prend part d'une démarche beaucoup plus élargie, celle-ci étant liée directement à la gestion d'employée. En France, nous tirons celle-ci via la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Pour ce faire, Flük (2015, p.53) propose une démarche d'exécution comprenant huit étapes, soit : la préparation pour le lancement du projet, la description des emplois et des seuils, la construction des tests, l'administration des tests, la consolidation et l'interprétation des résultats, la rédaction des conclusions, s'il y a lieu, la restitution par la prise en compte des contestations pour procéder à une reprise des tests et la dernière étape le repositionnement officiel des employés. Ce type de programme se positionne davantage à la grande entreprise dû à sa

---

<sup>12</sup> Mr. Daniel est également Expert en stratégie d'innovation globale pour les nouveaux modèles économiques d'entreprises au Centre européen d'entreprise innovation de Rennes. Son entreprise se nomme Créativ (Lemarchand & Fouray, 2012).

très longue durée (>16 mois). Par contre, comme démontré par l'auteur, le modèle peut et doit être adapté par sa dimension stratégique, opérationnelle et personnelle (Flük, 2015, p. 60). Il va de soi, qu'un modèle similaire adapté à la réalité de la PME se doit d'être plus concis compte tenu de la capacité financière de celle-ci, de sa rapidité d'exécution par laquelle elle opère et du nombre d'effectifs disponibles pour mener à terme cette démarche.

Le pont entre la GPEC et le BDCE permet d'établir une connexion au sein de certaines de ses phases opérationnelles. Plus précisément, au niveau du processus de réalisation couvrant les étapes de l'analyse, de la rédaction et de la mise en œuvre. L'un étant complémentaire au processus de l'autre. Par contre, l'aspect technique utilisant une dichotomie successive s'en prélassé, c'est-à-dire celui de l'imposition versus le volontarisme. Plus précisément, dans une démarche de BDC, l'implication de l'individu se doit d'être faite de manière volontaire. Suite au volontariat de l'individu, il sera par la suite invité à prendre part à la démarche du BDCE si celui-ci est fait en entreprise, comme démontré dans le modèle de Michaud et Savard (2011) (tableau 2). En contrepartie, l'implication du travailleur, qui pour la part d'un BDCE relève de la nature imposée par l'entreprise à un travailleur lors d'une activité de GRH, se définit davantage par son caractère individualiste en contre partie du collectiviste de l'application respectives.

Les deux outils de GRH sont munis d'une représentativité qui leur est propre, le volet individualiste ne sera par contre exclusif à la démarche du BDCE puisque dans la GPEC, nous y retrouverons également un volet individualiste lorsqu'il sera temps de passer à l'administration des tests et à la consolidation et l'interprétation des résultats avant de joindre les conclusions par une rédaction de leur ensemble. Bien qu'un soit dans l'autre, l'approche collectiviste n'est que présente dans la démarche du BDCE sous forme de conclusion également

Fradette (2005) En fonction des objectifs poursuivis par l'adulte, cette démarche lui permet d'identifier les compétences maîtrisées et de faire état, s'il y a lieu, de la formation manquante à acquérir. Au terme du processus, la reconnaissance est inscrite dans un document officiel (bulletin, attestation, diplôme, etc.) attestant soit de l'ensemble des compétences propres à un titre donné (programme d'études), soit d'une partie des composantes de ce titre (unités ou crédits de formation, etc.)

Sur le marché québécois, on situe trois modèles relatifs à la démarche d'un BDC (Filiatrault, 2016). Ceux-ci se distinguent par quelques aspects, dont le but recherché, la clientèle visée et la durée de la démarche. On retrouve, au tableau 1 ci-dessous, les

différents modèles utilisés sur le marché francophone ainsi que les phases respectives à chacun d'entre eux ainsi que leurs finalités.

Tous ont été élaborés dans le but de répondre à un différent bassin de clientèle et permettre une meilleure adaptation à celle-ci en tenant compte de certaines similarités au niveau des premières phases de la démarche, c'est-à-dire, dans la phase initiale de la rétrospective, dans la suivante au niveau de la prospection relié à l'exploration et à l'évaluation et la finale où on situe la phase de la réalisation. Il est noté que le modèle de Poulin présente une cinquième et sixième phase mais que celle-ci sont prises en compte dans les phases précédentes dans les deux premiers modèles.

Tableau 2 Modèles de BDC sur le marché francophone

Phases / Modèle	Michaud et al (2007) <sup>13</sup> BDC	Michaud et Savard (2011) BDCE <sup>14</sup>	Poulin (2009) <sup>15</sup> BDC
<i>Phase rétrospective</i>	Identifier mes ressources et de se les approprier	Identification de mes compétences	Établir une relation et identifier la demande
<i>Phase prospective</i>	Se projeter dans l'avenir et identifier un projet professionnel	Évaluer les possibilités de développer certaines compétences	Exploration, clarification, compréhension et intégration des compétences
<i>Phase réalisation</i>	Établir des pistes d'actions	Identifier mes ressources et mes limites	Construction de son bilan de compétences
<i>Mise en valeur</i>			Apprendre à mettre en valeur nos compétences
<i>Plan d'action</i>			Élaborer un plan d'action
<i>Accompagnement</i>			Accompagnement dans la réalisation du projet
<b>But</b>	Vise la transition professionnelle	Centrée sur la compétence	
<b>Clientèle ciblée</b>	Clientèle sans emploi	Personne en emploi	Clientèle sans emploi et éloigné du marché du travail
<b>Durée</b>	Environ 4 semaines	Environ 4 semaines	10 entrevues + 30hrs de travail pratique à la maison

Source

(Michaud, Dionne et Beaulieu, 2007)

Michaud, Savard, Leblanc et Paquette, 2010)

(Pelletier, 2016 et Poulin, 2009)

<sup>13</sup> Ce modèle de BDC a été produit sous forme de livre contenant des outils et des fiches reproductibles (Michaud et al, 2007)

<sup>14</sup> Ce modèle a été présenté sous forme de recherche au ICMT qui a duré plus de trois ans et il sera appelé plus tard BDCE lorsque celui aura été adapté à la grande entreprise (Michaud et al, 2011)

<sup>15</sup> Ce modèle provient du monde des affaires, il n'a pas été conçu de manière scientifique et n'a pas été évalué par les pairs (Pelletier, 2016).

Dans une volonté de continuité du modèle du BDCE, l'approche a été retenue compte tenu de son application en PME et par le fait qu'il permet d'accompagner l'individu dans une perspective de maintien en emploi. Nous verrons aux prochaines sections les avantages et les limites s'y rattachant.

Pour faire suite aux élections provinciales qui se sont déroulées le 1er octobre 2018, l'Ordre des CRHA, en collaboration avec la FCCQ, organisait le 12 septembre dernier, un débat pour donner l'occasion aux partis politiques officiellement représentés à l'Assemblée nationale du Québec d'exprimer leur position relativement à des enjeux prioritaires (faire face à une crise et soutenir les travailleurs dans l'acquisition des compétences d'avenir). Suite aux solutions proposées, la professeure Marwah Rizqy (2019) proposa une mise en commun des compétences avec la notion importante d'inclure et de miser sur les nouveaux arrivants tout en incluant les immigrants déjà au pays. De ce point de vue, une entrevue avec Mme Rizqy a eu lieu, de manière à perser plus ample idées à l'égard de l'utilisation du BDC dans le contexte proposé.

Pour sa part, le Gouvernement du Québec a mis à la disposition du public un outil qu'on pourrait définir comme étant une étape préalable au bilan des compétences, l'entrevue d'évaluation. Cet outil utilise une approche spécifique d'intervention. Il joint une variété d'amalga d'adaptation opérationnelle. Celui-ci permet, par le biais d'expériences vécues, permet d'intégrer l'état des connaissances actuelles ainsi que des observations de la sphère gravitant autour de la pratique en matière d'intervention dans un domaine d'emploi donné.

Nonobstant, les principes de cette approche, majoritairement centrés sur l'individu, cette méthode est d'ailleurs associée aux écoles de pensée humaniste de la psychologie et est défendu largement par le Psychologue nord américain Carl Rogers et ses collègues Yves Saint-Arnaud et Réginald Savard. L'entrevue d'évaluation et d'aide à l'emploi se fait en vertu d'un éventail de quatre domaines de compétences : le choix professionnel; l'acquisition de compétences; la recherche d'emploi; l'insertion et le maintien en emploi. Tout comme démontré par le bilan des compétences, cette approche se rapproche de très près au BDC.

#### 2.2.1.2. L'intégrationnalité du bilan des compétences

La faisabilité d'une intégration visant à utiliser un BDC en entreprise se démarque par trois angles, soient : par sa porte d'entrée, la clientèle visée ainsi que ses finalités. (Filiatrault, 2006). Cette approche s'inscrit alors dans une dichotomie par la fait où le BC se fait



originaires de manière volontaire, tandis que le BDCE se fait de manière encouragée et valorisée par l'employeur par ses méthodes organisationnelles. De cette manière, la mise en place de cette démarche sera systématiquement centrée sur la compétence et s'adressera à tout le personnel effectif. Nous délaisserons ainsi les notions de transitions professionnelles ou d'orientation professionnelle. Dans la lecture des résultats obtenus par les conclusions recueillies dans l'étude de Michaud et al (2007) et celle de Michaud et Savard (2013), on peut noter le renforcement de leur approche quant à l'implémentation de certaines spécificités. C'est-à-dire qu'au paravent, on retrouvait par la démarche du BC trois finalités proposées à celle-ci, soient : « (a) l'orientation, (b) l'insertion, et (c) le maintien ou l'adaptation en emploi » (Michaud et Savard, 2013). Désormais, l'amélioration vise à situer le BC en contexte d'affaires, c'est-à-dire au sein de PME. C'est par cette lignée que le BDC, amènera la direction des résultats à varier certaines approches et à ajouter une variable portant dorénavant ce nombre à quatre finalités à valeur dynamique, soient : « (a) la validation de compétences, (b) l'identification d'une activité ou d'un projet, (c) le congé de formation continue, et (d) la formation initiale » (Michaud et Savard, 2013). À ce nouveau processus, on indique l'importance d'adapter la démarche originale du BC en misant sur l'apport d'un portefeuille de compétences pour instaurer un BDCE de manière efficace dans un milieu organisationnel afin d'assurer le succès de son intégration.

#### 2.2.1.3. Les quatre finalités d'une intégration de BDC en PME

Pour ajouter au concept d'intégrationnalité et pour faire suite aux hypothèses et résultats de l'étude de Michaud et Savard (2013), il a été démontré l'aspect de l'amélioration au niveau du modèle de bilan des compétences, précisément en soulignant l'importance cruciale de la dimension que signifie le développement des compétences. Cette amélioration vise ainsi une démarche de bilan et de développement des compétences. Pour les fins de la recherche théorique, il est aussi indiqué l'importante amélioration significative des variables déterminantes pour assurer un maintien en emploi. Celle-ci s'est démontré notamment par les variables relatives au sentiment d'efficacité personnelle, à l'attribution de la qualité de gestion relié à la rétention du personnel et à l'estime de soi du travailleur.

Cependant, la taille de l'échantillon final et sa mise en contexte relative aux PME fait jaillir certaines réserves «quant à la généralisation de ces résultats et commandent d'autres études » (Michaud et al., 2011) . Les auteurs Michaud et al de ce modèle proposèrent ainsi trois phases pour procéder à la mise en application du BDC en PME. Le premier aspect relève de l'étape ou sera fait la validation des compétences. À cette étape, le participant pourra générer un portefeuille de ses compétences afin de les visualiser par sa

catégorisation. La deuxième étape consistera pour sa part à pour but de mettre du devant le projet ou l'idée liée < la volonté du participant. À ce stade-ci, on traduira l'étendue qui s'y rattachera. On pourra joindre le « développement de ses compétences, le perfectionnement d'une compétence spécifique, la transition vers au autre poste ciblé, un avancement professionnel dans la même fonction et même l'ajout de certaines tâches à sa description actuelle » (Michaud et al., 2011). Ainsi, le cheminement complet de cette mise en application est attaché à un congé de semaines où la personne sera appeler à cesser d'occuper son poste et entamera une formation intensive qui mènera à une réorientation de carrière. Dans ce cas express, si la personne considère que son BDC l'amène à penser à quitter son poste, il n'est pas écarter la possibilité qu'elle vise plus d'un objectif pour s'y rendre. Ainsi, à l'année 2011, les phases de cette démarche ont été amenée à être modifiées. Nous modèlerons ainsi la première phase de rétrospection en pase de reconnaissance face à son développement de compétences et la phase de prospection ainsi que celle de la réalisation se transformeront en phase de mobilisation quant aux développement de compétences. La première visera l'action d'identifier les compétences que la personne aura aquis tandis que la seconde visera la mise du devant d'un projet qui aura pour but d'identifier les compétences qu'il lui faudra pour réaliser son projet. Par ce faire, on mise sur la corrélation entre les tâches qui seront effectuées par les ressources personnelles et environnementales offertes dans le cadre de cette mise en application pour évaluer et mesurer les écarts. Cette étape permettra d'établir un fil conducteur afin que la personne puisse comprendre et qu'elle soit diligente face à ces tensions présentes. De ce fait, la personne qui occupe un poste au sein de l'entreprise reste productive tout en demeurant centrée sur ces deux phases. À ce modèle, la promotion du BDC est mis du devant par l'auteur (Filiatreault, 2016) auprès du personnel effectif. Car si la compétence demeure un production, Le Boterf mise sur le fait qu'il faudra se questionner sur « l'identité professionnelle du sujet qui la produit et dont elle ne peut être séparée ».

En ce sens, pour établir une démarche de BDC, les auteurs mentionnent que l'orientation et l'insertion professionnelle doivent être basées sur une volonté interne de la part du participant. C'est-à-dire que la phase d'orientation relève d'une exploration, de l'émission d'hypothèses et d'une période de questionnement. Celle-ci sert à analyser et comprendre ce que l'on souhaite accomplir avec la ceuillette d'informations disponibles dans notre environnement et propre à soi. Ceci étant dit, la démarche ne fait pas partie d'une science exacte, elle peut être faite de manière abstraite sans toutefois donner des informations exactes. Le but de cette démarche repose en contrepartie sur la finalité de laisser le participant être maître de sa destinée professionnelle puisque son choix professionnel lui

permettra de faire ce qu'il souhaite faire et non pas de subir ce qui lui est imposé extérieurement.

### 2.2.2. La compétence

Il nous apparaît essentiel de définir dans un deuxième temps la notion de la compétence pour en établir sa trajectoire ainsi que sa provenance vers le BDC et pour ainsi positionner la définition retenue.

#### 2.2.2.1. Les traits de personnalité sous cinq dimensions

Les tous premiers théoriciens, s'ayant penché sur la définition du terme relatif à la notion de la compétence, ont commencé à présenter des travaux dans le début des années 1920. Plus précisément, les modèles de l'époque étaient alors pourvus d'ouvrages relatifs à l'étude des traits de personnalité qui ressortiront parmi les champs d'étude comme étant l'une des angles de la notion, mieux connu aujourd'hui, sous la définition globale de la compétence.

Parmi ces auteurs, se retrouve William McDougal, professeur à l'Université de Duke, qui proposa un tout premier modèle permettant de décrire la personnalité sous cinq dimensions, soient : (*intellect-disposition-temper-temperament* et *character*)<sup>16</sup> (McDougal, 1932 p.15). Les auteurs étaient alors multiples à utiliser des modèles élaborés par ce concept émergent. Ce modèle apportèrent ainsi une vaste contribution à la chaire, car celui-ci permit l'ouverture à une compréhension plus approfondie sur les différences individuelles et ce de manière express.

En addition, Allport et Odebrt (1936), émirent un modèle similaire schématisé par cinq paliers, mais tout en ayant pour objectif de permettre l'évaluation de la structure mentalement établit ainsi que ses structures sous-jacentes, en additionnant les notions suivantes : (*habitudes-besoins-sentiments-attitudes-traités de personnalités*)<sup>17</sup>. Le tout fut verbalisé par des termes qualitatifs afin de démystifier leur caractère catégorisé comme étant des notions attribuables à la compétence. À noter, qu'à cette époque, cette situation était pour leur part, ambiguë à voir même gênante en ce début d'évolution du champ

---

<sup>16</sup> Traduit par plaisant et al (2008) par : l'(intelligence et connaissance-tendances conatives et affectives-mode d'exploitation des tendances conatives-action du corps sur les réactions psychologiques et physiques du système nerveux-organisation des tendances affectives en sentiments complexes).

<sup>17</sup> Traduit par le texte originale (*habits-needs-sentiments-attitudes-traités*) de Allport et Odebrt, 1936

de la psychologie (Allport et Odbert,1936 p.V). Cette étude permis subséquament de produire 17 953 termes<sup>18</sup>. Trouvaille qui fut qualifiée ainsi par cette retombée comme étant une richesse absolue pour le domaine de la psychologie: « *a treasury not only of symbols but also of problems for the psychologist as well* » (Allport et Odbert,1936 p.Vi).

#### 2.2.2.2. L'intégration taxonomique des traits de personnalités

Goldberg (date inconnue) continua l'élan en se basant sur l'étude préalable de Allport et Odebert (1936) avec l'apport de son modèle apportant une précision auprès de 1710 notions conformément dénommée en tant qu'adjectifs. L'objectif de cette recherche fut de développer un programme taxonomique des descriptions relatives aux traits de personnalités afin d'en faciliter son intégration ainsi que son utilisation dans le monde scientifique, sachant que ses données relevaient quasi-absolue de la notion qualitative. L'enjeu qui se posait était de procéder à la résolution de la problématique moyennant l'absence d'informations précises à l'égard de la similitude respective entre les termes utilisés pour décrire les traits dans leur enquête afin de rester véridique lors d'éventuelle conclusion substantielle pour ainsi obtenir de « vraies relations entre les traits de personnalité » (Goldberg, d.i, p.11). Goldberg instaurera ainsi la notion du « *Big Five* » par la catégorisation de son modèle suite aux recherches théoriques de l'époque (Plaisant et al, 2008).

Cet apport à l'évaluation des traits de personnalités sera le début d'une aire nouvelle avec de multiples recherches et introductions au monde scientifique par la nature de ce terme que nous définirons dans notre recherche, de par son episémologie d'origine latine, *la competentia*.

#### 2.2.2.3. La polysémie de la compétence sous toutes ses formes

Dans un premier temps, la compétence fit l'émergence dans le champ de la linguistique par la notion de compétence individuelle (CI)<sup>19</sup>. Celle-ci s'inséra alors dans multiples autres disciplines, telles que « psychologie, l'ergonomie, les sciences de l'éducation et de la formation, la sociologie du travail ». À cet égard, Sabrina Loufrani-Fedida et Ève Saint-Germes (2013) dénotent l'intérêt partagé au sein des activités de GRH face aux enjeux de l'époque, elles s'expriment ainsi par l'affirmation que « la compétence individuelle est devenue l'un des termes clés de la GRH » (Loufrani-Fedida et al, 2013). La volonté

---

<sup>18</sup> Allport et Odbert,1936 p.43 à 176

<sup>19</sup> Aucune trace de la date exacte de cette arrivée

commune de démystifier la notion de la compétence, en soi, fut partagée par plusieurs auteurs et ce depuis bien longtemps. Prenons par exemple : (Beckman, Boak, 1991, Cesar, Courpasson et al, Le Boterf, Le Deist, Liewbowitx, Mc Ber, McClelland, Parlier, 1996, Prax, Spencer, Pichault et al, White, Winterton et Winterton, Zarifian). En matière de GRH, les théoriciens s'entendent pour dire que l'association relative au terme de la compétence pris forme, tout d'abord, en tant que nouvelle notion au sein des organisation du Canada et ce vers le début des années 1980. (Zarifian, 1988). La compétence tissa ainsi son parcours au sein d'une nouvelle logique en matière de GRH (Courpasson et al, 1991). Au début des années 1990, l'ensemble des travaux de GRH se rattacha à cette nouvelle notion.

#### 2.2.2.4. Les attributs d'une compétence

Selon Le Boterf, (1994), on mit l'accent sur le caractère « d'attracteur étrange » et dont la clé de la réussite relèverait de « la polysémie du mot et à la difficulté d'en donner des définitions rigoureuses » (Laroche et al., 1998 dans Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013). La compétence se revêtra d'être un savoir-agir qui pour sa part, est unique en soi, et se distingue théoriquement des notions de savoir et savoirs-être. En soi, Le Boterf souligna que la compétence est bien plus un « processus qu'un état » (Le Boterf, 1994). Pour leurs parts, Liebowitz et Beckman (1998), définiront la notion de compétence comme étant le dernier élément d'une chaîne de transformation des données, qui par la suite deviendra des informations, puis à la suite par des connaissances lorsqu'elles seront reliées à une tâche particulière dont l'exécution relèvera de la compétence originale. Prax (2000), soutiendra à son tour que la compétence est comme une sorte d'application des connaissances à une situation donnée, et même qu'elle agira à titre de pivot lorsque viendra le temps de l'intégrer dans la gestion quotidienne organisationnelle (Pichault et al., 2000)

Du côté des recueils de mots, on tend de ce fait entre l'attribution d'une définition variant entre la notion de l'aptitude, d'une capacité et/ou d'un ensemble de connaissances, de qualités et d'habiletés, d'une combinaison de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, en gardant l'axe que celle-ci est tout de même effectuée dans le cadre d'une situation professionnelle. La définition de cet ensemble se qualifie ainsi comme une ressource muni d'un « juste rapport du terme ». (Larousse, 2020 Le-Dictionnaire, 2020 et l'Office québécois de la langue française, 2017)

Pour le but commun de notre étude nous sous-adjacerons la définition de Le Boterf de manière appliquée par sa notion comprenant le processus en considérant un angle issu du concept taxonomique qu'apportera la décomposition multidimensionnelle de la

compétence organisationnelle qui sera présentée dans la prochaine section avec l'apport de modèles holistiques.

#### 2.2.2.5. La schématisation des compétences

Maintenant que nous avons établi la définition de la compétence, nous procéderons à une segmentation de ce concept de compétence dans son ensemble. Pour faire suite à notre hypothèse sur l'intégration du BDCE, par ce fait, nous définirons l'identification de celles-ci afin de comprendre quelles sont les différentes catégories de compétences associées à cette notion. Telle sera la mission des concepts présentés dans cette section. Ceux-ci s'appuient sur la perspective liée à l'égard des méthodes de schématisation des compétences, qui sont utilisées depuis plusieurs décennies d'un océan à l'autre.

##### a. Les tests d'aperception thématique

L'origine des tests d'aperception<sup>20</sup> provient intégralement des travaux d'Herman Rorschach (1924), qui lors des conclusions de son étude, découvrit de manière inattendue que les individus avaient une façon commune de projeter inconsciemment, mais instinctivement, plusieurs de leurs émotions souvent enfouies dans l'inconscient de leur cerveau. Ceci s'explique ainsi par le fonctionnement abstrait de notre cerveau (Rorschach, 1924). Ces conclusions inspirèrent plusieurs auteurs des époques subséquentes à tenter de démystifier le fonctionnement du cerveau. En outre, ses travaux furent également dans la même lignée des travaux présentés par Freud lors de ses travaux sur la projection dans le domaine de la psychanalyse. Deux grands auteurs qui auront ensemencé la théorie du côté de la psychologie.

Du côté de la GRH, les managers utilisent, depuis fort bien quelque décennies, des méthodes développées au sein même de leur organisation, pour autant ayant recours à des modèles connus américains tels que celui proposé par le professeur McClelland de l'Université d'Harvard, lors de son passage en 1963 dans l'organisation McBer. Son étude avait pour but de fixer des objectifs à dénomination entrepreneuriales (Winter, 2000). chez certain employé en utilisant diverses compétences qui seront déterminées comme étant génériques (Tremblay, 1990, p. )

Une méthode inspirée de l'approche appartenant à Costa (1971), en lien avec la «Thematic Apperception Test» (TAT), qui, eu pour sa part, l'objectif de mesurer l'accroissement de la

---

<sup>20</sup> Terme traduit du lexique anglophone (Aperception)

qualité de vie et de la productivité par le biais de multiples compétences (McClelland, 1973. p.10). Puis, continuera la lignée, avec l'introduction de la méthode de la Charte de gestion initiative<sup>21</sup> (MCI) créé en 1988 par le *Conseil du développement et de la gestion de l'éducation britannique*<sup>22</sup> qui metta du devant les compétences relié au niveau de l'autonomie de l'individu. (Frank, 1991).

Dans le but de pousser cette méthode de catégorisation, c'est en 1995, qu'Hodkinson and Issitt proposèrent à leur tour, une lecture tissée des modèles existant, mais désormais par une approche holistique. Ils procédèrent alors en fusionnant la connaissance, les valeurs et les compétences –résidentes- respectives aux travailleurs<sup>23</sup>. Dans une perspective similaire tout en ajoutant un côté doté d'utilité parmi plusieurs domaines, Similarly, Cheetham et Chivers (1996, 1998) continuèrent à leur tour, un autre modèle holistique relatif aux compétences organisationnelles<sup>24</sup> en regroupant ainsi cinq dimensions interreliées, soient : le savoir (incluant les théories et les modèles sous-jacents comme le savoir informel acquis lors de nos expériences de vie ainsi que la compréhension), la compétence organisationnelle (telle que les aptitudes et le –savoir comment- développé au sein d'une organisation additionné de la compétence à partager et transférer celle-ci), les compétences comportementales et *attituderiales* (type de compétence se définissant comme étant une caractéristique relativement durable dans l'approche professionnelle car elle serait liée à une performance supérieure) (leadership,savoir-agir), les compétences éthiques reliées au jugement d'une personne et la méta-compétence. Cette notion de méta-compétence se veut être celle permettant d'agir dans un environnement incertain afin de s'adapter à tout sorte de changement afin d'apprendre de manière continue et ainsi développer des réflexes bénéfiques reliés à cet apprentissage.

À leur tour, Le Deist et Winterton (2005) diffusèrent une typologie schématisée par laquelle nous retrouvons également cette décomposition multidimensionnelle de la compétence en y ajoutant un rapprochement entitaire des trois grandes écoles de pensées de l'époque (États-Unis, Royaume-Uni, France-Allemagne-Autriche). Leur modèle se base sur la somme des courants les plus dominants mondiaux utilisés au courant des années 2000, soient l'approche française<sup>25</sup> par le *savoir*, savoir-faire et savoir-être, additionné de l'approche

---

<sup>21</sup> Traduit de : *Management Charter Initiative* (MCI) (Frank, 1991)

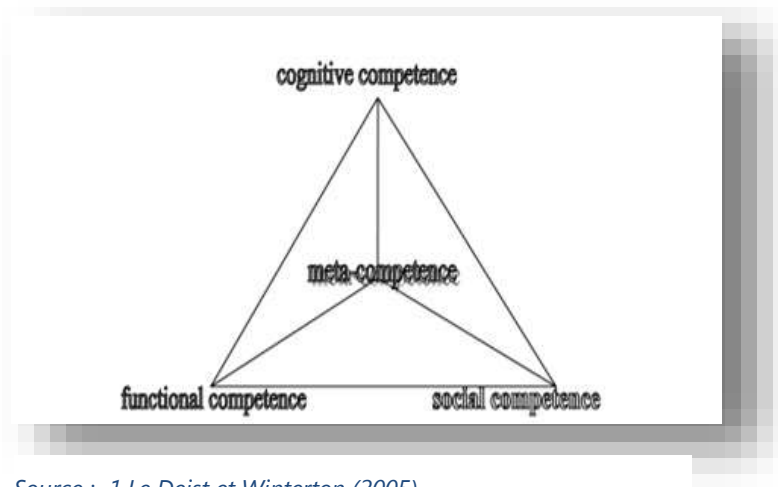
<sup>22</sup> Traduit de : *Council for Management Education and Development* britannique (Frank, 1991)

<sup>23</sup> C'est étude a été conduite dans le domaine de la santé exclusivement (Hodkinson et Issit,1995)

<sup>24</sup> Aucun domaine d'activité n'est présenté pour ce modèle (Similarly, Cheetham et Chivers, 1996, 1998)

<sup>25</sup> L'approche française regroupe la France, l'Allemagne et l'Autriche (Le Deist et Winterton, 2005).

américaine<sup>26</sup> par la somme des connaissances, des *aptitudes* et des attitudes étudiée depuis plusieurs décennies ainsi que l'approche britannique<sup>27</sup> par sa notion de la compétence cognitive, *comportementale* et sociale (voir figure 1)



Source : 1 Le Deist et Winterton (2005)

Figure 2 La Méta-compétence

Le Deist et Winterton proposa ainsi d'émettre un visuel regroupant la somme des modèles de la France, de l'Allemagne et de l'Autriche (Figure 3) en introduisant dans le marché une vision basée sur la méthodologie suivante : le savoir, les aptitudes et les compétences comportementales comme suggéré par l'ensemble des modèles holistique mais de

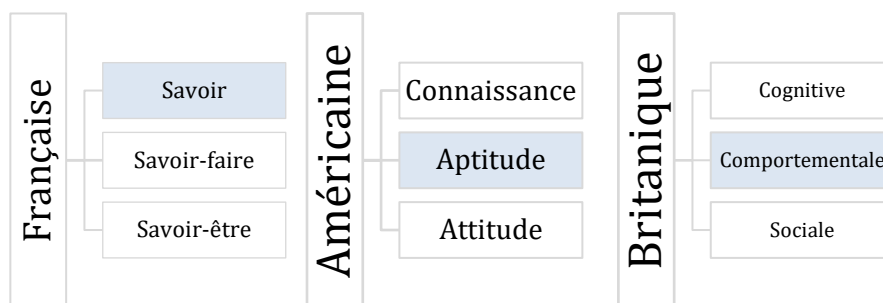


Figure 3 Répertoire de la compétence selon les trois approches

manière plus unie.

<sup>26</sup> Cette approche regroupe en grande partie les travaux de McClelland chez McBer (ibid)

<sup>27</sup> Cette approche vise l'Angleterre, Les pays de Galles et L'Écosse (ibid)



En abord, Le Deist et Winterton (2002) soulèvent ainsi l'erreur que serait le fait de baser notre définition par une lecture simpliste et individualiste des définitions proposées parmi les diverses théories et suggèrent davantage une lecture holistique de l'approche française, allemande et autrichienne. Ils émettent ainsi la proposition d'un modèle conceptuel impliquant la métacompétence (voir Figure 4). La compétence qui se retrouve comme éléments présents dans chacune des approches a été placée ci-dessous afin de visualiser la somme de celles-ci.

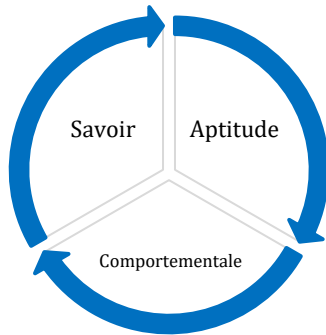


Figure 4 La somme des trois approches Française, Américaine et Britannique

Dans le modèle de Le Deist et Winterton<sup>28</sup>, la compétence cognitive induit la partie de la connaissance acquise par l'expérience (savoir-faire) et du savoir, y compris les théories et concepts sous-jacents étayés ainsi que ceux relevant de la compréhension (savoir pourquoi). La compétence fonctionnelle aura pour effet de capturer les aptitudes et la compétence dite sociale mobilisera pour sa part les compétences comportementales et *attitudinales*. La métacompétence a pour ainsi la capacité de faciliter l'acquisition des compétences qui l'entourent de manière à lier les avantages relatifs à celles-ci. Les auteurs mentionnent également que la distinction analytique de ces dimensions permet d'en définir le concept. Du côté de la pratique, non seulement est-il stipulé qu'une personne aura besoin des connaissances sous-jacentes, des compétences fonctionnelles mais subséquemment d'un comportement social approprié pour être reconnu comme étant plus efficace au travail.

Les approches présentées préalablement détiennent respectivement des forces particulières. Ainsi, l'approche américaine met en valeur les caractéristiques à nature

---

<sup>28</sup> Ce modèle a été utilisé pour déterminer les compétences futures requises auprès des managers dans le département de science de l'éducation (Winterton et al, 2000 dans Le Deist et Winterton, 2005) ainsi que dans une version modifiée de la Charte –MCI- où l'on a submersé la compétence éthique à celle de la compétence professionnelle auprès du *UK government taxation agency* (Winterton et Winterton, 2002).

individuelle et s'appuie sur l'utilisation de la compétence comportementale pour assurer une performance supérieure. L'approche britannique démontre à son tour la valorisation

Figure 5 Typologie de la compétence

	<i>Occupational</i>	<i>Personal</i>
<i>Conceptual</i>	Cognitive competence	Meta competence
<i>Operational</i>	Functional competence	Social competence

Source : 2 Le Deist et Winterton (2005)

Figure 5 L'approche multidimensionnelle analytique

des normes professionnelles définissant la compétence fonctionnelle et son applicabilité dans un milieu de travail. L'approche française consiste pour sa part à démontrer le potentiel d'une approche multidimensionnelle analytique. Dans la figure 5, nous y notons la convergence des approches présentées relatives à la compétence pour favoriser une compréhension élargie du terme (Le Deist et Winterton, 2005)

Dans le but de notre étude, nous retiendrons l'approche holistique au niveau de la typologie de la compétence par Le Deist et Winterton afin d'appliquer l'incrémentation par la lecture holistique qui intègre la métacompétence dans un contexte en continuels changements puisque cela s'applique à plusieurs types de phénomènes de crise.

Ainsi, dans la prochaine section nous déterminerons les outils de gestion pour inventorier les compétences utilisées en milieu de travail pour analyser, répertorier et déterminer le profil de compétences d'un travailleur. L'axe de la compétence ainsi que ses facteurs de criticité relatif à celle-ci seront également abordés afin d'évaluer l'hypothèse d'intégration pour s'assurer d'une saine gestion et promouvoir la pérennité du BDCE.

b. Les outils d'évaluation de compétences

Tenant pour compte tout ce qui précède, c'est, par le processus de détermination des divers types de compétences, que nous nous pencherons sur l'évolution des différents

outils d'évaluation utilisés à travers les époques pour répertorier les compétences détenues.

À l'époque des années 50, nombreuses critiques émergèrent du fait, catégorisé comme étant simple, de tester l'intelligence d'un individu, lorsque les méthodes relèvaient alors de la généralisation car celles-ci étaient majoritairement visées sous un ensemble commun. C'est ainsi qu'au préalable, le comité « *The social science research council committee on early identification of talent* » en avait souligné la mention. Sans négliger le fait que certains participants pouvaient en effet ne pas avoir le même accès aux outils utilisés pour leur développement, ce qui, pire encore, se traduisait par une élimination abrupte frappée de discrimination de leur candidature. Force était de constater qu'une défaillance importante émergeait de ces tests qui portaient à évaluer les biais relatifs à ces tests. C'est ainsi que McClelland (1973) proposa de joindre la pratique à la théorie. Concept par lequel, son brainstorming donnera naissance à une méthode alternative du test à l'intelligence, soit par l'évaluation des compétences. Symbole de l'époque, qui aujourd'hui représente l'un des angles empiriques du bilan des compétences (McClelland, 1973, p.7)

En parallèle à l'évaluation des compétences, les recherches continuèrent portant sur l'évaluation des traits de personnalités. Un des modèles pionniers en vertu de ce type d'évaluation, mis dans une sphère dimensionnelle, fut le « NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) ». Ce modèle fut développé par Costa et McCrae. Ce modèle fit son entrée dans le début des années 1980. Le NEO-PI-R recensa de ce fait la mesure de trois dimensions prioritaires attachées à leur modèle, soient le (névrosisme-extraversion-ouverture aux expériences)<sup>29</sup>. Modèle qui par la suite fut profondément escaladant les notions mesurant dorénavant deux nouvelles mesures : (agréabilité-conscience)<sup>30</sup>. Toutefois, les conclusions de l'étude mettaient l'accent sur le fait que les explications relatives aux traits psychophysiologiques, comportementales, psychodynamiques et génétiques étaient visées directement par l'application d'un lien étroit avec les méthodes utilisées pour décrire la personnalité. Ceci étant dit, le modèle NEO-PI-R pouvait, en soi, fournir un cadre par lequel il était permis d'examiner de manière systématique les relations entre ces notions (McCrae et Costa, 1987).

---

<sup>29</sup> Traduit par le texte original (neuroticism, extraversion, openness to experience, agreeableness-antagonism) (McCrae et Costa, 1987).

<sup>30</sup> Traduit par le texte original (conscientiousness-undirectedness) (Ibid).

L'évaluation des traits de la personnalité a ainsi cheminé et été repris par le modèle de système taxinomique très reconnu du « Big Five Inventory» (BFI) qui fut développé par John et al en 1991. Ce modèle émana d'un fort consensus en ce qui a trait l'évaluation de la personnalité.

À cet effet, du côté européen, une étude de validation fut exécuté aux fins du modèle du BFI par la comparaison interculturelle. Leur étude fut menée auprès de 2499 étudiants universitaires de 1er cycle aux États-Unis, en Australie et en Grande-Bretagne pour en assurer ses qualités psychométriques internes et valider sa convergence avec un modèle parallèle couramment utilisés, structurant ainsi les deux écoles de pensées de l'époque. (Plaisant et al, 2008 p.3).

En 1990, Lionel Arsenault DESS Ps., étudiant à l'Université de Laval développa le modèle TRIMA<sup>31</sup> qui , pour sa part, offrira une approche intégrée permettant de définir en profondeur chaque compétences par les comportements humains. Nonobstant la quantification des traits psychologiques dans un milieu de travail, le modèle se veut être bâti de manière connexioniste évaluant conséquemment la cohérence des comportements d'un individu sous trois dimensions identitaires lors de son *cheminement professionnel* afin d'arriver à des résultats probants et validés. Cette évaluation se fait à partir de la mesure de trois dimensions segmentées catégoriées de la manière qui suit : les styles sociaux (la disposition à agir) les préférences et les attitudes et les traits de caractères), les compétences (savoir agir, les ressources et les stratégies de succès) et le leadership (l'intention d'agir, les facteurs d'influence recherché). Ce modèle tire ses fondements dans les théories inspirée du domaine de la neuropsychologie et dans une continuité de l'approche du *Big Five Inventory* (BFI). Le processus d'interventions de l'approche TRIMA permet de catégoriser l'information nécessaire à l'égard des compétences maîtrisées mais dans une avenue supplémentaire qu'est le fait de situer l'intérêt de l'individu à l'égard des compétences ressorties afin d'émettre un visuel des champs du potentiel de développement des compétences propres à leur profil.

Aux fins de notre recherche nous retiendrons l'approche TRIMA pour évaluer la compétence et son potentiel de développement en continuité de l'approche BFI

---

<sup>31</sup> Le modèle de TRIMA a fait l'objet d'une révision en 2011 quant à l'émergence de nouvelles compétences. Pour s'assurer de la validité et de la fidélité des questionnaires proposés, une analyse a été dirigée de 2008 à 2010 par le professeur Éric Yergeau de l'Université de Sherbrooke pour son expertise en matière de la mesure psychométrique.

puisqu'elle répond aux requis de notre recherche en contexte d'intégration d'un modèle adapté à la PME.

c. Définir l'axe d'une compétence

Dans le but de faire suite à l'inventaire et à la définition des compétences, une question se pose. Comment définir l'axe d'une compétences. À savoir, comment s'assurer de l'importance d'une compétence versus une autre et partager de manière efficiente ce type de ressources au sein de nos effectifs.

En premier lieu, pour définir l'axe d'une compétence, il convient de garder l'esprit la distinction parfois vacillante entre la notion de connaissance et de compétence. Marianne Cesar (2011) propose, en ce sens, l'énumération des facteurs de criticité d'une compétence, par le biais d'indicateurs mesurables pour parvenir à déterminer son axe dichotomique s'établissant à caractère théorique ou situé. Cette étape est utilisé dans le but d'en effectuer une insertion efficace et pérenne en organisation.

Elle explique, de par ce fait, que la compétence sera définie comme étant située lorsqu'elle sera exploitée selon une fréquence de manière autonome jugée suffisante se caractérisant ainsi distincte de la dimension de la connaissance et sera définie comme intégrée à la mémoire collective organisationnelle lorsque celle-ci sera « partagée, formalisée et pérenne ». Pour aller plus loin dans la définition de son angle, on présente à la Figure 6, le chemin de l'état et du processus de la compétence. Ce schéma parvient à divulguer le point où la compétence est ancrée comme étant un état et les deux orientations possibles agissantes en tant que ligne directrice du processus effectuée par la compétence.

Figure 6 Facteurs de criticité / distribution des compétences

Skills criticality/distribution factors.

État		Processus
Connaissance théorique ↓		
Compétence non située (F - /A -) ↓	Non intégré sur le plan organisationnel - individuelle (N-) - informelle (P-) - précaire (Â+)	COMPÉTENCE CRITIQUE
Compétence située (F + /A +)	Intégré sur le plan organisationnel - collective (N+) - formelle (P+) - pérenne (Â-)	COMPÉTENCE DISTRIBUÉE

Source : 3: (Cesar, 2011)

Dans la même ordre d'idée, cette réflexion permet de comprendre plus profondément l'analogie de la définition retenue par Le boterf en y ajoutant des indicateurs de suivi comme la fréquence d'utilisation, l'autonomie d'un individu, la moyenne d'âge du groupe analysé, la quantité de travailleurs l'utilisant ainsi que le niveau de la formation détenue à l'égard d'un éventuel transfert des connaissances. Compte tenu de ces mesures, la théorie de Cesar démontre que la compétence est conduite comme étant critique lorsqu'elle est utilisée que peu fréquemment (F-) par des travailleurs ayant peu d'autonomie (A-), qu'elle sera utilisée par un faible groupe de travailleurs (N-) qui sont âgés d'une moyenne de 50 ans et plus (Â +) et qui pour leur part ne détiennent aucune formalité procédurale leur permettant de savoir comment procéder au transfert de connaissances (P-).

Pour terminer, la compétence critique sera déterminée comme une compétence non située, visée par son caractère individuel, informel et incertain. Tandis qu'à l'opposé, la compétence dite distribuée sera utilisée de manière courante (F+) par des travailleurs agissant de manière autonome (A+) et qui pour leur part sont plus nombreux (N+) et âgés d'une moyenne de 50 ans et moins (Â -) et qui bénéficient de formalité procédurale leur permettant ainsi de savoir comment procéder au transfert de connaissance par une description express via les documents organisationnels (P+). Ainsi il sera noté que la compétence distribuée sera définie comme une compétence située, enrichie par son caractère collectif, formel et dotée d'une pérennité. (Cesar, 2011).

En conclusion, les angles considérées pour définir l'axe d'une compétence permettent ainsi de définir les compétences critiques et celles distribuées permettant ainsi de procéder à l'inventaire de compétences. Cette méthode s'inscrit dans une démarche visant une GRH stratégique pour l'entreprise convient à une étape décisionnelle du volet prévisionnel tel que nous le verrons à la prochaine section avec la GPEC. Le modèle permet de situer les points à travailler et les ressources dont l'entreprise possède.

### 2.2.3. La rétention des compétences

En s'appuyant sur ce qui précède, une question s'ajoute. En sachant que la compétence est critique ou distribuée et que nous détenons des compétences stratégiques au sein de l'entreprise. Dans cette section, nous analyserons l'impact derrière les compétences détenues et celles perdues, c'est-à-dire par la rétention des compétences.

Tout compte fait, on voit de plus en plus d'enjeux qui se présentent autour de la rétention et du recrutement de personnel et Manon Poirier, Directrice générale de l'Ordre des CRHA précise qu' « Il y a des façons de faire que les experts RH ont développés, parce que ça

« passe toujours par l'humain » (Poirier, 2020). En effet les responsables en ressources humaines adoptent et développent des pratiques innovatrices et qui assurent la productivité. Ces méthodes seront caractérisées comme étant des facteurs clés de réussites. En surenchère à cet aspect, un sondage d'Indeed (2019) indique à cet égard que 83% des employeurs ont, par ailleurs, déjà été marqués par la nouvelle tendance qu'est de ne pas donner suite à un entrevue d'embauche de la part d'un candidat, à ne pas se présenter à la première journée de travail ou à un départ soudain sans donner aucune suite<sup>32</sup>. Ceci représentant ainsi l'un des facteurs marquant de la marque de l'employeur, par le volet de sa notoriété et de la crucialité de la rétention de ses compétences stratégiques.

Pour ce faire, compte tenu de la crise actuellement en cours dans le monde, la mesure doit prioritairement se joindre à l'analyse pour permettre à l'employeur de comprendre la manière dont ses employés évoluent face à leur milieu de travail. Cette somme permet ainsi de connaître les raisons afin d'être proactif face aux prochaines situations. La rétention se veut un processus qui se doit d'être rigoureux si l'on souhaite obtenir les vrais raisons derrière les actions de nos travailleurs (Cossette, 2019).

On peut ainsi comprendre que la rétention des compétences se définit en outre par la définition simpliste de retenir son effectif personnel à l'emploi, mais plus encore. D'ailleurs, la complexité entourant la rétention se ressent depuis plusieurs décennies. En effet, Heneman III et al (1989, p. 181) caractérisent cet aspect d'enjeux sérieux et ce depuis plus de 30 ans. Cardinal (2006) définit les mesures de cette problématique par deux indicateurs, soit l'absentéisme et le taux de roulement, en opposition à la présence au travail et à la rétention des employés. L'auteur va un peu plus loin et propose que la rétention s'applique par le lien étroit entre la volonté de quitter et le départ effectif d'un employé. Prenons garde, que dans le but commun de notre étude les départs volontaires et involontaires seront considérés puisque le BDCE est sujet à sa fluctuation et que le volet involontaire sera traité comme étant un retour possible sur un investissement à plus long terme en terme de ré-acquisition de talents. Le lien entre la volonté et le départ isolera ainsi l'explication que nous retiendrons pour le terme de la rétention, car il trace le chemin pris par l'employé et permet ainsi de déterminer certains enjeux et perspectives entourant cette prise de décision, bien que la liste ne soit pas exhaustive. Par ce fait, notons que des enjeux internes

---

<sup>32</sup> Le vrai terme utilisé est emprunté de jargon anglophone et utilisée dans l'étude de Indeed par le mot (Ghosting) (Indeed, 2019).

et externes seront pris en considération lors de ce processus. Par exemple les facteurs influents retenus par Heneman III et al, (1989, p.168) (voir tableau 1).

Les facteurs externes sont, malgré notre gestion interne des facteurs, guère maîtrisables mais du moins prévisibles. Par exemple, prenons les facteurs socioculturels pour lesquelles il aisément atteignable d'obtenir des données sur leur portion démographique, tels que vieillissement de la population, le taux de personnes à l'emploi, le nombre de naissances, la catégorisation des minorités ethniques, les valeurs sociales relatives au travail, la féminisation de la main d'œuvre, l'effet des couples à deux carrières, la scolarisation, les changements politiques, économiques et technologiques (Cascio, 1999, p.30-40), sans omettre les lois et normes applicables ainsi que plusieurs autres.

*Tableau 1 Facteurs externes et internes en matière de rétention*

Externes <sup>33</sup>	Internes <sup>34</sup>
les forces économiques	les habiletés et la motivation
le marché du travail	les activités relatives en RH
la législation	le bénéfice personnel en matière de RH
la syndicalisation	les requis et le mérite accordé

En reprenant les facteurs internes proposés par Heneman III (1989), on peut guider la mesure des habiletés, de la motivation et la satisfaction. Nous aurons donc la nécessité de prendre recours à des méthodes d'évaluation tels que les tests préalablement présentés et/ou d'outils de ceuillette d'informations propre à ce que l'on veut obtenir comme donnée. En pratique, il est également souhaiter d'établir une politique de gestion prévisionnelle des effectifs en vertu des facteurs de rétention.

Lorsqu'on parle de rétention en contexte de pénurie, on aborde également de près le terme d'employabilité. Selon L'OIT, la définition suggère que l'employabilité est relative à

---

<sup>33</sup> Celles-ci ont été traduites de (Economic forces, Labor market, Laws and regulations and labor unions) Heneman III et al, (1989)

<sup>34</sup> Celles-ci ont été traduites de (Personnel human resources activities, personnel human resources outcome, individuals ability and motivation and Jobs requirement and rewards) Heneman III et al, (1989)



l'action émise par l'employé. À ce titre, elle cite que l'employabilité est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ». Tout compte fait, ce terme rassemble de la sorte le côté déterminant évoqué par son caractère complémentaire que l'on peut décrire comme étant l'autre côté de la médaille de la rétention. Puisque le terme de la rétention relève, pour sa part, d'une action émise par l'employeur par ses méthodes organisationnelles appliquées au sein de son personnel.

Selon Finot (2000, p. 17), le concept d'employabilité est défini comme étant un avantage incontournable, car « développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur de l'entreprise..., dans des conditions favorables ».

Les méthodes organisationnelles au tour de la rétention sont pluralistes. Par exemple, les professionnels sont de plus en plus créatifs dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. À cet effet, Jenna Filipkowski, Ph.D. et Vice-présidente de la R&D chez Talent Pulse en dénombre quelques-unes qui selon leur sondage permettraient d'être plus efficace et compétitif. Parmi ces méthodes, comme mentionné précédemment, on y retrouve des indicateurs de mesures. Les indicateurs sont évoqués comme une sorte de ligne directrice pour rendre compte du résultat relié à une activité donnée. Ceux-ci peuvent servir comme outil permettant l'évaluation et assurer un contrôle pour inciter les collaborateurs à mettre sur pied une stratégie de rétention adéquate (Magakian, 2003). Pour Filipkowski (2018), ces indicateurs sont utilisés pour évaluer les coûts réels et les impacts relatifs au taux de roulement. C'est-à-dire, de mesurer les absences, les accidents et les départs (volontaire-involontaire). Évaluer le coût derrière le remplacement temporaire et permanent d'une personne en emploi. Par la suite, MaryFran Heinsch, Recherchiste et analyste, propose l'élaboration d'une stratégie de rétention en démontrant que la ligne directrice et le but final ou nous souhaitons nous diriger doivent être alignés pour s'assurer de rester objectif. De manière plus catégorisée, elle nous propose une méthode de segmentation par type de profil ciblé. Par exemple, si nous souhaitons retenir un jeune travailleur (18-24) versus un travailleur expérimenté (55+), leur conclusion stipule, par les données recueillies de leur recherche, que les actions doivent être adaptées au contexte les entourants.

Cardinal, Finot et Heneman III, Filipkowski et Heinsch misent à leur tour sur l'un des principaux facteurs qu'est la participation active des collaborateurs. Les auteurs dénotent la sensibilisation à la participation permet une écoute et une meilleure participation. Par conséquent, cela se reflètera être l'un des critères primordial permettant de viser un plus

grand taux d'engagement de la part des travailleurs. Dépendamment du type de profil, différents outils sont proposés. Cela peut se faire par le biais de sondage, d'entrevues, de comités ou autre. Contextuellement, par exemple avec la clientèle plus expérimentée, on note que la rencontre en personne aura plus d'effet positif que la participation via le sondage par moyens de télécommunication et vice versa avec le profil des jeunes travailleurs.

L'autre indicateur proposé est celui de l'établissement des points morts. Concept qui a fait son apparition dans le monde théorique depuis les années 1910 (Magakian et al, 2003) et qui représentent le moment critique où l'entreprise peut se retrouver avant un déclin opérationnel. Pour ce faire, on met du devant l'idée de produire un tableau qui peint le portrait de trois à cinq différents scénarios naviguant entre la position la plus favorable à la plus inquiétante en évaluant deux éléments : la valeur financière et les coûts opérationnels. D'ailleurs, on dénote que ces scénarios doivent être élaborés conjointement avec la direction et les managers de proximité afin de s'assurer de bien faire valoir l'importance de suivre de près ces indicateurs pour rester productif.

Avec ces données il nous est permis d'en déduire que cela coûte très cher à l'entreprise en considérant le coût associé à leur taux de roulement. En prenant en considération des exemples comme ceux démontrés, nous pouvons y attribuer un coût et analyser la capacité de l'entreprise à gérer ce type de situations et prévoir dès maintenant des solutions et des indicateurs de prévoyance, ceci dans

En terme de gestion des compétences Bencherqui & al (2011) ont pour leur part, menée une enquête auprès de 23 accords basés sur Loi française en vertu de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Ils ont conclu d'une approche « gagnant - gagnant » lorsque cette GPEC est intégrée en organisation.

Les auteurs abordent l'intégration de manière où, l'individu et l'organisation ont un enjeu parallèle, soit de développer simultanément un ligne directrice tant sur le plan professionnelle que sur le plan de développement des compétences. Cette ligne directrice vise comme objectif, d'une part pour le travailleur d'assurer une stabilité d'emploi et, d'une autre part pour l'entreprise d'être compétitif en vertu des compétences stratégiques<sup>35</sup> renouvelées au sein de l'entreprise et ce en tenant compte de la gestion prévisionnelle

---

<sup>35</sup> Il est mentionné dans leur ouvrage « des compétences clés », mais suite à l'analyse de leur définition, nous retiendrons l'adjectif stratégique puisque celles-ci sont de paires.

des compétences du future grâce à la formation continue et de l'adaptation constante de l'ensemble des compétences du personnel effectif.

Dans cette optique, Bretesché et Krohmer 2010 souligne que « la compétence présente alors cette vertu de corrélérer la compétitivité de l'entreprise et l'employabilité du salarié » (Bretesché et Krohmer, 2010, p.15).

Si l'on ajoute le volet autonome à la notion, il va de soi que l'employabilité comme décrite selon l'Organisation internationale du travail (OIT), est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ». Dans cette optique, l'adaptabilité immerse de la notion d'autonomie. Comment rendre autonome un individu dans son parcours professionnel? Il faut d'abord le responsabiliser. Lui faire reconnaître des termes sur ses compétences acquises, qui pourtant lui soit encore inconnues jusqu'à ce jour.

#### 2.2.4. La productivité par les compétences

Initialement, la notion de productivité se veut, en partie, une intention induite majoritairement du monde quantitatif par sa provenance expresse du domaine relatif aux mathématiques. D'autant plus que cette expression de productivité se verbalise principalement sous forme de formule. Celle couramment utilisée sur le terrain se concentre sur des barèmes de production et est structurée par certaines variables (Q/L). Cette formule évoque l'ensemble des travailleurs dans son environnement tenant compte de certains facteurs applicables. Formule qui de par son résultat, permet de noter en pourcentage un indice donné définissant ainsi le rendement initial de la production de cet ensemble. Pour les fins de notre étude, nous retiendrons que cette formule estt relative au domaine des sciences administratives (microéconomie). Par ailleurs, elle est davantage connue sous le nom de la productivité moyenne (PM)<sup>36</sup>. Sous cette forme, elle s'exprime ainsi :  $PM = Q / L$  et mesure subséquemment la « quantité produite par facteur de production utilisé » (Montoussé et Waket, 2008, p.62). On pourra d'un angle individualistique calculer l'effet marginal d'un travailleur sur l'ensemble de la production ( $Pm = \Delta Q / \Delta L$ ), afin de connaître l'effet qu'aura un travailleur de plus sur la production ainsi que son rendement (Calmès, 2014). Conséquemment, si on observe cette formule

---

<sup>36</sup> Ceci n'est qu'à titre indicatif, il existe multiples formules de productivité, (Montoussé et Waket, 2008) [Lien](#)

plus en profondeur, on y retrouve la segmentation derrière cette démarche. Celle-ci permet d'en déceler deux principes.

En entrée de jeu, on peut déduire que le but primaire de s'en remettre à utiliser une formule mathématique est de conduire la finalité vers l'obtention de résultats objectifs (sous forme de nombre). Parallèlement, pour alimenter à ce principe, on pourra jauger de cette utilisation, d'un ordre logique d'idée de manière subjective. Cette action représente également une des étapes préparatoires pour déterminer les résultats et les causes les plus exactes possibles pour enrichir la résolution d'une problématique en matière de gestion des ressources humaines. Par «exacte», on entend le fait d'avoir le bon nombre de travailleurs détenant les compétences adéquates (ainsi nommées stratégiques) et requises par l'entreprise dans le but d'atteindre ou de maintenir son taux de productivité souhaité. Cette démarche s'appuie sur une production dite efficace et efficiente.

Dès lors, on peut induire de manière théorique que le principe misant sur la gestion des ressources humaines en matière de productivité est une forme élargie relative au domaine des statistiques que l'on cherche à connaître<sup>37</sup>. Ceci s'explique par son ascendance reconnaissant ainsi sa capacité à recueillir des données au biais de calculs établis. Dans le cadre de notre recherche, nous appliquerons le concept envers son aptitude à analyser les compétences stratégiques requises dans le but d'établir un lien parallèle à la productivité. Ainsi donc, la définition de ces deux principes dénote explicitement l'ampleur de leur champ applicable de nature quantitative et plus encore.

La question qui se pose ici est, que se cache-t-il derrière le monde quantitatif? Nous verrons au chapitre de la méthodologie l'ambiguïté derrière ces deux grands termes. En introduction à l'une des raisons de ce fait, nous irons analyser l'arrière plan et la logique derrière les données de productivité obtenues ci-dessus. Plus clairement, nous diviserons la sémantique du mot « résultat » et « statistique » pour définir ce qui en ressort.

Dans cet ordre d'idée, la sémantique du mot *résultat*, est bien défini par Barreau (1990). Dans son ouvrage intitulé l'Épistémologie (1990), où l'on établit le lien rectiligne entre la notion de la logique formelle, principalement documentée par Aristote et son positionnement philosophique. Un positionnement qui lui aura permis de dominer la

---

<sup>37</sup> Nous considérerons ici la statistique de manière élargie, par la reconnaissance de sa capacité à recueillir des données au biais des calculs établis et pour les fins de notre recherche, afin d'analyser celles-ci dans le but d'établir des hypothèses de manière à émettre des prédictions sur la productivité.

science grècque des mathématiques, et d'apporter d'innombrables bienfaits au troisième âge de la science. L'un parmi tant d'autre, le fait d'avoir contribué copieusement à allier la logique de la conscience et la science des mathématiques (Barreau, 1990, p. 17). Du côté de la statistique, de manière généraliste, on met du devant que sa définition permet de porter un jugement sur des données recueillies afin de saisir de manière inférentielle le fait de pouvoir estimer l'erreur au fait de se tromper (Laflamme et Mon-Zhou, 2014).

En 1923, les perspectives de la motivation relevée par l'Effet Hawthorne justifient d'autant plus le terme de la motivation à raison de trois piliers fondamentaux reliés à la productivité. Le premier cachet relate l'estime de soi qui est présenté comme plan fondamental lié par l'intégralité de la théorie de la Pyramide de Maslow. Le suivant illustre la participation, mettant ainsi la lueur sur la synthèse des travaux d'Ichniowski et coll. (1996).

Celui-ci démontre que « les pratiques novatrices en matière de gestion des ressources humaines peuvent améliorer la productivité des entreprises, notamment par le biais de systèmes de pratiques interreliées conçues pour renforcer la participation des travailleurs...» (1996: 322) [traduction]. Le dernier échelon garde le cap sur le rôle du leader participatif soulevant ainsi l'importance concordante à ce mode de gestion. (Limoges et Lahaie 1998) sur l'importance du travail pour la réalisation de soie.

Dans une volonté de continuité avec les travaux, précédemment présentés, de McBer, Pierre Gaudet (2005) présente au travers de son étude<sup>38</sup> la définition de la notion des compétences communes. Ce terme sera également utilisé par multiples acteurs socioéconomique (ICEA, CBC et DRHC<sup>39</sup> (Gaudet, 2005, p. 197). En réponse à leur recherche, l'auteur explique qu'il a retenu cinq compétences des travaux de Discas, en appuyant ce but sur le lien qui relie les compétences au métier propre des participants de leur étude, tous étant des travailleurs du domaine de pâte et papier. Selon Tremblay (1990), cette méthode s'appuie sur l'évaluation de l'identification des compétences afin d'émettre des prédictions de réussite scolaire ou professionnelle. Pour le but commun de

---

<sup>38</sup> Cette notion est définie dans l'étude de Gaudet par le mot «génériques». Mais la référence de Tremblay n'utilise en aucun cas ce terme. Pour le but de notre recherche, le synonyme «communes» a été choisi dû à son caractère entourant la définition qui porte simultanément au partage de compétences. Volonté du BDC au sein des travailleurs effectué en entreprise.

Dans cette étude, il est question d'employabilité avec des travailleurs éloignés du marché du travail consistant d'une population analphabète.

<sup>39</sup> La DRHC est un projet d'initiative qui ne semble pas avoir été mis sur pied officiellement par le CEFRIO lors de nos recherches effectuées [Lien](#)

notre étude, nous retiendrons la perspective professionnelle derrière cette action. Cette analyse (TAT) se veut être une méthode permettant de mettre du devant les qualités personnelles relatives à un domaine spécifique. Non seulement, «communes» au domaine, mais plutôt essentielles, dans nombreuses fonctions des travailleurs (Gaudet, 2005, p. 15). Autrement dit partagée, formalisée et pérenne par leur transferrabilité, tel que souligné par Cesar (2005). Lorsque les compétences communes sont rassemblées, on relève ce travailleur présentera non seulement un profil pertinent, mais aussi dynamique, ce qui rassure l'entreprise par sa notion de fiabilité. Ceci permet d'émettre une base solide et un potentiel d'efficacité par un meilleur rendement. Ce qui fait de ce travailleur, un effectif plus productif. En terme d'employabilité, le CBC émet qu'il sera retenue comme prioritaire la présence de ces compétences communes. Le cheminement de l'individu sera ainsi relié à son ouverture d'esprit et sa capacité d'adaptation.

Dès lors, la détermination des compétences communes requises au domaine de l'entreprise se veut être une phase prioritaire à celle du BDCE afin d'assurer la rétention des travailleurs pertinents pour maintenir sa productivité dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. Ceci démontre que tout débute par l'analyse primaire établie au niveau des compétences requises additionnée de la rigueur entourant la démarche du BDCE, qui pour sa part, sera primordiale afin de savoir les compétences détenues au sein de l'organisation. Cette étape garde comme objectif de miser sur la rétention des profils essentiels à la seine continuité de l'entreprise. En ce sens, Cardinal (2006) parle de compatibilité avec l'entreprise. Il émet que lorsque l'entreprise bâtit le profil de compétences souhaité pour un poste donné, il se doit de réfléchir à une liste exhaustive des compétences spécifiques requises sans délaisser les compétences génériques, misant ainsi sur l'approche permettant la reconnaissance du potentiel d'évolution d'un travailleur proportionnel à la maîtrise de l'ensemble des compétences (Cardinal, 2006, p. 31).

Une autre notion présente dans le répertoire du domaine théorique entourant la productivité, est l'engagement du travailleur. Lorsqu'on parle d'engagement, on fait le lien direct entre la volonté de rester et de quitter. À cet instance, le modèle de Meyer et Allen (1991) est l'un des modèles très partagés au sein des pratiques organisationnelles. Leur modèle présente trois forme d'engagement de la part de l'individu face à l'organisation. Premièrement, on y retrouve l'engagement affectif, représentant la forme reliant le travailleur à la mission de l'entreprise et aux valeurs partagées de l'organisation. Dans un deuxième temps, on y note l'engagement normatif. Celui-ci, contrairement à l'engagement affectif, est porté par sa connotation corrélative à l'obligation et non par son désir. Il fera en sorte que le travailleur en situation de contrainte se retrouvera obligé de rester en

poste. Cette forme d'engagement peut être nuisible à l'organisation. En dernière position, l'engagement de continuité est démontré comme le résultat entre l'équation du bénéfice et des pertes que subit l'individu face à son engagement envers l'organisation versus son départ. Ainsi la corrélation face à la décision du travailleur sera significativement élevée si les trois formes d'engagements se prêtent à pencher d'un côté ou de l'autre à concurrence du poids de ceux-ci. (Cardinal, 2006, p. 167-168)

En somme, dans le cadre de notre recherche, nous associerons le lien entre l'association de la logique et de la mathématique, celui du jugement pour estimer l'erreur tout en considérant l'addition d'une hypothèse visant insérer une ligne continue (de nature qualitative) basée sur la motivation d'un employé par son intérêt à développer les compétences (stratégiques) et sa maîtrise de celles-ci. Ceci a pour but d'aligner les données recueillies, le raisonnement derrière celles-ci et son potentiel de développement et ce validés par des mesures d'indicateurs spécifiques au travers d'un BDCE.

### 2.3. Les particularités du bilan des compétences

#### 2.3.1. Les avantages du BDC en entreprise

Une des hypothèses de cette étude est de définir les effets leviers d'une démarche de BDC en contexte organisationnel. En fait, le bilan des compétence est positivement associé au sentiment d'efficacité personnelle (SEP) de la personne en emploi. À ceci, Michaud, Savard, Paquette et Lamarche (2011) explique l'effet levier du BDCE sur l'épuisement professionnel. À cette explication, le témoignage de 11 participants stipule qu'assérument le BDCE a agit positivement à l'épuisement et que cette démarche leur a également, par la suite, permi de réintégrer leur emploi en plus d'un témoignage portant en ce sens totalisant ainsi 23% des personnes interrogées. C'est ainsi que la notion s'appuie par une méthode relevant de la prévention. Les auteurs mentionne que le BDCE « serait particulièrement ajusté pour cette clientèle en transition, fragilisée, maiscompétente » (Michaud et al, 2011). Pour l'effet relatif au niveau de stress et à sa capacité d'en réduire une portion, la donne est portée sur les stratégies d'adaptation liée aux notions de l'efficacité personnelle ainsi qu'à l'estime de soi car la démarche de BDCE serait, selon Zunker (2008) frappée d'une augmenetation chez les personnes ayant vécu un stress relatif à l'épuisement professionnel, en ce sens elle serait plus particulièrement vulnérables (Michaud et al., 2010)

### 2.3.2. La directionnalité du BDC en entreprise

La directionnalité du BDC en entreprise se positionne comme étant deux manières d'être orientées, soient l'intégration des difficultés à mettre en lien et à analyser de méthode objective les changements à effectuer, « (et non pas seulement sur une difficulté particulière à résoudre) » les notions à apprendre en tenant compte des compétences à développer. C'est-à-dire trouver un juste équilibre entre ce qu'il y a à faire et qu'il faut faire en fonction de nos ressources personnelles. À ceci, l'échantillon de Michaud et al. 2010 permet de croire que la grande majorité des participants souhaitaient occuper les mêmes fonctions après avoir effectué le BDC. On dénote que ceux-ci auraient pu être guidés par la volonté de vouloir augmenter leur bien-être au sein de leur entreprises respectives. Pour ce faire, l'employé identifie une compétence qu'elle aimerait mettre en place ou pour laquelle est à un intérêt pour. Ce pourrait aussi être le cas pour une nouvelle gamme de compétence, c'est-à-dire une compétence encore inconnue mais qui pourrait lui être bénéfique. Le but des rencontres permettent entre autre de relever les difficultés rencontrés dans les fonctions de l'employé, ceux-ci peuvent agir en tant qu'indicateurs qui se voient être très utiles pour mettre en pratique le plan de développement. C'est ce qu'on appelle être cohérent avec la directionnalité de la démarche puisque le trajet s'imprègnent des objectifs établis en début de démarche et l'inclusion des difficultés rencontrés en cours d'emploi.

La deuxième méthode consiste pour sa part à encourager l'employé à trouver un but (un sens) ainsi qu'une destination ou l'on souhaiterait se rendre (un but). Ceci relève directement de l'implication et de l'engagement de l'employé envers l'organisation. Pour y atteindre, l'employé « pourrait passer par le développement de ses compétences ». (Morin, 2008). Comme Morin (2008) le mentionne, le simple fait d'occuper un emploi, qui a du sens pour soi, est une forme de composante du bien-être psychologique sur le marché de l'emploi.

On dénote également que le fait de penser à un but et de trouver un sens à notre travail aurait comme effet de diminuer les risques d'alinéation de l'impératif d'efficacité requises chez les employés rapporté par l'auteur Paugam (2003). Pour ce faire, Steger et Dik (2010) ajouterons que la personne qui aura su trouver une cohérence sera d'autant plus motivée par son but à attendre et fera preuve d'engagement envers son employeur, ce qui se traduira par l'augmentation positive de sa performance au travail. (Michaud et al, 2011).

Le sens au travail sera également appelé à l'amener à vouloir dépasser ses propres besoins personnels afin de s'intéresser aux défis organisationnel et le bien commun de l'ensemble



du personnel. Le rapport de recherche de Michaud et al (2011) ne portait pas sur le sens au travail, mais aura eu pour but de définir les hypothèses qui pousseront les avantages du BDCE sous les notions suivantes : « favorise le sens au travail, nourrir l'engagement dans l'organisation, facilite l'identification de pistes de développement de compétences significatives » (Michaud et al, 2011).

Pour l'analyse de l'expérience, Clot (2000) se penche sur la voie cognitive qui se fait à partir d'observations directement faites par des individus vivant une situation, afin de construire des modèles mettant du devant l'identification d'opérationnalité marqués d'invariance afin de les joindre dans l'environnement personnel de l'employé (L'orientation scolaire et professionnelle, 2003). Les propos retenues par les auteurs décrivent le processus par lequel l'expérience de l'employé sera mobilisé pour lui permettre d'en vivre d'autre conjointement offrant ainsi un éventail de pouvoir d'agir qui lui permettra de grandir. Du côté européen, un rappel sur les phases prévues par la Direction de la Formation professionnelle (1993) sont :

- a) Une phase préliminaire qui a pour objet de confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche ; de définir et d'analyser la nature de ses besoins ; de l'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre.
- b) Une phase d'investigation qui doit permettre à l'intéressé d'identifier les éléments déclencheurs du processus de changement dans lequel il s'inscrit et de mieux appréhender ses valeurs, ses intérêts, ses aspirations ainsi que les facteurs déterminants de sa motivation. Elle est conduite en fonction des objectifs définis initialement mais elle est toutefois par nature évolutive et s'enrichit à partir des événements susceptibles de se produire lors de son déroulement.
- c) Une phase de conclusion qui, par la voie d'entretiens personnalisés, permet au bénéficiaire : de prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation ; de recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, le cas échéant, d'un projet de formation ; de prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.

Du côté canadien, en Estrie, le COREE étudie un groupe de travailleurs licenciés de la St-Johnsbury trucking de Coaticook. L'ouvrage fait référence au fait que le BDC sert à l'accompagnement professionnel des adultes en transition de carrière, basés sur des besoins d'orientation, d'insertion professionnelles ou de maintien d'emploi. Décrite comme un processus de transition de carrière, les auteurs relatent les enjeux psychologique de l'individu, tels que déstabilisation, peur face à l'inconnu et le vide professionnel rencontré. Cela peut être perçu comme une baisse de leur sentiment d'efficacité personnelle (SEP). Tandis que d'autre individu, de manière plus proactive, sera à l'affût d'entreprendre une démarche pour mieux se connaître soi-même, se situer face à l'adaptation à leur égard relative aux exigences du marché du travail. Méthode basée sur une formation continue, des organismes tels que l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec (OCCOPPQ) fait acte de promotion de l'acquisition des connaissances relatives au domaine du bilan des compétences. « La mondialisation des marchés, le développement technologique, le contexte démographique et le contexte culturel » sont pour Michaud & al les transformations les plus susceptibles d'avoir endoctriné l'émergence relative à la pratique du BDC. **(p.26).**

Pour Sabine Sene, c'est l'aspect formatif du bilan des compétences qu'elle mettra du devant dans sa recherche. Plus précisément, ses effets formateurs et transformateur sur le sujet et son trajet. Elle tente de comprendre l'impact du BDC sur le trajet d'un travailleur dans une transition professionnelle. Pour ce faire, elle mesura ses effets de par leur nature et au temps et à l'espace. Elle misera sur le rôle de l'accompagnement de l'orienteur qui pratiquera cet accompagnement. Cette étude a été menée auprès de conseillers exerçant le métier de conseiller bilan. Trois axes principaux sont démontrés :

« Le bilan de compétences a un impact formatif qui va produire des effets sur le plan professionnel, socio personnel et psychologique. Cela va induire ce que j'ai nommé une action trans-motrice, c'est à dire une action qui traverse de part en part et qui met, grâce à la mise en mots, en mouvement. Ensuite, il a été établi que le conseiller alternait les postures durant le bilan de compétences. En effet, il est à la fois animateur/orientateur, confident, collaborateur, nous permettant ainsi de retrouver les trois dimensions du verbe "accompagner" qui sont : conduire, soutenir et tenir conseil ».

Quant à Le Boterf (2006), il mettra l'accent sur les divers aspects dynamiques de la compétence, apr la reconnaissance d'une disposition à agir et d'un processus. Par ce sens, il la définit comme une manière ou l'individu adaptera ses ressrouces propres à lui à celles conjointes dans son environnement. Les ressources environnementales comprendront pour leurs parts, des éléments matériels, mais également des méthodes

organisationnelles, des notions sociales, relationnelles et collectives. Bronfenbrenner (1979) étudiera ce concept plus largement. On ajoutera également que la compétence relève de l'individuelle mais d'autant plus de la notion collective car celle-ci s'apprend au travers nos divers sphères sociales, par le partage des savoirs. Ce qui aura pour but de traduire cet axe fondamental par le développement conjoncturant ainsi compétence et désirabilité sociale.

« La compétence reflète donc bien à la fois un état et un processus qui peuvent être mis en correspondance avec des niveaux d'analyse différents. »

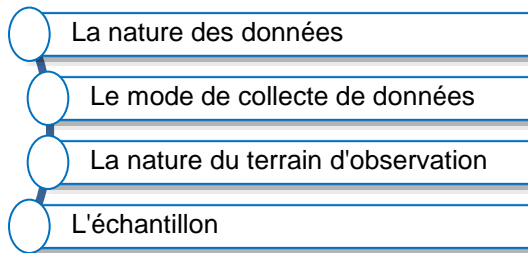
### 2.3.3. Les limites du BDC

La dynamique adaptative, propre à l'entreprise, renforcera ainsi le développement d'un modèles axés sur la GRH par l'angle des compétences détenues. Ce qu'on appellera la gestion des compétences. À cet effet, l'enquête de Colin et Grasser (2003) relate sur le chemin parcouru au niveau des pratiques courantes dans les entreprises françaises en matière de gestion des compétences. Ils indiquent dans un premier temps que celles-ci sont peu utilisés et que la méthode est observable explicitement chez les entreprises ayant une taille plus importante. Dans un deuxième temps, ils est noté que la gestion des compétences « consistent principalement un mode de gestion de l'emploi individualisant la relation salariale sans pour autant chercher une cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise ou une articulation avec sa production » (Cesar, 2011) Ces faiblesses caractérisées de manière contiguës aux méthodes utilisées puisent en somme leur source dans une sorte de fléau de notions et de définitions qui persiste autour du concept de la compétence.

### 3. Méthodologie

La science ne se rapporte qu'aux choses qui admettent la démonstration; mais les principes sont indémonstrables; de telle sorte que la science ne s'applique pas aux principes, et que c'est l'intelligence seule ou l'entendement qui s'y applique », Aristot

#### 3.1. Design de la recherche



À la lumière de ce qui suivra, nous définissons le design de notre recherche en quatre éléments principaux. La schématisation de la méthodologie présente à l'Annexe O démontre ainsi la démarche dans l'approche méthodologique face à la construction de l'objet de recherche.

#### 3.2. Positionnement épistémologique

Compte tenu de la consubstantiellité de la réflexion épistémologique, il est entendu qu'une recherche se base sur l'étude des sciences par le biais de sa nature, sa méthode ainsi que la valeur de sa connaissance (Martinet, 1990. p.9). Aujourd'hui en science de l'organisation, trois paradigmes se distinguent l'un des autres : -Positiviste-Interprétativiste-Constructiviste- (Kuhn, 1983, ). Selon Kuhn (2008, chap. IV, p.71) Le paradigme du positionnement épistémologique positiviste sera pour sa part relatif à l'explication de faits exclusivement réalistes, l'interprétativiste s'opposera largement au positiviste en défendant les particularités des sciences humaines de manière générale et des sciences de l'organisation particulièrement en tentant de les interpréter par sa compréhension. Dans le but de notre recherche, nous adopterons le positionnement épistémologique constructiviste modéré, qui lieu, agira en opposition à l'approche constructiviste radicale proposée par David et al (2008). Le constructivisme est une approche qui fait suite à l'introduction de l'épistémologie génétique faite par Jean Piaget en 1968 lors de la présentation de son modèle qui désormais prend place sur la place publique au même

titre que l'approche positiviste, autrefois, majoritairement utilisée. Celle-ci donne naissance à une réflexion alors plus complexifiée du positionnement épistémologique pour le chercheur. Une approche qui lui revient jusqu'à ce jour de par cette honorable contribution (Martinet, 1990, p.103). L'approche constructiviste a été choisie de manière à se fondre dans le mouvement historique servant d'assise à l'école des relations basées sur la science humaine et sociale. Pour une part, par son orientation basé sur des actions et des pratiques socialement partagées afin de répondre, « à la crise des grands systèmes explicatifs et d'autre part à la forte demande managériales d'analyse des situations professionnelles » (Mucchielli, 2005). Le positionnement constructiviste modéré se base donc sur une suite logique d'actions constuities afin de possionner à la communauté des chercheurs en science de l'organisation l'influence constructiviste relative à notre cadre conceptuel qui sera présenté à la section du protocole de l'étude qualitative.

Cette construction sociale fait de la réalité son apport, dès lorsque que Koehler, dans les débuts des années soixantes, en distingua son caratère psychologique Koehler (1964). Puis, se poursuiva le courant constructiviste, par la notion de la phénoménologie associée, pour sa part, à son aspect social se distinguant de l'interactionnisme symbolique<sup>40</sup> et des travaux portant sur l'ethnométhodologie<sup>41</sup> proposé par Harold Garfinkel, pourtant tous regroupés par le mouvement microsociologique. Un mouvement qui, de son approche, tente de s'accroître davantage à la compréhension de la manière dont les gens vivent et ce en y attribuant un poids marqué d'une significativité importante quant aux interactions échangées entre les individus lors de la l'application d'actions dans leur parcours de vie. (Berger et Luckmann, 1986, p. 22-23) et (Schütz, 1998).

Notre démarche de recherche qualitative constructiviste vient étendre la notion de la constructionnisme<sup>42</sup> aux débouchés d'espace dans lesquelles ont peut introduire de nouvelles hypothèses relatives aux actions menés par l'humain afin de proposer des solutions durables à certain phénomènes sociaux, telle que la crise pandémique actuelle.

---

<sup>40</sup> Concept portant sur l'interaction entre l'acteur et le monde par la soumission au critère de son caractère dynamique dex deux notions (Berger et Luckmann, 1986).

<sup>41</sup> Concept s'inspirant de la phénoménologie, par contre, plus éloignée des contrariétés méthodologiques. Il porte sur le caractère de la spéculation intellectuelle et d'une réflexion philosophique (Berger et Luckmann, 1986).

<sup>42</sup> Le concept du « constructionnisme » dit social et naturel se défend par le fait de rendre compte « des phénomènes de construction sociale de la réalité sociale » (Mucchielli, 2005).

Notre positionnement émet alors les postulats suivants : nous voyons la connaissance comme un construit continuellement inachevée laissant place à la construction de nouvelles idées. C'est dans un optique de plausabilité, de convenance et de contingence que nous nous inscrivons pour cerner une orientation de finalités.

Notre démarche s'inscrit également dans l'optique où la connaissance recueillie est tributaire de nos actions et de nos expériences, structurée par notre processus et modelé par l'interaction de notre approche établit entre avec nos sujets. Notre but n'est pas de déterminer une vérité mais plus une représentation constructive simplifiée d'actions à menées face à une problématique. Korzybski (1931) émettra en ce sens, qu'il ne suffit plus simplement de dire que la carte n'est pas le territoire, mais plus encore, de considérer que la carte « exprime la connaissance expérimentable du territoire par le sujet, qu'ainsi parfois elle transforme ». En bref, « si la carte n'est pas le territoire connaissable, le territoire connu devient la carte » (Le moigne, 1995. p. 70)

### 3.2.1. Nature de la connaissance

Par notre positionnement constructiviste l'objet est directement lié à notre sujet (Berger et Luckmann, 2012, p.69), Plus précisément, appréhendé par l'action qui l'expérimente. La nature de la réalité reflète une hypothèse relativiste qui considère les énoncés comme des phénomènes.. Par un modèle orchestral, notre recherche tient à redéfinir la nature du monde social basé sur des interprétations constructives. L'interaction entre les acteurs de notre étude permet dans ce sens de procéder au développement d'une signification intersubjectivement partagée qui se veut être la source de la construction dite sociale de la réalité. (Berger et Luckmann, 2012, p.41-42).

### 3.2.2. Chemin de la connaissance

Nous contribuerons à construire avec les acteurs la réalité sociale. La conception sociale de la communication se fera sous une vision maïeutique; c'est-à-dire une communication institutionnelle afin d'assurer son apprentissage en milieu organisationnel. En ce sens, négocier, construire un sens commun en proposant une attitude identitaire se basant sur des schémas théoriques de communication interlocutoires et psychosociologiques. Ceci émanant de caractéristiques au niveau de relations d'interdépendance et de complexité élevé quant au contexte démontré préalablement.

### 3.2.3. Validité de la connaissance

Compte tenu de la manière dont nous répondons à la question relative de la scientificité des connaissances précédemment établit, il va de soi qu'il n'y a pas de de critères explicites pour distinguer la science et la non-science. Le but de notre recherche est prioritairement d'admettre qu'il y a une possibilité infinie de critères de validité et c'est pourquoi nous établirons un chapitre sur la discussion. Ce chapitre a pour but de joindre multiples communautés de savoir sous un même toit afin d'analyser les données sous un éventail d'angles plus élargis. Nous avons donc invité la communauté sociale, scientifique, politique et culturelle à se joindre à la discussion afin d'enrichir et de valider l'éthique propre à la connaissance construite à travers ce mémoire. Comme démontré par Kuhn (2008), il est essentiel d'assir les études relevant de l'organisation en tant que savoir instrumental, d'en fournir un outil et surtout un moyen permettant un dialogue complet entre chercheurs. En somme, l'action finale des science de l'organisation et son volet instrumental portent ainsi à non seulement confronter la théorie aux faits (Kuhn, 2008) mais dans le but de notre étude à joindre une démarche de sondage terrain qui a durée 1 année entière à temps plein<sup>43</sup> à une revue amplifiée de la littérature réalisée sur une durée de 3 années à temps partiel. Ces deux méthodes exécutoires interelliées permettent ainsi d'éviter le risque hyperempirisme associé à la démarche exclusive aux théories opératoires d'aspects pragmatiques des faits présentées par Ricoeur (1965) pour favoriser le rapprochement à l'invitation au dialogue d'interprétations divergentes entre chercheurs. Selon, Thiétart (2003. p.30), il serait inadapté de basé une démarche scientifique sur un choix marqué de réfutabilité puisque notre but est, en opposition, de défendre l'ensemble du constructivisme dans les sciences de l'organisation.

En dépis d'opter pour un critère unique comme méthode de validité de la connaissance, nous nous pencherons largement sur le critère d'enseignabilité proposé par Le moigne (2012, p.69) en raison de son apport bénéfique au cadre constructif, mais encore par sa bénéficité de promouvoir la notion enseignable reproductive et intelligible. C'est pourquoi nous avons présenté qu'en plus d'être démontrées, les connaissances de notre recherche

---

<sup>43</sup> Cette étude a été réalisée grâce à la subvention obtenue par le ministère des affaires municipales et de l'habitation (FARR) et à l'ouverture et l'implication de l'organisme a but non lucratif Prox-Industriel qui a pour mission de trouver des solutions durables et pérennes pour les manufacturiers, distributeurs-grossistes.

ont été argumentées afin de permettre à un autre chercheur de construire davantage sur le sujet et de reproduire certaines notions.

### 3.2.4. Pluralité des paradigmes de raisonnements

Pour assurer un ordre d'idées logiques et constructives, les arguments proposés ont été mis du devant pour défendre une pluralité de modes de raisonnements. C'est-à-dire, qu'en plus d'opter pour un raisonnement inductif (Olivier, 2012) en présentant des applications concrètes de cas, nous avons également mis du devant un raisonnement déductif (Olivier, 2012) pour émettre des principes inversés pour présenter les dessous non soumis lors des entrevues ainsi qu'un raisonnement par analogie.

L'analogie, un concept proposé il y a fort longtemps par Freud (1938) dans le domaine de la psychanalyse par son ouvrage qui ne fut jamais achevé. Ouvrage qui se veut être, comme précédemment présenté, l'assise d'observations et d'expériences transmises par notre cerveau, mais qui garde dans notre contexte gardera son sens du au fait que notre analyse se base sur des candidats extérieurs à nous chercheur. (Freud, 1949. p.21) lorsque le cas nous l'a permis afin de procéder à la comparaison des similitudes entre les idées soutenues en terminant par un argument ad hominem (Leff, 2009) tel qu'utilisé lors de débats (p.9), et ce pour ouvrir une porte sur l'intégration et la valorisation du statut du bilan de compétence au Canada.

Pour conclure, afin de nous garder un degré de liberté relatif au problème de de l'incommensurabilité, l'approche multiparadigmes a été sélectionnée afin de faire progresser la compréhension du phénomène social du bilan des compétences. Cette méthode soutenue par Koenig dans ses propos du à l'ampleur des recherches sur le critère d'enseignabilité tel que par exemple l'apprentissage organisationnel :

*« La diversité des approches et des résultats est telle qu'il est impossible de faire aujourd'hui une véritable synthèse des recherches consacrées à l'apprentissage organisationnel » (Koenig, 2015. p. 87)*

### 3.3. L'approche abductive et hypothético-déductive

Pour détailler le chemin qui a mené à notre positionnement épistémologique préalablement démontré, soit un positionnement constructiviste, nous avons mis du devant un processus de connaissance tel que démontré par la portée de notre mode de raisonnement déductif constructif. Cette méthode permet de répondre en soi à la question du « comment nous avons cherché » nos données. C'est-à-dire, par le biais d'un mode d'exploration mettant en lumière la piste de concepts novateurs tels que proposés par les divers interviews et l'enquête menée. Pour enrichir l'objet théorique de manière à réconcilier ces deux méthodes souvent tenues à l'écart dans les domaines des sciences



sociales. Ce processus a été mis en aval de notre objet de recherche tel que proposé par Tiétart (2003) et en amont des données que nous avons recueillies et puis traitées, qui seront présentées dans la prochaine section. D'une volonté exploratrice, nous avons mis du devant la possibilité que le bilan des compétences soit un outil favorable au domaine de la gestion des ressources humaines et avons étudié le fait que celui-ci agisse sur la productivité et la rétention de la main-d'œuvre. Le tout ayant comme objectif d'avancer un construit à la chaire scientifique sur la connaissance relevant de ce duo de concepts. Ces deux méthodes de raisonnement (inductive-déductive) ont démontré qu'il se pouvait d'agir de manière complémentaire puisqu'elles portent sur des objets théoriques d'une complexité de même nature. C'est-à-dire, liés par des hypothèses, des modèles et des théories interalliées. Comme démontré au chapitre 1, la recherche a permis d'établir un lien entre la discipline de l'éducation et le domaine de la gestion des ressources humaines. L'exploration empirique du monde de la théorie a pour sa part enrichi la production d'une assise de connaissance et ce, de par son caractère largement étudiée par divers théoriciens.

Ainsi, l'exploration de nos données aura permis de soutenir la connaissance dans son élaboration et incorporé découverte et approfondissement des méthodes de management déjà mises en place. Notre objectif était de permettre une explication aux concepts actuels par la compréhension de ceux-ci afin de prédire dans un sens l'écart entre ce qui en est actuellement du bilan des compétences de manière globale et où l'on suppose que cet outil devrait se situer. Cette méthode prospective se base sur une intégration de concept novateur au sein du champ théorique étudié.

Dans cet optique, de manière inductive, nous avons exploré les modèles, les concepts et les théories entourant le BDC afin d'établir les liens entre ceux-ci, voir et comprendre les écarts si présents et définir une continuité dans les approches respectives de manière à intégrer le BDC dans la vie courante des gestionnaires en ressources humaines, de leur offrir un outil pouvant justifier l'un des éléments bénéfique à la rétention de leur main-d'œuvre en allant au-delà de la limite non définie du champ largement étudié par les orienteurs. Orienteurs, pédagogues et conseillers partageant un vaste éventail d'aspects similaires dans leur approche de faire mais tenant compte d'un élément tout à fait distinct, soit la prise en considération du BDC en tant qu'outil relatif à la main-d'œuvre active sur le marché du travail. Non seulement, la méthode appliquée comme étant un outil servant au chercheur d'emploi, à la personne se situant dans une phase d'exploration de nouveau défi mais plus comme étant nécessaire au développement, à la compréhension et à la

découverte des compétences manifestés par un intérêt prometteur et une meilleure compréhension de la maîtrise de celles-ci.

Si l'un des syllogisme connu est celui de Socrate avec son hypothèse déductive que si l'homme est mortel, que Socrate étant un homme mènera à la conclusion largement connue que Socrate est mortel. Il est ainsi permis de positionner les prémisses nécessaires à la conclusion afin de nous assurer de la véridicité de notre proposition.

*Ut faciam*, nous avons établi un construit par laquelle notre recherche démontre la complémentarité entre les modes de références présentés (inductifs et déductif). D'une part, où la population active représente la majorité des individus par rapport au reste de la population disponible sur le marché. De l'autre, en fusionnant l'idée ou la majorité l'emporte et que le besoin de l'accomplissement de la pyramide de Maslow se veut être un des facteurs crucial à la productivité, il paraît raisonnable de proposer une hypothèse par l'établissement d'une démarches abductives et hypothético-déductive.

#### 3.4. Le protocole de l'étude qualitative

*Et facti sunt*, la dimension empirique de notre recherche se base sur une approche majoritairement qualitative justifiant notre orientation philosophique en ce sens. Bien entendu, la mise en œuvre de notre collecte de données et de l'analyse de celles-ci permet d'y inférer ainsi, en gardant toutefois une porte d'entrée sur le monde quantitatif. Par ce fait, la recensions des écrits a été élaborée et produite tout au long de la recherche pour assurer cohérence entre la collecte des données et les réponses obtenus par les candidats afin de permette d'adapter notre question de recherche. Celle-ci a évolué sous plusieurs angles (présenté à l'Annexe D) Étant donné l'ambiguïté et la confusion entre la distinction pure de ces deux approches, l'apport de la multiciplicités des critères nous a permis de mieux situer notre position à l'égard de la multidimension complémentaire relative au deux domaines de recherche. Bien que les deux termes soient différent en soi, la somme des actions menées au sens de la recherche et de la méthode de collecte de données auront eu pour leur part un poid significatif à notre positionnement qualitatif. Plus préciément, les études démontrent que les théoriciens en décortiquent souvent l'enveloppe espistémologique des définitions propres aux termes, sans toutefois pouvoir y apporter une réponse finale dans la somme des actions posées, car cela serait pour le dire impossible compte tenu du vaste éventail de possibilités (Thiétart, 2003, p. 95). En ce sens, nous proposons une explication théorique au phénomène complexe, qui au Québec est peu étayé, par la représentation du bilan des compétences organisationnelles par une théorisation enracinée. P. 195 dans fortin et gagnon

En tenant compte des notions philosophiques présentées dans la revue de la littérature comme assise à notre schéma, notre recherche offre une perspective plus détaillée de la raison d'être de notre cadre conceptuel par l'utilisation de la théorisation enracinée<sup>44</sup>. Théorie utilisée de façon générale pour discuter d'un écart présent sur le terrain et sur la théorie. (Fortin et Gagnon, 2016) Celle-ci découle de nos sous-questions, de l'analyse de nos données et de l'interprétation que nous y mènerons. Par ce fait, le milieu étudié par notre recherche relève en sorte de phénomènes relatifs à la crise sanitaire qui sévit actuellement. Ici le but, n'est pas de produire des statistiques généralisées mais plutôt d'interpréter les données recueillies dans son contexte pour mieux comprendre comment l'intégration d'un bilan de compétences organisationnelles pourrait agir comme levier aux causes liées à la rétention et la productivité des entreprises en ce contexte pour ainsi trouver un sens aux données en notre possession.

### Shéma de l'étude

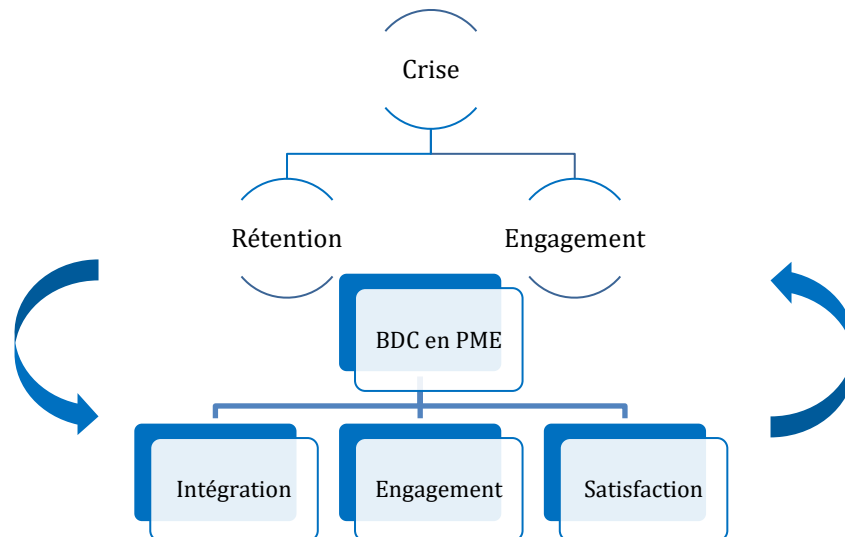


Figure 7 Cadre théorique de notre étude

Le schéma présenté à la figure 7 présente les perspectives de notre étude. Les phénomènes sont situés au dessus de la figure afin de démontrer le contexte dans lequel se positionne l'objet de la recherche. Il faut noter que l'ensemble du concept agit de manière interrelié et qu'aucune notion n'a de valeur probante puisqu'il s'agit d'une conception évolutive.

<sup>44</sup> Couramment appelé théorie ancrée également selon certains auteurs.

Cette représentation triangulaire conceptuelle permet de positionner mentalement le schéma de notre recherche et de comprendre le chemin par laquelle nous sommes passés.

Le contexte d'une crise représente le concept élargi de l'étude puisqu'il régit le phénomène social dans lequel le BDC en contexte de PME (B) évolue, c'est-à-dire dans le passé la pénurie de main-d'œuvre et actuellement la crise pandémique. Les notions de rétention (p) et d'engagement (e) servent à titre d'indicateur de mesure. Tandis que les notions d'intégration (i), consolidation (c) et de satisfaction (s) positionnent le BDC organisationnelles dans la phase de son cheminement.

### 3.5. L'échantillonnage

L'échantillonnage repose sur le choix stratégique de la similitude des interactions de chacun des répondants par rapport à leur position au sein de l'utilisation d'un BDC sur le terrain (Patton, 2002). L'objectif a été de sélectionner des personnes susceptibles d'utiliser l'outil dans son quotidien professionnel. Le recrutement des participants s'est fait de manière hybride, c'est-à-dire que nous avons procédé à un recrutement accidentel pour le choix des individus susceptibles d'utiliser le bilan des compétences, par réseaux pour le choix des gestionnaires en ressources humaines et par choix raisonnés lors de la sélection des conseillers(ères) utilisant le bilan des compétences dans leur fonction professionnelles quotidiennes, soit des certifiées de grade A en évaluation psychométrique. Ces trois méthodes ont été choisies de manière à assurer une stratégie derrière la collecte des données afin d'obtenir un échantillon représentatif de l'objectif vis-à-vis le phénomène étudié et le contexte dans lequel il évolue. Bien entendu, l'objectif ici est de contribuer à la collecte de données que représente le phénomène de la saturation empirique sans toutefois sous-estimer le fait que ceci ne parviendra pas à y contribuer avec certitude dans sa globalité car tout domaine et phénomène tend vers une évolution constante. Sur ce fait s'explique Pires (1997) : « il ne faut pas demander au principe de saturation ce qu'aucune étude ne peut faire : rendre compte du réel dans sa totalité » (Pires, 1997, p. 157). Notre échantillonnage se base ainsi sur la théorisation enracinée et se constitue autour de l'analyse des catégories conceptuelles que nous avons soulevées et ce tout au long de notre analyse afin d'admettre à une cohérence, une variation et une précision à la construction théorique autour du phénomène du bilan des compétences. (Fortin et Gagnon, 2016, p. 189). L'échantillonnage principal visait 50 répondants sur une population totale de 10 000 responsables RH et celle-ci a évolué pour prendre en considération le volet des PME (957), des experts du marché (5), travailleurs (3300) et des utilisateurs TRIMA (3000). Un total de 578 réponses ont été reçues.

### 3.6. Demande de certificat d'éthique

En vertu de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Outaouais, toute recherche impliquant des interactions avec des êtres humains doit avoir été analysée et acceptée au plan éthique avant d'être mise en œuvre. Pour s'assurer d'être conforme à ces exigences, une demande de certificat d'éthique ainsi que les documents afférents ont été soumis en date du 28 mai 2018. La demande a été évaluée lors de la réunion du comité d'éthique de la recherche le 4 juin 2018, des modifications ont été apportées suite aux commentaires reçus du comité et puis, le tout a été accepté telle que présenté en date du 26 juin 2018. En vertu du Règlement des études de cycles supérieurs art. 8.14 et art.11.2 et à l'égard du maintien de la validité du certificat d'éthique pendant la durée de la recherche, une demande de renouvellement a été produite pour les années subséquentes. Toutes ces demandes ont été dirigées sous la supervision de Mme Rhizlane Hamouti, Directrice de recherche de ce mémoire. Une copie de la conformité du certificat se trouve à la Annexe A.

### 3.7. La collecte de données

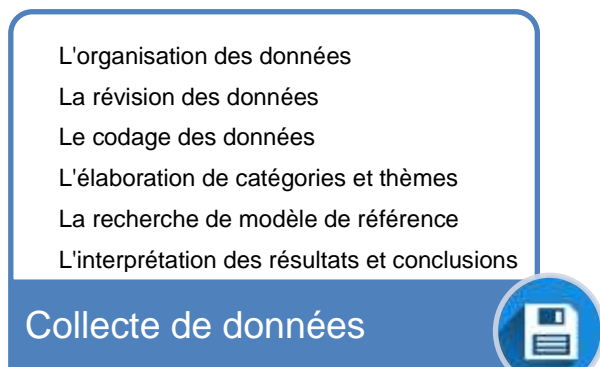
La distinction entre la donnée qualitative et quantitative a été étudiée par divers auteurs tels que Miles et Huberman (1991) qui déterminèrent la nature des mots comme étant une donnée qualitative et celle des chiffres en tant que donnée quantitative. Pour la part de Yin (1989) il mettra l'accent sur la distinction numérique pour y attribuer la nature de la donnée, c'est-à-dire, numérique pour la quantitative et à l'inverse non numérique sera attribuée à la donnée qualitative. Par souci de complémentarité, sachant que la réalité reflète un état plus complexe (Thiétart, 2003, p. 95) que le simple fait de la définition de ces natures, nous accepterons la prise en compte d'un aspect primordial, par lequel le mode de la collecte des données servira de mesure finale à la définition accordée à notre recherche.

En situant les données sur une échelle de mesure variable, tel que proposé par la réflexion d'Evrard et al (1993, p. 35), on stipulera que la donnée de nature nominale (non-métrique) permettra seulement à obtenir une relation d'identification ou d'appartenance à un groupe donné. Il sera d'ailleurs possible d'obtenir une seule et unique calcul statistique, soit la fréquence. Par exemple, l'origine de votre pays de naissance. Tandis que la donnée ordinale, dite métrique, relevant de l'approche quantitative, se présentera sous forme d'échelle d'intervalle (cardinale faible) et/ou de proportion (cardinale forte : ratio) et permettra pour son apport de justifier un apport de classement et plus grand nombre de statistiques. Par exemple, votre degré de satisfaction par rapport à l'utilisation du bilan de

compétences (Thiétart, 2003, p. 97). La réfutation entre la dimension qualitative et quantitative a pour objectif d'amener une description au système social complexe de la gestion des ressources humaines tel qu'entendu par Marshall et Rossman (1989). Ceci étant dit, la complexité peut représenter une limite au processus (Stake, 1995, p. 25). La question qui se pose est, sommes-nous dans une volonté de construire ou de tester (Thiétart, 2003, p. 97), la réponse est définitive, construire objet théorique.

Le but n'étant pas de tester des théories mais plutôt de comprendre et définir un angle de construction autour de ce qui est présentement disponible en matière de développement des compétences. En admettant que l'approche qualitative a pour limite notre interprétation des données recueillies, il est toutefois important de souligner l'importance de l'opportunité que la confrontation apporte entre nous chercheurs, et nos sujets afin de bâtir une construction aux théories existentes. Ceci permet ainsi de procéder à une évaluation plus objective de notre posture d'interaction avec ce que nous proposons comme phénomène (Lincolne, et Guba, 1985, p.292).

Pour procéder à une démarche éthique dans l'analyse des données de nature qualitative, nous avons suivi la méthode proposée par Fortin et Gagnon (2016), soit :



Source : 4 (Fortin et Gagnon, 2016)

### 3.7.1. L'organisation des données

Un système de codage a été établi pour respecter l'anonymat des répondants des répondants aux entrevues par une attribution numérique. Dans le contexte des sondages en ligne, la confidentialité a été sélectionné pour conserver l'anonymat des répondants en attribuant une clé anonyme pour chacune des réponses reçues. Pour la portion de l'étude de marché, seuls les réponses concernant les analyses sous forme de pourcentage ont été reçues, aucun nom d'entreprises n'a été reçues, ni répondants. En somme, dans les méthodes, les données brutes ont été recueillies de trois manières complémentaires, soient

par entrevue avec les experts du domaine, une étude de marché sur le terrain via un réseau dédié aux industriels et par le biais de trois sondages électroniques pour mesurer les trois dimensions de la population susceptible d'utiliser un bilan des compétences. Les trois axes prioritaires sont les travailleurs, les responsables ayant une fonction en ressources humaines et les utilisateurs des outils TRIMA. Au total 578 réponses ont été reçues et analysées.

### 3.8. Les entrevues

Un total de 5 entrevues a été effectuées. La méthode d'approche utilisée était l'invitation par courriel. Celle-ci a été faite en indiquant l'objectif de la recherche, le niveau de responsabilité, la confidentialité des données recueillies, le type de publication visée pour l'obtention des réponses, les risques et les bénéfices des relatifs aux données, les coordonnées de la chercheuse et du président du comité éthique, la reconduction des données, la méthode de la gestion des données ainsi qu'une section réservée au consentement et à la signature du candidat. Les entrevues ont été conduites dans divers lieux afin de servir la disponibilité du participant. Pour ce faire, une d'entre elles a été conduite dans un café, deux dans leurs bureaux d'affaires et les deux dernières à distance par téléphone. Le guide d'entrevue utilisé était semi-dirigé dans le but de permettre aux participants d'apporter des précisions et des notions servant à enrichir le questionnaire. Ces données ont servi à assurer une continuité dans la fiabilité des données recueillies et ont permis d'approfondir les éléments apportés dans les entrevues postérieures. Les entrevues ont été conduites entre le 8 mars 2018 et le 16 avril 2020.

### 3.9. L'étude de marché

Une étude de marché a été conduite et au total 257 participants ont répondu aux deux phases liées à celle-ci avec un taux d'achèvement de 81%. La première phase a été conduite sous forme d'entrevues physiques et comprenait 52 questions. La deuxième a été redressée et comptait pour sa part 23 questions et s'est effectuée via les réseaux sociaux. L'étude de marché a été conduite sur une période de 10 mois et s'est terminée le 31 juillet 2019<sup>45</sup>. Elle portait le nom « Enquête sur les besoins de main-d'œuvre auprès des industriels<sup>46</sup> ». Les données ont été partagées par le biais d'un réseau dédié aux industriels de la région de Laval. Ce, de manière à assurer la même confidentialité que les entrevues et n'ont pour

---

<sup>45</sup> Cette étude de marché a été conduite en période d'emploi chez Prox-Industriel et a été financée par le biais du MAMOT par l'obtention d'une subvention via le programme du FARR émise à Prox-Industriel.

<sup>46</sup> Elle a également porté le nom « Étude de marché auprès des industriels ».

finalité que le partage sur le volet portant sur le développement des compétences. Aucun noms d'entreprises ou de répondants n'a été retenue dans le cadre de notre recherche.

### 3.10. Sondages en ligne

Au total, trois sondages ont été effectués en ligne et 316 participants ont répondu à l'appel. Le choix du sondage en ligne a été mis du devant compte tenu de la situation pandémique dans laquelle les données ont été recueillies. Cette méthode a permis d'élargir la collecte et de viser la population des travailleurs plus aisément. La méthode d'approche s'est fait via divers groupes. Pour une part, sur la plateforme Facebook via des membres en fonctions de ressources humaines, soit « Mes collaborateurs RH » et la page principale du chercheur, d'une deuxième par sur la plateforme LinkedIn, via le groupe des membres de l'Ordre des CRHA additionnée d'un envoi par courriel via le Vigi Express du groupe, et en dernier via un courriel dirigé aux membres de TRIMA via un courriel adressé par une courte vidéo de la présentation de la recherche. Les sondages en lignes ont été conduits via une grille de sondage confectionnée sur la plateforme Lime Survey. Le guide du sondage utilisé était dirigé et a évolué durant la collecte de données afin de permettre d'enrichir la collecte. Celui-ci a été conçu suite aux entrevues qui ont permis de définir les écarts manquant aux données de l'étude. Pour ce faire, les sondages en ligne ont été divisés en trois dimensions pour établir un lien dans la pluralité du concept entourant le bilan des compétences.

#### 3.10.1. Sondage de la perception du travailleur

La première dimension était celle de la perception du travailleur et au total 180 participants ont répondu à ce sondage<sup>47</sup>. Ce sondage a été conduit sur une durée de deux jours. Le sondage comprend 9 questions qui ont été dirigées sous trois angles. La première section visait la ceuilllette d'informations démographiques telles que l'âge, le statut d'emploi actuel et la fonction du poste occupé le cas échéant. La deuxième visait la connaissance autour de l'outil du BDC, l'intérêt pour son utilisation comme guide d'avancement professionnel. Une question factuelle sur l'évaluation a été insérée pour servir de facteur d'analyse en lien avec l'intérêt. La troisième visait les préférences en matière d'emploi telles que les conditions de travail, les raisons de départ, à celle-ci, nous avons ajouté une question factuelle sur l'obtention de promotion à l'interne également pour servir de facteur d'analyse en lien cette fois avec les préférences. Le sondage a été partagé via deux groupes sur la plateforme Facebook et Messenger. Il a débuté le 29 mars et a pris fin

---

<sup>47</sup> L'annexe F présente la structure du questionnaire relatif au sondage de la perception du travailleur.



le 31 mars 2020. L'échantillon initial était de 50 travailleurs et 180 participants ont répondu au sondage. La population totale de ses deux groupes était de 3 300 membres

### 3.10.2. Sondage perception du responsable en ressources humaines

La deuxième dimension analysait la perception du responsable en ressources humaines<sup>48</sup>. Au total 87 répondants ont répondu au deuxième sondage qui a été conduit sur une durée de 2 mois. Le sondage comprend 16 questions et fut adressé aux personnes occupant une des cinq catégories de la fonction en ressources humaines que l'on nommera responsable en ressources humaines aux fins de notre recherche. Ces catégories de fonctions ont été divisées ainsi : adjoint, conseiller, partenaire, directeur (cadre) et propriétaire d'entreprise. Le sondage a pour sa part été divisé en trois volets. Le premier visait l'identification et la présentation du profil du répondant par l'obtention de données démographiques, telles que son âge, sa fonction, son expérience au sein de la fonction et la taille de l'entreprise dans laquelle la fonction est occupée. Le suivant visait la structure départementale et la disposition du répondant en matière de développement des compétences. Dans ce groupe, on y retrouve des questions qui portent sur l'obtention de données nominales face à l'obligation qui vise la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, la manière de procéder à l'évaluation des compétences et le temps disponible pour un responsable en ressources humaines de procéder à un BDC. Le dernier volet a pour sa part mission d'obtenir des données de nature métriques sous forme d'échelle d'intervalle et de proportion afin de mesurer les degrés d'importance et de préférences visant la communication, l'évaluation annuelle, l'avancement professionnel et des données de nature nominales visant l'utilisation de programme de conciliation et la rémunération faite à cet égard. L'échantillon initial était de 50 personnes et 87 participants ont répondu au sondage. La population totale de ce groupe était de 10 000 membres.

### 3.10.3. Sondage perception du certifié TRIMA

Le troisième et dernier sondage<sup>49</sup> a été conduit sur une durée de 2 semaines et au total, 49 personnes ont répondu à ce dernier sondage. Il comprend pour sa part 17 questions et fut adressé aux personnes certifiées des Solutions TRIMA. Le sondage a également été divisé en quatre volets. En premier lieu on vise l'identification des profils des personnes

---

<sup>48</sup> L'annexe G présente la structure du questionnaire relatif au sondage de la perception du responsable en ressources humaines.

<sup>49</sup> L'annexe H présente la structure du questionnaire relatif au sondage de la perception du certifié des outils d'évaluation psychométriques.

certifiées par l'obtention de données nominales de nature démographiques, telles que les lettres obtenues lors de leur analyse intrinsèque, le domaine de profession, l'expérience dans la fonction occupée et la clientèle cible de chacune des solutions utilisées ainsi que la proposition de nouveaux outils pour aller davantage en profondeur dans leur analyse. En deuxième temps, le second volet vise davantage l'obtention de données nominales sur l'identification des outils permettant une intégration efficace de l'outil du BDC en PME, des données métriques sur la perception de l'exactitude des outils disponibles à cet effet ainsi que l'implication de la direction dans ce processus. En troisième place, le volet porte sur le contexte intégrationnel en PME du BDC. Ce volet comporte des questions de nature métriques qui visent l'importance accordée à l'identification des compétences recherchées avant la mise en application de l'évaluation des compétences chez un travailleur, la durée moyenne d'un BDC à l'aide des outils TRIMA, le coût du processus, le niveau d'implication d'un employé en début de phase et à la fin ainsi que le niveau de présence de la direction dans le processus. Le dernier volet vise des questions de natures nominales qui portent sur l'identification des mesures prises à l'égard de la segmentation des compétences en gestes-clés / comportement observables. L'échantillon initial était de 30 personnes et 49 participants ont répondu au sondage. La population totale de ce groupe était de 3000 membres.

### 3.11. La méthodologie de l'analyse des données

*In hoc sensu*, les données que nous avons recueillies ont été analysées de façon à faire des allers retours entre notre étude théorique et les réponses obtenues par le biais des participants. Certaines réponses ont été segmentées et catégorisées pour procéder à une comparaison adéquate de celles-ci dans leur ensemble et permettre une meilleure conceptualisation des données. Une structure a été mise en place afin d'assurer l'objectivité dans la cueillette de l'information sur le terrain. Par exemple, si la donnée recueillie émane d'un regroupement de variables possible<sup>50</sup>, celles-ci ont été regroupées (lieux d'affaires : Blainville, Mirabel et Saint-Jérôme sont des variables qui ont été regroupées sous la nouvelle variable *région des Laurentides*) Un chevauchement entre notre collecte de données et l'analyse de celles-ci ont permis de produire une gamme d'approches méthodologiques permettant de comprendre lorsque nous nous risquons d'arriver à l'étape de saturation empirique des données tel que présenté par Fortin et Gagnon (2016). Les réponses obtenues par sondages en ligne et l'étude de marché ont été codées grâce au logiciel SPSS et celles des entrevues ont été analysées manuellement.

---

<sup>50</sup> Une liste des regroupements des données est disponibles à l'annexe C.

## 4. Résultats de la recherche

« Si vous voulez vraiment comprendre quelque chose, essayez de le changer » Kurt Lewin

Par l'apport de la connaissance portée à notre égard, la présentation des résultats débutera par l'épuration de la problématique dans son ensemble. En premier lieu, la lecture des données a soulevé diverses pistes qui nous a permis de porter une conclusion sur la question de recherche en approfondissant la compréhension derrière le fait de « Comprendre comment l'intégration d'un bilan de compétences peut agir comme effet levier à la rétention des compétences en contexte de PME ».

Pour ce faire, une attention particulière à été portée à l'égard de l'intérêt visé par l'étendu des réponses obtenues lors des divers sondages et entrevues. Cette réflexion a su démontrer sa dimension stratégique et ce en se positionnant sur l'ensemble des dimensions entourant le BDC par la segmentation des perceptions selon ses parties prenantes potentielles : le travailleur, la personne en fonction de ressources humaines et la personne certifiée des outils psychométriques de grade A.

En outre, les données ont permis de conclure à des résultats probants envers les notions relatives aux sous-questions de recherche visant l'intégration d'un BDC en PME, les avantages et les modalités s'y rattachant, ainsi que la position des PME face au besoin en développement des compétences. En répondant aux sous-questions dans le cadre de notre recherche s'est tracée la ligne directrice pour présenter le modèle du bilan de compétences en PME.

1. Comment intégrer le bilan des compétences dans une perspective de développement conjointe avec l'employé?
2. Quels sont les effets leviers du bilan des compétences sur la rétention et la productivité?
3. Quelles sont les pratiques courantes en matière de développement des compétences

### 4.1. L'intégration du bilan des compétences en PME

Cette section met l'accent sur le caractère intégrationnel d'un BDC en PME et vise à répondre à la sous-question suivante « *Comment intégrer le bilan des compétences dans une perspective de développement conjointe avec l'employé* ».

À cette sous-question, nous avons mis en lueur certains éléments communs et nous les avons divisés par trois catégories relatives à la perception des acteurs touchés par l'utilisation du BDC : Travailleur-Responsable en ressources humaines-Certifiés TRIMA. Dans un premier temps, les éléments communs identifiés sont ceux permettant de catégoriser les divers profils de répondants. Ensuite, sera suivi de la connaissance envers l'outil, et des dispositions et des préférences en matière d'intégration d'un bilan de compétences en entreprise. Pour ce faire, deux facteurs déterminants liés à la faisabilité d'une intégration efficace du BDC en PME ont été soulevés, soient l'aspect financier et opérationnel.

#### 4.1.1. Identification des profils de participants

Les profils varient selon les caractéristiques respectives au groupe de profil. Par exemple, du côté des répondants issus de l'étude de marché, la notion d'entreprise manufacturière ou distributrice n'a pas été distribuée aux autres groupes et ainsi de suite. Pour ce faire, des données démographiques y ont été regroupées pour permettre une meilleure analyse.

##### a. Données démographiques des entrevues



n=5

Ainsi, du côté des répondants des entrevues, deux sont âgés de 25-34 ans, deux de 35-54 ans et un de 55-64 ans. Tous travaillent à temps plein au moment de l'entrevue, trois sont dirigeants et deux occupent une fonction administrative. Deux d'entre eux comptent plus de 10 années d'expérience, deux 4-9 ans et un moins d'un an. La masse salariale de l'entreprise où deux répondants opèrent dépasse les 2M de dollars, tandis que les trois autres n'ont pas cette réalité du à leur structure.

##### b. Données démographiques de l'étude de marché

Du côté des répondants issus de l'étude de marché, l'identification se distingue par l'obtention de données sur la taille de leurs effectifs personnels, de leur caractère industriel ainsi que la région où les opérations ont lieu.

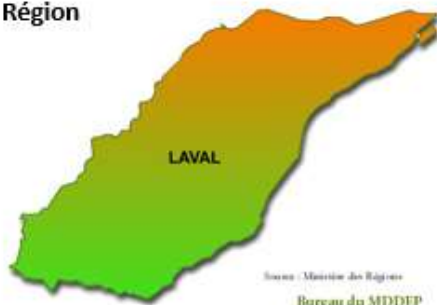
## Profil des entreprises interrogées



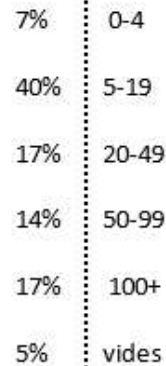
N=957  
n=257

46% Manufacturiers  
2% Distributeurs  
29% Grossistes  
23% Autre

Région



1-1500 employés



Petite entreprise



Moyenne entreprise



Grande entreprise



Données démographiques des sondages en ligne

## Travailleurs

Du côté des travailleurs, la notion entourant leur statut d'emploi a été ajoutée aux critères d'identification ainsi que le regroupement des fonctions occupées et de leur segment d'âge.



## Données démographiques des travailleurs

N=3300

n=180



18-24 ans	7%
25-34 ans	34%
35-54 ans	49%
55-64 ans	8%
65 et plus	2%



Fonction occupée

opérationnelle	17%
administrative	26%
superviseur ou technique	10%
dirigeant ou cadre	36%
n/a je ne travaille pas	11%
Autre (veuillez préciser)	0%



Statut d'emploi

oui	79%
non	15%
je suis aux études (temps partiel ou temps plein) et je travaille	5%
je suis aux études (temps partiel ou temps plein) et je ne travaille pas	1%

## Responsables RH



### Données démographiques des responsables RH

N=10000

n=87



18-24 ans	5%
25-34 ans	23%
35-54 ans	35%
55-64 ans	17%
65 ans et plus	4%
Non complété	16%



#### Taille de l'entreprise

petite entreprise	20%
moyenne entreprise	37%
grande entreprise	23%
Non complété	20%



#### Masse salariale de > 2M

Oui	48%
Non	16%
Sans réponse	7%
Non complété	29%



#### Fonction occupée

adjointe	6%
conseillère	23%
partenaires d'affaires	20%
cadre de niveau supérieur	24%
associé(e), président(e) ou propriétaire	6%
autre	5%
Non complété	16%



#### Expérience au sein de la fonction

0-11 mois	6%
1-3 ans	17%
4-9 ans	23%
10 ans et plus	34%
Non applicable	1%
Non complété	19%

## Certifiés TRIMA



### Données démographiques des certifiés TRIMA

N=3000

n=49

Lettre dominante par type de profil



#### Domaine de profession

Coaching	17%
Développement organisationnel	7%
Enseignement	0%
Orientation	2%
Psychologie	0%
Ressources humaines	15%
Travail social	0%
Retraité	0%
Non complété	58%



#### Expérience dans la fonction

0-1 an	0%
2-3 ans	7%
4-5 ans	0%
6-9 ans	10%
10 ans +	27%
Non complété	56%

Du côté des certifiés TRIMA, la notion des lettres dominantes liées à leur profil d'utilisateur a été ajoutée ainsi que le domaine dans lequel le certifié fait par de ses actions professionnelles.

#### 4.1.2. La connaissance autour du bilan des compétences

Du côté des entrevues, 100% des répondants connaissent le bilan des compétences. Chez les industriels, avec plus de 1417 postes vacants pour près de 18000 effectif, on précise que 53% des entreprises se penchent sur la problématique liée au développement des compétences en cherchant de nouvelles pratiques d'affaires. Du côté des sondages en ligne, chez les travailleurs, on mentionne à 66% qu'on ne connaît pas le BDC, tandis que du côté des RHs, 100% déclarent connaître le bilan des compétences en spécifiant la durée de l'exercice pratiqué et autres critères que nous verrons dans les prochaines sections. Pour la part des utilisateurs TRIMA, c'est également 100% des répondants qui connaissent le BDC en énumérant les outils suggérés pour assurer une intégration efficace.

#### 4.1.3. Les dispositions et préférences en matière d'intégration d'un bilan de compétences en entreprise

##### Les entrevues

Après des entrevues, on y dénote plusieurs caractéristiques dispositionnelles et préférentielles visant l'intégration du bilan des compétences. Entre autre, on s'entend pour dire que le BDC est un outil servant à identifier et à mesurer les compétences qu'une personne ainsi que le potentiel de développement chez un individu. Le participant A soulève et mise sur le critère volontaire de la démarche du BDC, en y apportant une précision :

*« la personne doit agir en tant qu'acteur de sa propre candidature »*

La personne explique que l'individu doit venir de son gré demander conseils. Cette citation est amenée dans le but de démontrer la validité liée à la volonté du candidat de s'impliquer et de mener à terme son projet. Cette étape est nommée comme étant favorable dans le but de permettre une mise en application efficace et ainsi s'assurer de la volonté du participant. Il ajoute que le choix de faire un BDC chez sa clientèle ressort majoritairement dans le but d'une réorientation professionnelle ou réinsertion sociale.

On stipule que le BDC se fait par le biais d'un diagnostique et qu'il peut être fait par plusieurs acteurs. On mentionne que si la demande du BDC est achminée par son employeur, il serait plausible de penser qu'on souhaite se pencher sur l'avancement professionnel. On apporte également que le BDC se fait sous trois phases et qu'il est d'une durée totalisant 4 semaines (24 hrs +-) réparties sur 10 semaines.

La première phase consiste à voir avec le candidat l'info bilan qui lui a été confié. Cette phase dénote un facteur important à sa réalisation :



« Nous effectuons cette phase seulement si l'OPCA a donné son accord, puisque certains secteurs démographiques sont à prioriser ».

La deuxième phase est le nœud de la démarche. À cette période, l'idée est d'alterner entre les instruments de mesure et questionnaires d'entretiens individuels. Les diverses mesures sont : psychologiques, personnalités, psychométriques, d'intérêts et motivation, d'aptitudes professionnelles (sont soustraits l'éducation). Par la suite, l'idée est de procéder à une évaluation des compétences du savoir-faire et savoir-être en fonction du métier souhaité.

« Il faut mesurer l'écart entre les compétences acquises et les expériences professionnelles et extra professionnelles ainsi que celles qui faudra acquérir ».

La dernière phase est une synthèse écrite du bilan. Aucune divulgation n'est permise à ce sujet, secret professionnel. Une copie est remise au candidat et une est gardée à l'interne.

Chez le participant B, on y apporte des modalités liées à l'intégration soulevant des facteurs d'ordre opérationnels et financiers, la durée favorable serait d'une semaine pour ne pas nuire à ses opérations. Le coût moyen au sein de son organisation est de 800\$ et les éléments qui ressortent après avoir fait un BDC sont la communication, l'engagement et la productivité.

Une notion commune qui ressort des facteurs importants lors du choix d'une offre d'emploi chez les dirigeants vise les responsabilités. Tous confirment qu'ils ont déjà reçu une promotion à l'interne visant l'avancement professionnel.

Du côté du participant D, on mentionne que les outils d'évaluations psychométriques répondent à : De quoi suis-je capable? Est-ce que je possède la compétence ? Au détriment du fait de savoir si la personne est compétente. Et en dernier lieu, on y retrouve les convictions, les valeurs et les attitudes pour aligner les pistes de développements personnels et les défis à relever.

Le facteur à considérer comme étant le plus important lors d'un BDC serait l'environnement dans lequel il est complété.

« Il est difficile pour un professionnel de savoir si la personne qu'on a devant nous évolue dans un environnement qui est favorable à son épanouissement. La personne doit avoir un milieu qui encourage son évolution ».

### L'étude de marché

Du côté de l'étude de marché, les dispositions soulevées sont majoritairement liées à des défis d'ordre opérationnels. Les industriels sont aux prises de défis liés à la pénurie de main-d'œuvre et aujourd'hui s'ajoute la situation pandémique en plus des contraintes

quotidiennes dans leur milieu respectif. Pour ce faire, il doivent compenser entre le manque d'employés dont plus de 75% jonglent avec des défis de recrutement. Puis de 34% qui relèvent de la pénurie. En plus de 22% de contraintes de la part des candidats qui ne se présentent pas à l'entrevue, aux retards, refus de travailler physique, refus d'exécution de certaines tâches, des attentes salariales trop élevées et finalement de 9% relevant d'une horaire non attrayante ainsi que de la formation des compétences. Les industriels cherchent à 89% des emplois de types temps plein. Près de 38% ont un besoin qui est autre que annuel et 50% des emplois sont de jour seulement. On prévoit à 74% une période de formation à l'embauche et 87% une période d'intégration. En moyenne, à 90% d'entre eux sont ouverts aux bassins issuent de populations plus éloignées du marché du travail. 75% d'entre eux sont situés à proximité de transports collectifs. Plus de 53% ne connaissent pas leur taux de roulement, 60% offrent une période de vacances supérieure à la règlementation des normes du travail et 76% détiennent un programme d'avantages sociaux. Seulement 63% prévoit un temps de pauses à l'horaire et 53% se penchent sur le développement des compétences dans un avenir rapproché.

#### Sondages en ligne en ligne : *travailleurs*

Auprès des sondages en ligne, à l'inverse, on dénote chez les travailleurs que le facteur le plus important lorsqu'ils envisagent un choix d'entreprise est dû à concurrence de:

6%	le nombre de vacances et/ ou de congés alloués
22%	le niveau de responsabilité
27 %	l'avancement professionnel
23%	la conciliation travail vie (famille, étude, autre engagement)
2%	télé-travail
16%	la flexibilité d'horaire
1%	les voyages et les déplacements requis
3%	mentionnent que seul e salaire est important.

À ce bilan, s'ajoute que 62% de ceux-ci mentionnent avoir déjà reçu une promotion à l'interne et à tout emploi confondu.

Au niveau des évaluations annuelles, 58% des travailleurs mentionnent qu'ils ont déjà eu à se présenter à une évaluation sans avoir au préalable eu de rencontre afin de fixer les objectifs en lien avec leur poste.

#### Sondages en ligne en ligne : *responsables en ressources humaines*

Du côté des responsables en ressources humaines, on présente que la proportion moyenne des formations déclarées dans le cadre de leurs obligations en vertu de la loi

favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre comme étant de 58%.

La décomposition des départements en ressources humaines au sein de leur organisation vont ainsi

- 27% 1 et + employé(s) attitré(s) spécifiquement aux tâches de ressources humaines
- 15 % 1 et + employé(s) attitré(s) partiellement aux tâches de ressources humaines ainsi qu'à d'autres tâches
- 19% 1 et + employé(s) attitré(s) spécifiquement aux tâches de ressources humaines ayant un Directeur des ressources humaines
- 3% 1 et + employé(s) attitré(s) partiellement aux tâches de ressources humaines ainsi qu'à d'autres tâches non connexes ayant un Directeur des ressources humaines
- 3% Aucun département de ressources humaines
- 23% Non complété

Le temps disponible pour effectuer un bilan des compétences est pour 40% moins d'une semaine, à 44% entre deux et quatre semaines et 16% quatre semaines et plus.

#### Sondages en ligne en ligne: certifiés TRIMA

Pour les certifiés, on aborde les modalités et les préférences d'un angle qui vise l'efficacité en matière d'intégration. En ce sens, ils ont énuméré les outils bénéfiques à l'intégration comme étant :

- 39% inventaire des styles sociaux
- 39% indicateur du bilan des compétences incluant la matrice
- 37% inventaire du profil du leadership
- 29% tri parallèle des compétences selon le profil associé
- 17% sociogramme d'équipe
- 5% feedback 360
- 12% inventaire des valeurs au travail
- 17% gestion des profils de compétences tpc
- 2% ne s'applique pas
- 56% non complété

En se penchant sur l'avancement professionnel, on situe le degré d'importance de définir les compétences requises avant de procéder à une évaluation auprès des employés à divers niveaux.

- 32% très important
- 2% moyennement important
- 5% important
- 2% plus ou moins important
- 0% pas du tout important
- 59% non complété

La durée moyenne relative à un BDC avec les outils TRIMA est situé à :

10%	0-3 hrs
17%	4-6 hrs
7%	7-9 hrs
5%	10-12 hrs
2%	13 hrs et plu
59%	non complété ou non affiché

Pour ce qui est du coût estimé, on dénote les prix approximatifs suivants :

5%	100-300\$
12%	400-600\$
15%	700-900\$
5%	1 000\$ et plus
5%	sans réponse
59%	non complété

Au sein de leurs fonctions, on révèle en conséquence que les certifiés procèdent à la segmentation des compétences par la décomposition des gestes-clés (comportement observables) par la fréquence qui suit :

7%	toujours
15%	presque toujours
12%	souvent
5%	presque jamais
0%	jamais
60%	non complété

Dans le même élan que la question précédente, 22% des participants ont enrichi leur réponse en nommant les mesures par lesquelles sont déclinées les compétences recherchées en gestes-clés (comportement observables) :

- « selon le poste »
- « quasi systématiquement »
- « par les comportements adaptés a l'organisation »
- « pour chaque compétences choisies, je vais chercher les gestes-clés pour rendre concret le développement par la validation du client entre ses compétences et ses comportements »
- « par groupe témoin et comité de validation »
- « très important et toujours utilisé dans mon processus de coaching systémique »
- « par la pose de la question à mon interlocuteur+ prise de conscience+mobilisé (prise d'action immédiate) »

## 4.2. Les effets leviers du bilan des compétences

Cette seconde section aborde les avantages et les modalités du bilan des compétences en milieu organisationnel et met l'accent sur ses effets leviers afin de répondre à la sous-question : « *Quels sont les effets leviers du bilan des compétences sur la rétention et la productivité?* »

Ainsi nous présenterons les effets leviers liés au BDC et nous terminerons en tenant compte de l'intérêt des diverses parties prenantes.

### Les entrevues

Auprès du candidat A, on dénote l'aspect pluraliste qu'apporte le BDC et nous dirige vers le lien entre l'avancement professionnel. On y relève que le BDC a pour effet levier de joindre l'intérêt du candidat et de l'employeur. Pour ce faire, le participant mentionne :

« L'avantage pur du bilan des compétences c'est son volet orienté vers l'alignement des savoirs et l'avancement personnel de la personne qui vient vers nous. On peut l'ancrer comme un point de référence pour un travailleur qui se questionne sur sa mission auprès de sa job, du coup même celui qui tente de comprendre où postuler ou quoi entreprendre comme prochain projet ».

Tandis que du côté du participant B, on met l'accent sur la clareté du message qui passe entre les parties prenantes.

Chez le candidat C, nous n'avons pas posé la question relative à celui-ci puisque le participant n'utilise pas ni au travail ou personnellement le BDC.

Du côté du participant D, on met l'accent sur la clareté auprès du questionnement lié à l'attribution personnelle de la valeur de la compétence auprès de l'individu. À ceci, s'explique :

« Le savoir-agir répond à la question du BDC en comparaison à savoir si l'employé est compétent ».

On dit en addition à ceci, que l'alignement du BDC sert de force mobilisatrice.

Se joint à cet ordre d'idées auprès du concept portant sur le travail d'équipe, l'indication que :

« Le BDC est un outil qui permet même de savoir de quelle façon la personne pourra aider son équipe, donc un avantage clé pour des entreprises qui misent sur le travail d'équipe ».

En addition à ces concepts cités, on ajoute que le BDC sert d'indicateur d'efficacité mais plus précisément, le fait de savoir comment être davantage efficace. À ceci s'explique le participant :

« Ça c'est un avantage important, parce qu'en terme d'efficacité, on doit savoir ce qui nous bloque, ce qui nous stresse, ce qui nous empêche d'avancer ».

Pour ce faire, la résistance est notée en terme d'attribution pour savoir où se situe la personne par rapport à sa propre résistance aux facteurs présentés que ce soient sous formes de compétences, d'indicateurs de stress, de potentiel de développement etc.. On mentionne :

« On peut dire que c'est une forme de résilience face au facteur qu'on vise ».

Pour terminer, le participant D met l'accent sur l'équilibre afin d'établir une trajectoire permettant la facilité de s'orienter et d'éclaircir le concept afin d'établir des objectifs clairs.:

« Le but est de trouver un équilibre et on y arrive quand on sait quelles compétences on doit développer ».

Chez le participant E, on indique et mise sur la capacité stratégique du BDC. On mentionne que celui-ci permet d'aligner la volonté de l'employeur et les attentes des employés.

L'étude de marché

Dans la mesure de l'étude de marché, les avantages n'ont pas été demandés puisque les objectifs de cette recherche n'étaient pas basés sur ceux-ci. Tout autant, avec un taux affirmatif de 53% qui se penchent sur le développement des compétences pour palier le phénomène de la pénurie de main-d'œuvre on peut soulever qu'il y est une importante contribution lors d'une démarche liée à un bilan des compétences.

#### Sondages en ligne : travailleurs

Après des travailleurs, avec un taux de réponse élevé à 92% sur l'intérêt de faire un bilan des compétences, ce qui laisse sous-entendre que le BDC propose des avantages auxquels les travailleurs croient et aimeraient découvrir. Aucune question directe n'a été posée ne sachant pas si les travailleurs savaient ce qu'était le BDC en premier lieu. En ce sens, la question a été développée afin de permettre de mieux comprendre le BDC et sa portée axée sur le développement personnel de l'employé en cours d'emploi par la question suivante :

« En cours d'emploi, aimeriez-vous que votre employeur établisse avec vous un «Bilan et développement de compétences en entreprise» pour situer vos compétences actuelles et celles à acquérir pour vous guider dans votre avancement professionnel? »

À contrario, les raisons prônées pour quitter leur emploi en cours sont claires :

- 15% la maltraitance d'une personne en poste de supervision
- 6% une mauvaise accueil et intégration au sein de l'organisation
- 1% un refus de hausse de salaire

- 7% un salaire plus compétitif chez un autre employeur
- 30% le refus d'avancement professionnel au sein de l'entreprise
- 35% une non compatibilité avec votre équipe directe
- 6% mentionnent d'autres raisons.

### Sondages en ligne : responsables en ressources humaines

La question portant sur les effets leviers n'a pas été posée directement au groupe des responsables en ressources humaines puisque l'intérêt était tourné vers les méthodes courantes utilisées et les préférences des utilisateurs. Du moins, plus de 27% ont répondu recourir à des outils psychométriques quand vient temps de procéder à l'évaluation des compétences au sein de leur personnel. Ce qui laisse sous-entendre que certains puissent en effet établir un BDC en PME et ce même si la terminologie peut en différer. Dans la même optique, la majorité des répondants (40%) ont répondu que le temps disponible pour effectuer un BDC serait d'une semaine et moins.

### Sondages en ligne : certifiés TRIMA

Du côté des certifiés TRIMA, les données portant sur les effets leviers démontrent que seulement 10% des utilisateurs des outils servant à effectuer des BDC en entreprise sont des employés à concurrence de 22% pour les dirigeants.

L'effet levier flagrant de cette cohorte est l'exactitude d'une démarche de BDC effectuée par des outils psychométriques. À cette question, 39% ont situé leurs réponses de manière positive sur l'échelle allant d'« exact » à « très exact ». C'est plus 1/3 des répondants qui, parmi l'exactitude, ont proposé des outils assurant une insertion efficace en PME allant comme suit :

- Inventaire des styles sociaux 39%
- Indicateur du bilan des compétences incluant la matrice 39%
- Inventaire du profil du leadership 36%
- Tri parallèle des compétences selon le profil associé 29%
- Sociogramme d'équipe 29%

#### 4.2.1. Les pratiques courantes en matière de développement des compétences

### Les entrevues

Après des participants, on utilise le bilan des compétences comme outil en matière de développement des compétences à concurrence de 60%. Pour répondre à la mise en application de cet outil, on dénote que seulement 20% offre un congé afin de permettre à l'employé de compléter son bdc. Du côté du participant A, on suggère qu'en matière de

développement des compétences, le bdc est utilisé dans le cadre d'un avancement professionnel et/ou d'une évaluation interne d'un poste lorsqu'il est requis par un employeur.

En matière de développement personnel, 60% utilisent également le bdc dans leur vie personnelle. Du côté du participant C, on présente les outils tels qu'évaluation de poste et entretien annuel comme outil visant le développement des compétences. Tandis que du côté du participant E, on vise un développement des compétences intrinsèques. C'est-à-dire que le participant agit en tant que travailleur autonome. Il met du devant les outils visant la formation et les cellules de co-développement.

### L'étude de marché

Après des répondants à l'étude de marché, ce sera 53% qui déclareront prévoir une problématique liée au développement des compétences. Pour contrer cette réalité, des outils utilisés par les entreprises sont présentés. La valeur qui en ressort le plus est celle de la formation à 74%. Des variables additionnelles uniques s'en ressorties également, soient celles de la mise à jour des équipements technologiques afin de renouveler de manière continue les compétences de leurs ressources humaines. On ajoutera également la formation interne, externe et celle effectuée par les fournisseurs. Puis, dans un domaine spécifique on mentionne utiliser la technologie de l'information afin de développer les compétences et pour terminer le développement du leadership sera utilisé pour former les travailleurs.

### Sondages en ligne : travailleurs

Pour ce qui est du côté des travailleurs, à l'inverse, on obtient aux raisons susceptibles de favoriser un départ volontaire les raisons suivantes :

- 15% la maltraitance de la part d'une personne en poste de supervision
- 6% une mauvaise accueil et intégration au sein de l'organisation
- 1% un refus de hausse de salaire
- 7% un salaire plus compétitif chez un autre employeur
- 30% le refus d'avancement professionnel au sein de l'entreprise
- 35% une non compatibilité avec votre équipe directe
- 6% autre

### Sondages en ligne : responsables en ressources humaines

Pour la part des responsables en ressources humaines, on mise sur les outils suivants pour ce qui attrait à l'évaluation des compétences en matière de développement des compétences.



27 %	test psychométrique
51%	entretien individuel
36%	entretien de co-diagnostic avec des un superviseur
26%	avis reçu des employés de l'équipe avec lequel l'employé travaille
43%	mise en situation
6%	non applicable, nous n'évaluons pas les compétences de nos employés
29%	Non complété

La possibilité d'avancement professionnel au sein de tous les métiers est frappée de 21%, tandis que 40% prévoit seulement un avancement pour certain type de métiers, de plus 2% ne sont pas en mesure d'en offrir et 37% n'ont pas complétés cette question.

Afin de répondre aux types de programmes de conciliation offerts, les responsables en ressources humaines ont répondu à :

19%	conciliation travail-étude
21%	conciliation travail-famille
17%	conciliation travail-étude-famille
24%	conciliation travail-vie
19%	non complété

Pour ce qui est de la rémunération offerte dans le cadre de ces programmes au sein de leur entreprise respective, les participants ont mentionné offrir une somme moyennant les modalités suivantes :

3%	le salaire complet est maintenu
5%	le salaire complet est maintenu avec un nombre d'heures maximales
19%	le salaire complet est maintenu mais les heures doivent être reprises
15%	les heures doivent être prises à l'extérieur des heures de travail
12%	si l'employé le souhaite, il peut demander une réduction d'heure mais aucun salaire n'est offert
5%	% ceci est non applicable, nous n'offrons pas ce type de programme
41%	non complété

### Sondages en ligne : certifiés TRIMA

Pour ce qui est du bassin des certifiés, on met du devant les outils suivants en ce qui concerne l'intérêt d'une bonification de leur expérience en matière d'évaluation des compétences en matière de développement.

- Des questions d'entrevue en lien avec les compétences et gestes clés
- Coaching
- Styles pédagogiques
- Avoir plusieurs profils de disponible
- Feedback 360
- Outils facilitant le coaching en ligne
- Ateliers de perfectionnement
- Groupes de co-développement
- Coaching personnalisé
- Sociogramme d'équipe
- Gestion des profils de compétences
- Validation lors de l'interprétation pour certains cas plus complexes

- Méthode d'évaluation apportée dans le cadre d'un BDC en entreprise

## 5. Discussion

« Quand on aura sorti le robot de l'humain, on aura  
davantage le loisir d'embrasser la diversité,  
l'intelligence émotionnelle et culturelle et  
l'innovation inspirante et créatrice de valeur »,  
Manon Poirier, CRHA

### 5.1. L'intégration du bilan des compétences en PME

#### 5.1.1. Identification des profils de participants

L'identification des profils a permis de visualiser la distinction entre les segments. De ce fait, du côté des entrevues une distribution égalitaire entre les deux groupes d'âges 25-34 et 45-59 a été observée.

Du côté de l'étude de marché, on observe que plus que 78% du marché industriel est occupé par les petites et moyennes entreprises et qu'à cette notion on dénote que près de 46% sont de type manufacturier.

Pour les travailleurs, on observe que 83% sont âgés entre 25 et 54 ans et ce fait corrèle de près ce qui a été présenté préalablement du fait que la population active se situe dans les 81% sur l'ensemble de la population. On dénote également qu'au moment du sondage effectué chez les travailleurs, la situation pandémique était frappée par un confinement qui sévissait au Québec. Malgré les circonstances, on obtient que 79% des travailleurs sondés étaient toujours à l'emploi. Pour ce qui est des fonctions occupées, près de 43% opèrent dans les emplois de type opérationnelle et/ou administratives tandis que 46% déclarent avoir un poste de ayant des responsabilités de supervision et/ou d'encadrement.

Pour le bassin des certifiés, la lettre prédominante de leur profil est de près celle qui domine les trois profils, soit la lettre M. La lettre M est représentée par un profil qui a comme but de viser l'expression de soi, la communication, l'entraide ainsi que la transmission de connaissances. On parle d'un profil qui prône l'authenticité, la solidarité, le respect des autres la confiance en soi et l'amélioration de la société. Le but d'avoir mis du devant ces lettres de profils était de comprendre le type de profil qui dominait dans ce bassin. Il faut noter que les certifiés font régulièrement des BDC à un niveau différent de celui qui est présenté par la théorie. Parmi ces profils, on obtient également que 32% dominent les fonctions visant l'accompagnement des travailleurs telles que le coaching et les ressources humaines. À ceci on ajoute également que plus de 36% occupent un poste sénior allant à plus de 6 années dans leurs fonctions.

### 5.1.2. La connaissance autour du bilan des compétences

La connaissance autour du bilan des compétences au Québec relève majoritairement des deux écoles de pensées, regroupant le terme de « bilan et développement de compétences dans les petites et moyennes entreprises » amplement étudié par les auteurs Michaud et al.

L'intégration première fut comme présenté du côté européen et vise par ce fait la Loi qui, de par son évolution, a permis l'attribution d'un droit de bénéficier d'un congé pour se situer. C'est-à-dire faire le point entre ce que l'on cherche à accomplir et perser à travers des ressources que l'on a pour y parvenir. Au Canada, on intègre le volet de la compétence à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, mais aucun jour férié n'est reconnu à ce jour.

C'est ainsi qu'en analysant les données d'une manière à analyser les situer dans leur environnement qu'il est permis de conclure que l'ensemble des profils répondants est marqué de particularités discrétionnaires compte tenu de l'environnement dans lesquels ils évoluent. Par exemple, du côté des entrevues, ce sera 100% des répondants qui étaient au fait du BDC. On comprend bien la position de la connaissance à ce niveau, tandis que du côté opérationnel des industriels, avec seulement 53% des répondants qui prévoient une problématique en développement de compétences, ils auraient été bénéfiques de savoir combien de ceux-ci connaissent le BDC également. À ce jour, la recherche terrain ne visait pas les mêmes objectifs car elle n'a pas été conduite dans le cadre de cette recherche mais soulève tout de même des outils tels que démontrés dans la section des pratiques courantes. Ceux-ci soulèvent le caractère appartenant à la méthode du BDC mais dans des pratiques effectués différemment.

Pour le volet des travailleurs, on ne connaît pas le BDC à la hauteur de 66% et ceci démontre amplement que le Canada se situe plus loin derrière l'Europe dans ce domaine. À contrario, les responsables en ressources humaines connaissent le BDC à 100% ce qui permet la transition de la connaissance de cet outil par les interventions menées sur le terrain quotidiennement. On apportera d'ailleurs plusieurs outils dans leurs pratiques courantes également.

Compte expliqué précédemment dans le champ théorique, le défi d'intégration d'un modèle comme celui-ci est de développer une typologie consistante et cohérente en tenant compte du contexte qui l'entoure au sein des entreprises de manière à ce qu'il soit dynamique. Pour se faire, à la partie théorique nous avons présenté les modèles les plus connus et utilisés au Québec, soient ceux de Michaud et al du BDCE

Les données ont pour leur part permis d'ajuster le BDC à la taille de l'entreprise ainsi qu'au contexte démographique sous-adjacent. Pour se faire les répondants ont répondu à des questions portant sur les modalités d'application applicables au sein de leur organisation. Le coût moyen présenté est de 800\$ par bdc.

N'oublions pas que le moment opportun d'introduire un modèle est en amont. Par contre la réalité des entreprises est aux prises avec multiples défis opérationnels. Cette réalité a été soulevée par les réponses obtenues, notamment par le temps disponible pour effectuer un BDC. Le temps moyen mis du devant est d'une semaine au maximum. À ceci s'explique l'un des répondants :

*« toutes les ressources que nous avons sont très importantes à la production on peut pas s'en défaire trop longtemps ».*

Cette volonté d'agir est pratique courante, si l'on se fit à Mr Daniel<sup>51</sup> qui fit part que les entreprises devraient revoir leur approche portant sur l'évaluation des compétences immédiatement et ce en faisant participer leurs collaborateurs activement dans le but de les mobiliser dans la démarche.

Par la suite, en situant les conclusions de Bronfenbrenner comme présentées à la section du champ théorique, il est souligné que deux notions externes sont essentielles au progrès de la recherche lorsqu'on vise l'humain dans son environnement. D'une part, car elles permettront à l'instigateur de situer le fonctionnement de l'humain dans son environnement. D'une autre, car celles-ci auront des impacts majeurs sur son développement. C'est ainsi que nous ferons le lien que l'environnement des employés doit être propice au développement des compétences afin de stimuler l'activité en cours. À cet effet, nous ajouterons que la compétence évoluera parallèlement à la hauteur de la liberté dont elle dispose. Par exemple, si la compétence d'autonomie est visée et que le cadre structurel ne permet pas à l'employé de faire preuve d'autonomie, celle-ci sera latente mais avec un potentiel de développement.

De manière parallèle, Michaud et Savard ont mis du devant les quatre finalités en rapport aux variables permettant un meilleur engagement de la part des employés, tels que le

---

<sup>51</sup> Mr. Daniel est également Expert en stratégie d'innovation globale pour les nouveaux modèles économiques d'entreprises au Centre européen d'entreprise innovation de Rennes. Son entreprise se nomme Créativ (Lemarchand & Fouray, 2012).

sentiment d'efficacité personnelle, l'attribution envers la qualité de gestion, la rétention du personnel et l'estime de soi du travailleur.

Cependant comme indiquée, la taille de l'échantillon finale et sa mise en contexte relative aux PME ont fait jaillir certaines réserves. C'est pourquoi, les auteurs Michaud et al définissent trois phases pour procéder à la mise en application du BDC en PME. Le cheminement complet de cette mise en application avait pour sa part été attachée à un congé de quelques semaines tout comme présenté par le contexte européen.

En terme de mobilisation, une autre question s'ajoutait : la pérennité de la démarche. Il a été démontré que l'intégration d'une dynamique d'apprentissage dans un milieu organisationnel est une étape cruciale à la démarche. Il est donc intégré que le bilan des compétences est en soi une démarche qui doit être frappée de continuité. Pour se faire, on juxtapose à la partie de Marianne César l'axe de l'environnement de Bronfenbrenner et les données de l'étude pour obtenir un angle qui permet l'intégration du bilan des compétences en PME.

Un deuxième participant mentionne que le bilan des compétences est outil qui sert à servir conjointement les intérêts de l'entreprise et que les employés sont ainsi appelés à une meilleure communication. Il cite :

« Quand on va dans le même sens on rament plus loin et mieux. »

Cette citation est citée lors de la question qui porte sur les éléments qui ressortent le plus chez les employés après avoir fait un BDC. On soulève ainsi la communication. Pratique courante, la communication varie entre le temps disponible et le temps pris. À cet effet, on obtient à la question : Après le BDC effectué, rencontrez-vous les employés?

« Si j'ai le temps, oui »

Et à : Quels sont les éléments qui ressortent le plus chez les employés qui ont fait un BDC?

« La communication, ils comprennent beaucoup mieux les évaluations annuelles et les objectifs qu'on fait avec eux. Desfois c'est même eux qui suggèrent des points auxquels on avait même pas pensé. Je pense que c'est vraiment important de savoir où la personne veut aller et comment on peut l'amener à y arriver ».

Le BDC s'inscrit ainsi dans une démarche utilisée dans les pays francophone. Il est couramment utilisée dans les pratiques de GRH et surtout en matière d'orientation et de réorientation professionnelle. De 1971 à 2020, le BDC a évolué de manière probante et s'inscrit désormais dans une pratique théorique qui gagnerait davantage si celle-ci était

mise du devant par une approche pratique entourant le volet du développement de compétences et d'un avancement professionnel au sein des organisations québécoises.

En s'appuyant sur les méthodes de faire en France, on constate par instance que le BDC est muni d'une volonté d'unir l'apprentissage de manière continue et vise plus encore le volet du développement économique et social du pays. Au Québec, quelques démarches ont fait leur apparence, notamment pendant les périodes de lourd chômage sous forme de bilan personnel et professionnel dans la mesure de soutenir le maintien en emploi des travailleurs. Pour aller du devant avec les démarches et les actions menées ils créèrent ainsi des Centres Institutionnels à vocation expérimentale ayant pour mission de conduire les bilans des compétences. Ces centres servent de lieux où l'individu peut se rendre de manière volontaire pour établir un bilan. Pour se faire, si l'individu est salarié, il obtient un congé de 4 semaines, puis va du devant avec le projet qu'il souhaite accomplir. Ce qui nous mène à croire que le congé accordé afin de se ressourcer pour accomplir son projet est primordial au fonctionnement de cette démarche. L'individu se sent ainsi libérer de ses obligations et vise un objectif dans l'esprit d'accomplir son cheminement. Plusieurs études se pencheront vers la sentiment d'efficacité personnel en ce sens. Pour nos fins, nous viserons la capacité des organisations à le faire et la disponibilité pour ce type de projet en contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Au Québec, vers les années 90, on instaure des programmes et des services relatifs au bilan des compétences mais s'en reconnaître légalement un congé pour y parvenir. Pour se faire, dans le domaine de l'orientation, on induit la démarche à la somme des savoirs-faire et des savoirs-être. L'évolution de la notion compétence mènera vers la fin de cette décennie à une redirection vers le savoir-agir qui, pour sa part, sera beaucoup plus large dans son approche. Certes, comme expliqué par Le Boterf, la compétence reste un processus complexe, mais sans toutefois être autant compliquée. L'approche des divers auteurs éveillera les perceptions propres à chacun mais contiendra la clé d'une ouverture vers le monde de la compétence basée sur l'approche de l'action et du résultat de celle-ci. L'accord paritaire entre les définitions étale clairement les assises du concept par cette approche. D'où la raison où nous laisserons les actions de tester une compétence vers l'évaluation d'une compétence et le savoir propre à la connaissance par le savoir développé au courant d'une période donnée que l'on nommera compétence du savoir-agir.

L'histoire fut marquée par l'adoption de la Loi française sur le bilan des compétences en 91 qui avait pour objectif de rendre maître chaque travailleur acteur de son propre parcours professionnel, ce qui nous sort du contexte académique qui vise l'apprentissage universel des notions de base et dont l'humain y est conditionné dans son parcours

académique vers l'autonomie. Si la compétence devient un champ du savoir-agir, il est donc sans contredire que l'éventail de possibilité s'élargit vers un infini d'apprentissage et vise la formation continue. L'autonomie est ainsi prioriser et l'humain peut se développer. Toutefois le cadre environnemental dans lequel il régit lui est propice en prenant pour compte la théorie de Bronfenbrenner. La notion prend ainsi un envol vers la fibre de l'intérêt que nous analyserons dans les résultats des sondages en ligne. C'est-à-dire la volonté des travailleurs à faire ce point. La gestion des ressources humaines a connu des jours où le travailleur, sous la dictée de son superviseur opérait et qui maintenant est contesté de tous. Le travailleur veut apprendre et l'environnement de travail se doit de lui apporter cette possibilité si l'on veut stimuler notre personnel. Ceci étant dit, il n'est pas question ici d'imputabilité et de laisser pour compte des travailleurs décider des étapes à être menées, mais plutôt de voir avec eux quelles sont les critères qui les motivent et les buts visés afin d'aligner vision organisationnelle et intérêt personnel vers un but commun. Le but commun est sans doute l'élément clé de la réussite d'un bilan des compétences en PME car elle veille à ce que la directionnalité soit respectée et clarifiée.

Pour ce faire, en 93. le COREE met sur pied le tout premier programme québécois en tant que bilan des compétences et met deus devant un groupe d'individu licencié. Ici la clé de l'autonomie ne pourra être étudié, car l'aspet fondamentale du lien d'employabilité est brisé et que la personne se retrouve ébranlée par la fragilité du cheminement de sa carrière. À contre sense, la richesse des données recueillies par les chercheurs a pour sa part démontré les enjeux organisationnels de l'environnement. Par exemple, l'imprévisibilité du contexte de l'employabilité, les enjeux de performances, le mouvement entre emplois, les formations nécessaires au maintien et à l'évolution de leur connaissance. Cette lignée guider ainsi la volonté des licenciés déterminant ainsi la raison d'être d'actualiser leur compétences en matière de parcours professionnel. À noter, que le Boterf avait explicité clairement ses propos en mettant la lumière sur le fait que l'entreprise ne pourra survivre et se développer que si elle peut mettre son entière confiance dans les compétences de ses travailleurs. Qui dit compétences, dit bilan des compétences pour rester obejctif dans ses démarches.

En 95, on mettra des actions du devant comme démontré par le champ théorique en ciblant un bassin d'une génération peu ou pas instruite au courant du parcours de jeunesse en associant une idée sociale basée sur les progrès techniques, ce qui lui vaudra la mention de « dispositif d'accompagnement social » qui sera très valorisé compte tenu de la situation économique du Canada. Ayant comme objectif d'optimiser la productivité et la compétitivité au Québec, les manières de gestion à l'égard des compétences font pourtant aujourd'hui état de formation sans pour autant mettre du devant l'apprentissage de



manière continue. Rappelons que le CSE recommandait en 2013 que les plus grandes entreprises

*« adoptent une vision organisée du développement des compétences dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie afin que la diversité des lieux et des modalités de formation et d'apprentissage [soit] affirmée et le recours à la formation formelle, non formelle et informelle, valorisé et facilité »*

En ce sens, nous y retrouvons la notion de l'environnement, de l'autonomie et de l'intérêt. Il est donc permis de conclure que le BDC doit s'intégrer de manière courante par la culture québécoise des entreprises en plus de faire partie intégrante de la législature sous forme de formation continue. Pour se faire, d'accompagner les entreprises dans ce processus. Nous avons clairement établi que les angles pour répondre à l'hypothèse de la rétention et du développement des compétences de la main-d'œuvre dans un contexte évolutif comme nous le connaissons aujourd'hui se situent dans ces deux approches.

En tant que pionnier en matière de l'utilisation de l'outil du BDC en contexte d'entreprise, Michaud, Dionne et Beaulieu se sont penchés sur les enjeux du BDC à partir de leur modèle présenté à la section 2.2.1.1 en s'appuyant sur la connaissance apportée par le COREE. Pour se faire, elles ont adapté leur modèle à la PME et présenter le service de manière constante auprès de la population.

Elles ont, tout d'abord, adapté leur modèle du BDC à la petite et à la moyenne entreprise (PME) en proposant des fiches reproductibles et des outils sous forme d'atelier visant ainsi une période d'environ 4 semaines pour la durée totale de l'exercice. Les actions auront eu comme effets leviers de présenter le BDC, son implantation et son cadre d'utilisation.

## 5.2. Les effets leviers du BDC

En matière d'effets levier, les candidats rencontrés ont démontré plus d'un aspect positif au bilan des compétences. Dans un premier temps, la notion de validité. Celle-ci sera validée par la théorie lors de l'avancement des travaux de Lionel Arsenault et de son modèle TRIMA. En ajout à cet apport, le participant ajoute les notions de l'entraide entre coéquipier, l'efficacité, les agents bloqueurs qui nous empêchent d'aller du devant ainsi qu'à la contribution relative à la forme de résilience qui nous habite.

Ces facteurs sont ensuite présentés sous forme de mises en situations afin que la personne aie une compréhension concrète des œilletons qu'elle se fait involontairement. Le participant le décrit comme étant des angles morts qui peuvent être tout aussi dangereux si on n'est pas en pleine conscience de ceux-ci ou de la façon de les reconnaître.

En tant qu'avantage sur l'utilisation des solutions TRIMA pour effectuer un BDC en PME, on désigne la notion entourant la validité de l'outil ainsi que sa capacité<sup>52</sup>.

Si nous reprenons ces termes afin de puiser l'information commune qui s'y trouve, on s'entend pour émettre que le BDC sert à établir une ligne directrice entre l'objectif à atteindre en s'appuyant sur les forces que nous détenons. Celui-ci permet de situer une trajectoire qui permet de verbaliser ce qui se trouve dans notre subconscient, parfois sous-représenté par les angles morts qui nous bloque le chemin pour y parvenir. À priori, le bdc peut d'ailleurs avoir un effet positif sur le rendement d'une personne, car quand le but est droit ouvert, il est plus facile de savoir ou guider les efforts. Ceci-étant dit il ne serait pas judicieux de penser qu'aucun n'effort ne sera investis, mais tout de moins, la ligne directrice sera clarifiée. À cet effet, on suggère même l'idée de porter le bdc sous l'angle d'aide. Le BDC, en ce sens, devient un outil que l'on présente à des employés ayant un besoin et à qui nous aurions guider vers un programme d'aide à l'employé. On peut certes imaginer que le BDC est un outil de traitement, mais en soi, une ligne que l'on peut suivre pour savoir la direction que nous souhaitons prendre et la faisabilité de ce chemin à emprunter. En matière de confusion professionnelle, on peut si bien détailler les facteurs qui se penchent sur notre chemin et de ce fait les contourner bien outillé afin de se rendre au sommet à atteindre.

En ce sens, nous l'avons vu et discuté, une compétence « dite métacompétence » permettra d'apprivoiser le changement sous un autre angle, d'être proactif et ouvert aux situations qui régit autour de nous. Le BDC pourra ainsi permettre d'établir une sorte de cartographie des compétences détenues. Pour bénéficier du potentiel représenté par cette cartographie, on y ajouter les facteurs temps et intérêt. D'une part parce qu'une compétence se renouvelle toute les quatre à cinq années, mais pour se faire, elle devra être sollicitée. Pour les fins de notre recherche, nous avancerons que la sollicitation débutera en grande partie par le milieu professionnel puisque 81% de la population est active. Dans un second temps, le facteur de l'intérêt prendra place dans une idée de continuité des obligations et des emplois que nous avons occupés, puisque ceux-ci auront un important rôle dans l'intérêt envers une compétence. Par exemple, un personne qui aura été en présence d'un stress plus important sur une longue période pourrait se voir épuiser par celle-ci. Le BDC ne précisera pas cette donnée mais la présentera comme étant un facteur présent et sous-solliciter par le biais de nos réponses aux évaluations ipsatives que l'outil nous réserve. L'objectif derrière cette action est de comprendre si oui ou non la

---

<sup>52</sup> Une analyse de validité a été dirigée de 2008 à 2010 par le professeur Éric Yergeau de l'Université de Sherbrooke pour son expertise en matière de la mesure psychométrique.

compétence est peinte d'épreuves qui abaisse l'intérêt ou si seulement celle-ci a été déplacée vers le bas par une compétence X qui a monopoliser l'espace devant celle-ci.

Comme expliqué par le participant A, l'individu doit être maître de sa propre candidature, et par ce fait, il doit être en mesure d'expliquer verbalement ce qui arrive lorsqu'une compétence est moins sollicitée. Nous avancerons également que la participation au BDC est faite de manière volontaire et permet une plus grande coopération face au BDC. De ce fait, les certifiés TRIMA feront ressortir le degré d'implication au BDC qui est grandissant tout au long du processus du BDC.

À la section des résultats, auprès du candidat A, on dénotait l'aspect pluraliste qu'apporte le BDC et ceci nous a dirigé vers le lien entre l'avancement professionnel et l'intérêt. On y note que le BDC a pour effet levier d'unir l'intérêt du candidat et de l'employeur dans la démarche. Pour ce faire, le participant mentionne :

*« L'avantage pur du bilan des compétences c'est son volet orienté vers l'alignement des savoirs et l'avancement personnel de la personne qui vient vers nous ».*

Cet effet levier permet de conclure que le BDC permet un point d'ancrage au travailleur qui est en processus de comprendre la mission auprès de son emploi et des conditions entourant mise à l'épreuve de sa candidature. Cette démarche peut donc préciser et tracer la route menant aux prochains projets à entreprendre. Parce que certes les employeurs désirent avoir en leur possession le bon nombre de ressources humaines pour accomplir les objectifs quotidiens mais lorsqu'on peut apporter une touche plus humaine derrière le processus et comprendre ce que ceux-ci cherchent et ont réellement de besoins pour y arriver, on ouvre la porte sur un monde qui cherche à comprendre ce qui est dit dans le contexte où il se situe. On peut ainsi grandir vers un monde qui mène à une réussite collective.

*On peut l'ancrer comme un point de référence pour un travailleur qui se questionne sur sa mission auprès de sa job, du coup même celui qui tente de comprendre où postuler ou quoi entreprendre comme prochain projet ».*

Tandis que par les résultats obtenus chez le participant B, on avait mis l'accent sur la clarté du message qui passe entre les parties prenantes. À ceci, on peut ajouter multiples concepts donc celui de l'écoute active. L'écoute qui permet de bien comprendre le message qui est transmis par l'ouverture à la réception du message émis. Lorsque tout est inscrit noir sur blanc et que nous pouvons clarifier les finalités de manière conjointe, on progresse vers un sentiment qui se rapproche de près au concept du sentiment d'efficacité personnelle (SEP). À ces fins, les auteurs Michaud et al ont su apporter de manière pointue les bienfaits inédits du BDC sur le SEP en situation d'épuisement professionnel. On ajoutera

ainsi le volet prévention à l'exercice comme présenté par le biais du programme d'aide à l'employé (PAE). Sachant que la vie apporte son lot de situations et de bouleversements et que tous les employés peuvent bénéficier d'un support intégré, qu'il soit de manière proactive comme le BDC en situation d'embauche, ou à un moment donné tout au long d'un parcours professionnel, il est à considérer que l'intérêt des travailleurs pour le contexte que nous avons étudié en cours de recherche est une forme d'effets levier puisqu'il y a une belle ouverture à saisir à cet effet. Notons également, qu'à la notion du stress, les auteurs avançaient l'apport qu'aura la stratégie mise en application face à l'adaptation au stress liée aux notions du SEP.

Au travers de notre recherche, on a également noté par la théorie le sens au travail qui a pour avantage de guider l'employé à vouloir accomplir, dépasser ses limites en s'appuyant sur ses besoins intrinsèques. Bien documenté par Maslow, la notion d'accomplissement de soi schématisé par la pyramide de ses besoins, Un individu tente de passer à un autre niveau et ceci permet de comprendre que pour y arriver, il devra certes avoir accompli des besoins qui ne relèvent pas de la réalité professionnelle, mais que tout de même pour ce qui est du contexte dans lequel il opère on peut s'en inspirer pour l'aider à avancer professionnellement. Sachant ceci, les hypothèses du rapport de recherche de Michaud et al (2011), a su identifier d'importants avantages à l'égard du BDC pour servir de fondement dans le sentiment d'engagement de l'employé face à l'entreprise. C'est-à-dire développer son sens au travail. Le pourquoi il est ici, et où il aimerait cheminer.

On dit en addition à ceci par les réponses que que l'alignement du BDC sert de force mobilisatrice. L'effet levier derrière la réponse obtenue du participant B est d'avancer qu'il y a une sorte de force qui lie la capacité de la personne à ce qu'elle aime faire. On situe cette volonté sur divers niveaux afin de savoir ce qui est situé dans la zone de confort de la personne et ce qui en ressort afin d'éviter les compétences ou les comportements qui pourraient mener à un épuisement professionnel.

La clareté est ainsi défini par le participant comme étant la possibilité de trouver l'équilibre lorsque la ligne est tracée de manière claire et précise sur ce qui doit être développer en cours d'emploi.

En analysant la réponse obtenue à la recherche de Michaud et al, on démontre de la force qui lie la capacité de la personne à ce qu'elle aime faire au travail, par son SEP face à son travail. On peut donc, tout comme la pyramide de Maslow, situer cette volonté à divers niveaux afin de comprendre où l'employé trouve sa zone de confort dans le but prendre d'amont l'épuisement professionnel. À cet avancement, on ajoute la notion mise du devant par l'outil TRIMA, où en plus de trouver la zone de confort on y avancera la zone d'effort

afin de bonifier cette étape. Il est permis d'en déduire qu'en ciblant ses deux horizons, il sera beaucoup plus facile pour le travailleur de trouver l'équilibre et la ligne directrice de son BDC effectué en parcours professionnel. À cet équilibre, ajoutons également la réponses obtenus où :

« Le BDC est un outil qui permet même de savoir de quelle façon la personne pourra aider son équipe, donc un avantage clé pour des entreprises qui misent sur le travail d'équipe ».

Si l'on garde en tête que le BDC sert d'effet levier au travail d'équipe, on peut également avancer que celui-ci permet également de trouver l'équilibre et la cohésion nécessaire à l'effet de travailler de concert sur des diver projets. Au SEP mis sur un aspect collectif. D'où l'efficacité a été amener par la réponses qui visaient à déterminer les éléments qui bloquent une personne d'avancer, ce qui a pour effet de la stresser. Pour bien comprendre les éléments qui pourraient bloquer une personne d'avancer, le BDC en PME effectué via l'outil TRIMA vise à déterminer des situations où l'employé ne se développe pas à son 100%. Par exemple, le type d'environnement propice à sa productivité. L'environnement, facteur mise du devant par Brohenbrenner. Par les types d'environnements, on notera, les endroits où la personne est autonome et qu'il lui permet de prendre les situations en charge, un environnement encadré où les décisions sont structurés et où il faut obtenir l'approbation express de la validité de l'action avant de passer à l'étape subséquente. Tandis que pour les notions de stress, on évaluera la présence d'éléments déclancheurs, tels que l'absence d'action pour un profil nourri par l'action en première position ou encore d'amples changements qui pourraient entraîner des retards dans les échéanciers prévus. Le BDC va en ce sens situer ces éléments en les cartographiants et laissant le travailleur décider de ceux qui sont présents au moment ou le BDC est effectué.

Ces facteurs sont ensuite présentés sous forme de mises en situations afin que la personne aie une compréhension concrète des œillets qu'elle se fait involontairement. L'un des participants le décrit comme étant des angles morts qui peuvent être tout aussi dangereux si on n'est pas en pleine conscience de ceux-ci ou de la façon de les reconnaître. Mais tout de même puisque la notion de validité est soulevée, il était important de comprendre que l'outil que nous proposerons dans la section de l'apport managériale soit cohérent. À cet effet, le participant (C) a su bien démontré que l'outil a été analysé de manière structurée et revalidé de manière scientifique afin de respecter l'objectivité derrière la démarche et éviter les notions subjectives. De ce fait, on permet de conclure à la capacité stratégique de l'outil en matière professionnelle puisqu'il vise directement l'alignement des deux parties prenantes dans la démarche.

À contrario, les raisons prônées par les travailleurs pour quitter leur emploi en cours furent claires et c'est ainsi que nous pouvons situer qu'un tiers de ceux-ci quitterait leur emploi du à un refus d'avancement professionnel au sein de l'entreprise ce qui nous permet d'établir un lien direct avec le fait de se pencher sur le BDC en pme si l'on ajoute cette notion à l'intérêt de ceux-ci de le faire conjointement en cours d'emploi.

#### Sondages en ligne : responsables en ressources humaines

Pour un effet levier au BDC effectué par l'outil présenté, le temps disponible par les responsables RH démontrent l'importance de recourir à une démarche qui moyenne peu de temps et à cet effet, l'outil permet de répondre plus rapidement à tous les phases et ce dans un champ d'une semaine et moins.

#### Sondages en ligne : certifiés TRIMA

Du côté des certifiés TRIMA, l'effet levier flagrant de cette cohorte est la notion qui ressort face à l'exactitude d'une démarche de BDC effectuée par des outils psychométriques. Par cet avancement, ils ont proposé plusieurs outils permettant d'effectuer un BDC en contexte de PME. En ce sens, Clot (2000) avait souligné la voie cognitive que l'individu faite à partir d'observations d'individus qui étaient confrontés à des situations dans leur vie personnelle. À ceci, si nous ajoutons la variabil de l'environnement comme précédemment et que nous la plaçons dans le contexte du monde des affaires, il est de soi que l'individu sera confronté sans arrêt à joindre ses efforts sous forme de conciliation entre le travail et ses autres sphères personnelles. De ce fait, il est intéressant de souligné que l'individu qui vit des expériences et est confronté à des changements subites peut avoir besoin d'un guide pour aligner ses actions et savoir de manière express ou la ligne se trace pour lui devant son parcours professionnel. Sachant très bien que même si la ligne est tracée, il est fort probable que l'individu expérimentera peut-être une toute autre trajectoire, on peut tout de même se fier à la directionnalité d'un BDC qui vise l'objectivité derrière le choix des actions à venir qui sera fait par le candidat. Pour mieux comprendre ce sens, Clot ajoutera à l'éventail de possibilités qui se présente devant l'employé lorsqu'il fait partie de cette aventure qui lui permet de grandir au sein de l'entreprise.

Pour bien comprendre les effets leviers qui se situent derrière le processus d'évaluer une compétence, on peut, de prime à bord, émettre que l'évolution de l'évaluation des traits de personnalités aux compétences a su démontrer une trajectoire ouverte au changement. Par exemple, le modèle de Costa et Mc Crae a proposé trois dimensions dont une commune à notre ordre d'idées, soit celle de l'ouverture aux expériences. De celle-ci, l'avancement futur agrémenta le tout des nouvelles mesures portant sur l'agréabilité et la

conscience. Faute de quoi, sans ces variables, le processus ne sera pas bénéfique. À ceci, les données vont dans le même sens, car si l'individu doit être maître de sa propre candidature, la notion de la conscience est respectée et celle à l'ouverture aux expériences également. Faute de quoi, l'agréabilité sera sollicitée par le biais des mesures qui se présenteront à l'individu dans le contexte d'une mise en application en PME. Notons également que l'apport du modèle NEO-PI-R permettait pour sa part d'offrir un cadre afin d'assurer l'évaluation objective. Étape cruciale à notre approche.

Puis viendra un peu plus tard dans les recherches, le système taxinomique du BFI. Un modèle pionnier en matière de catégorisation et de l'évolution des tests vers l'évaluation. De ce fait, ce modèle a d'ailleurs, rappelons-nous le, inspiré le modèle TRIMA. Pour ce faire, le modèle chercha tout d'abord à s'assurer de la validité de ses qualités psychométriques pour assurer son objectivité. À ceci, on peut joindre les données sur la validité et l'activité qui a été effectuée lors des deux évaluations faites à cet effet. Le but étant simple, le fait d'évaluer relève d'une action qui sert à mettre l'objectivité devant la réflexion afin de guider notre évaluation. L'une des raisons qui pourrait commettre de grave répercussion serait de procéder à une évaluation partielle d'une situation. Par exemple, prenons le fait derrière la donnée recueillie des participants qui se présente à une évaluation annuelle qui prévoit d'évaluer le statut d'accomplissement des objectifs à atteindre et de ce qui nous a été divulgué, comme de fait que plus de 50% des travailleurs se sont déjà présentés sans toutefois n'avoir jamais ancré ces objectifs dans un temps donné et un encadrement à respecter. Si cela est pratique courante, il va de soi que l'objectivité derrière une démarche aussi délicate que de proposer un chemin professionnel à un employé doit être respectée à un plus haut niveau. Sinon, confusion et déception il y aura.

C'est ainsi que nous pourrions clamer la boucle sur les effets leviers propre au BDC et à ses origines.

### 5.3. Les pratiques courantes en matière de développement des compétences

#### Les entrevues

Chez les entrevues, du côté des pratiques courantes, on y retrouve en première place le BDC en tant qu'outil en matière de développement des compétences et en deuxième position, on cite les plans de formations suivi de l'entretien professionnel et de l'évaluation annuelle. On nomme finalement l'utilisation d'outils d'évaluations de type psychométrique.

Toutes ces mesures citées vont en cohérence avec le développement qui à la base était mis du devant par le développement de l'humain (Urie Bronfenbrenner). Le tout s'en suit également des diverses lois qui ont évoluées, passant par la formation des adultes, la réunion des domaines de l'orientation et de la formation professionnelle et puis la formation de manière continue (Plant). Au Québec, comme il a été énuméré, on y retrouve les bilans personnels et professionnels dans la vision de soutenir également le maintien en emploi des travailleurs qui était en contexte de lourd chômage (Michaud).

De ce fait, les données démontrent que les pratiques courantes visent toujours les même objectifs si l'on considère en plus le contexte actuel de la pandémie qui sévit et la disparité au niveau du chômage qui a trouvé son plus haut taux depuis plusieurs décennies en un tour de main.

En s'inspirant des pratiques européennes, on procède également de plus en plus à l'établissement de bilans des compétences en tant qu'outil dans les activités qui visent les ressources humaines. Dans les années 90, les pratiques comprenaient l'ensemble des savoirs-faire et être pour s'en suivre désormais aux savoirs-agir. La notion des compétences relevant du savoir-agir a fait jaser plus d'un expert, comme nous l'avons vu précédemment. Jusqu'à ce jour on ne s'entend pas de manière commune sur la définition par sa complexité lorsque vient le temps de proposer une définition exacte de cette notion.

Pourtant, la volonté continue au Canada de favoriser le développement de la formation de la main-d'œuvre. Depuis, la situation économique du Canada permet de décrire cette forme de développement comme étant un dispositif d'accompagnement avec comme but d'optimiser la productivité et la compétitivité au Québec.

Par contre, même si les manières de gestion à l'égard des compétences relèvent en grande partie du domaine de la formation, on doit mettre du devant et miser sur l'apprentissage de manière continue. En contrepartie, pour mettre du devant l'apprentissage de manière continue, on doit élaborer un plan qui est objectif. Ce plan et les méthodes qui l'accompagneront doivent coïncider avec les particularités propres à l'entreprise et se doit d'être structuré.

Pour ce faire, si l'on observe les apports théoriques des méthodes courantes reconnus, on y perçoit plusieurs avancés. Dans ceux-ci, la schématisation des compétences, les tests d'aperception théorique, les outils d'évaluations, les modèles de définition des axes propres à une compétence et plusieurs autres. C'est donc dire, que le BDC est l'une des pratiques courantes visant la continuité de ces approches antécédentes.



## L'étude de marché

Autour de l'étude de marché, la question portant sur la problématique en matière de développement des compétences nous a permis de recueillir des données qui met la lumière sur les plans de formations, les divers types d'évaluation (annuelle, entretien et autre), On ajoute également la mise à jour des équipements qui permet l'agrément de nouvelles compétences. En plus de la formation, on vise également la portion du coaching. Le coaching peut être fait par les pairs, des experts et ou des entreprises en consultation. Par le même fait, les fournisseurs ont été ajoutés à la liste, puisqu'ils offrent un accompagnement avec les outils avec lesquels ils opèrent. Puis on ajoutera la notion de la technologie de l'information qui veille sans cesse à croître au sein des entreprises et de l'entraînement à développer son leadership par des mentorats.

Toutes ces données nous guide vers la même lignée que la théorie parcourue. Pour débiter, prenons le modèle d'Allport et Odebert qui visait l'évaluation de la structure mentale relative aux traits de personnalités portant son approche sous cinq paliers.

En addition, Allport et Odebrt (1936), émirent un modèle similaire schématisé par cinq paliers, mais tout en ayant pour objectif de permettre l'évaluation de la structure mentalement établit ainsi que ses structures sous-jacentes, en additionnant les notions suivantes : (habitudes-besoins-sentiments-attitudes-trait de personnalités<sup>53</sup>). Puis on comprendra dans la recherche l'apport de McClelland qui visera l'évaluation des compétences, angles empiriques du BDC. Pour mieux comprendre l'évaluation, on retrouve également le modèle taxonomique du BFI et qui s'en suivra du modèle de TRIMA.

L'évaluation a ainsi fait un grand cheminement dans les dernières décennies comme il a été recensé. Par ce fait, encore plusieurs acteurs de la société l'utilisent toujours dont le Gouvernement du Québec par sa méthode nommée « l'entrevue d'évaluation ». Une action qui, comme nous l'avons vu, peut être décortiquée comme une étape similaire au BDC. Ceci-étant dit, l'outil vise une approche spécifique d'intervention. Il permet, par ce sens d'établir une suite d'idées logiques par le biais d'expériences vécues, de l'état des connaissances actuelles ainsi que d'observations autour de la pratique en matière d'intervention dans un domaine d'emploi qui est propre à l'intervention attendue. Ceci étant dit, comme expliqué précédemment, cette méthode vise la recherche d'emploi et l'insertion en emploi. Tout comme démontré par le bilan des compétences, cette approche se rapproche de très près au BDC, mais nous mène à porter les recherches plus loin pour

---

<sup>53</sup> Traduit par le texte originale (habits-needs-sentiments-attitudes-trait) de Allport et Odbert, 1936

être en mesure de l'appliquer en contexte de PME et de population active afin de répondre au besoin de rétention au sein des entreprises actuelles.

Du côté de la gestion en ressource humaines, rappelons-le l'on nous, les managers pratiquent de manière courante au développement de modèles construits au sein de leur organisation tel que l'avait fait McClelland, en 63 chez McBer.

Les pratiques courantes effectuées en entreprise. Juxtaposée à ce dernier élément, nous mettrons du devant une méthode permettant l'identification des compétences détenues et le potentiel de développement chez les employés afin de susciter l'engagement des employés lors de la démarche du bdc en PME.

Ceci a pour but d'engager le discours par le biais de la perception du travailleur afin d'aligner les objectifs organisationnels et ceux du personnel effectif.

À ces fins, le modèle de Michaud et al du BDCE a été un outil d'intégration important pour développer de nouveaux réflexes et l'ajuster à la PME au quotidien. De par ce fait, nous avons pris en compte des la taille de l'entreprise et l'avons ajuster à son contexte démographiques et organisationnel. Nous avons également considéré certaines préoccupations financières et opérationnels, tels que la durée, le coût et l'intérêt des travailleurs.

Toutes ces mesures citées vont en cohérence avec le développement qui à la base était mis du devant par le développement de l'humain (Urie Bronfenbrenner). Le tout s'en suit également des diverses lois qui ont évoluées, passant par la formation des adultes, la réunion des domaines de l'orientation et de la formation professionnelle et puis la formation de manière continue (Plant). Au Québec, comme il a été énuméré, on y retrouve les bilans personnels et professionnels dans la vision de soutenir également le maintien en emploi des travailleurs qui était en contexte de lourd chômage (Michaud).

De ce fait, les données démontrent que les pratiques courantes visent toujours les même objectifs si l'on considère en plus le contexte actuel de la pandémie qui sévit et la disparité au niveau du chômage qui à trouvé son plus haut taux depuis plusieurs décennies en un tour de main.

En s'inspirant des pratiques européennes, on procède également de plus en plus à l'établissement de bilans des compétences en tant qu'outil dans les activités qui visent les ressources humaines. Dans les années 90, les pratiques comprenaient l'ensemble des savoirs-faire et être pour s'en suivre désormais aux savoirs-agir. La notion des compétences relevant du savoir-agir a fait jaser plus d'un expert, comme nous l'avons vu

précédemment. Jusqu'à ce jour on ne s'entend pas de manière commune sur la définition par sa complexité lorsque vient le temps de proposer une définition exacte de cette notion.

Pourtant, la volonté continue au Canada de favoriser le développement de la formation de la main-d'œuvre. Depuis, la situation économique du Canada permet de décrire cette forme de développement comme étant un dispositif d'accompagnement avec comme but d'optimiser la productivité et la compétitivité au Québec.

Par contre, même si les manières de gestion à l'égard des compétences relèvent en grande partie du domaine de la formation, on doit mettre du devant et miser sur l'apprentissage de manière continue. En contrepartie, pour mettre du devant l'apprentissage de manière continue, on doit élaborer un plan qui est objectif. Ce plan et les méthodes qui l'accompagneront doivent coïncider avec les particularités propres à l'entreprise et se doit d'être structuré.

Pour ce faire, si l'on observe les apports théoriques des méthodes courantes reconnues, on y perçoit plusieurs avancés. Dans ceux-ci, la schématisation des compétences, les tests d'aperception théorique, les outils d'évaluations, les modèles de définition des axes propres à une compétence et plusieurs autres. C'est donc dire, que le BDC est l'une des pratiques courantes visant la continuité de ces approches antécédentes.

Par ces pratiques, nous y retrouvons l'origine des tests d'aperception des travaux d'Herman Rorschach (1924). Méthode qui amena l'une des conclusions du cerveau qui fonctionne de manière abstraite en projetant nos émotions de façon inconsciente. Avancée qui metta du devant les travaux de Freud au niveau de la psychanalyse.

À ceci, s'est joint ultérieurement les travaux émanent de pratiques développées aux seins des organisations. Par exemple, les travaux au sein de Mcber par McClelland (1963) qui de son côté permit l'avancé des travaux du TAT de Costa (1971). Modèle qui participa au développement des indicatifs de mesures de l'accroissement de la qualité de vie et de la productivité par l'apport de certaines compétences. Par l'ajout de d'autres modèles à celui-ci, Hodkinson et Issitt, Similarly, Chhetham et Chivers enrichirent le tout par leur approche holistique et la proposition d'un modèle de lecture pour les compétences organisationnelles sous diverses formes de savoirs. Puis en viendra le tour de Le Deist et Winterton de proposer une lecture de la typologie schématisée par une décomposition multidimensionnelle de la compétences par un rapprochement des trois écoles de pensées connues de l'époque (États-Unis, Royaume-Uni, France-Allemagne-Autriche). C'est ainsi qu'ils introduisèrent le marché avec leur modèle qui se basent sur le savoir, les aptitudes et les compétences comportementales.

C'est ainsi dire, que l'évaluation des compétences sera marqué par la symbolisation de l'époque en représentant aujourd'hui l'un des angles empiriques du bilan des compétences et même plus encore; en entreprise. Sachant que ceci fait partie intégrante de la théorie, il reste maintenant à promouvoir les pratiques courantes effectuées en treprise à ce jour. Pour ce faire, les outils TRIMA nous proposent de procéder à aller au-delà de la schématisation par une approche terrain qui permet de définir plus en profondeur chacune des compétences par les comportements liés à l'humain. L'évaluation faite de manière ipsative permet d'observer la cohérence des comportements d'un travailleur sous trois dimensions identitaires lors de son parcours professionnel. Ces dimensions sont les dispositions à agir, les savoir-agir et l'intention d'agir. Basé sur les fondements de l'approche du BFI, le modèle permet de catégoriser l'information des compétences qui en ressort en plus de les situer sur l'axe de la maîtrise et de l'intérêt du travailleur envers celle-ci.

Comme expliqué, ce modèle attirer notre attention et a permis de joindre la théorie à la pratique. D'une part, l'intention des travailleurs a été soulevé lors du questionnement autour de leur intérêt à établir un BDC en entreprise. Pour aller plus loin sur ce fait, le candidat de l'entrevue a clairement expliqué que du côté européen, le BDC doit être fait de manière volontaire et que certes cet angle d'intérêt représente une avenue importante pour favoriser l'engagement d'un individu lors d'une démarche. À ceci, se joindra les réponses de la part des des certifiés TRIMA qui ont démontré l'accroissement du degré d'intrérêt d'un travailleur lors d'une démarche de BDC en entreprise entre le début et la fin de la mesure.

## 6. Apports théorique et managérial de la recherche

Comme nous l'avons vu, la réalité est bien différente entre la théorie et la pratique et même si nous souhaiterions mettre du devant le BDC de manière proactive, l'entreprise qui fait face à une situation de pénurie de main-d'œuvre, de rétention, d'attractivité ou autre n'a que peu d'intérêt à mettre du devant un processus qui prend 4 semaines en termes d'opérations. Par la somme de nos résultats, nous mettrons du devant l'ajustement du BDC à un contexte dynamique, à la taille de l'entreprise et au facteur temps qui nous concerne sans oublier son contexte sous-jacent. En ce sens, notre apport théorique et managérial relèvera de la proposition d'un modèle de BDC dynamique qui survolera les méthodes traditionnelles plus rapidement en s'appuyant sur la notion clé de l'autonomie « encadrée » que l'on nommera BDCE.

En s'appuyant sur l'adage que c'est en tombant que nous apprenons à nous relever, notre apport repose principalement sur l'importance de joindre l'avancement professionnel au support de l'environnement organisationnel. C'est-à-dire, en établissant un lien entre les défis surmontés et les moyens et ressources présents dans notre environnement ainsi que dans notre sphère personnelle. Ceci permettra donc de proposer que, parce que nous sommes en constante apprentissage, nous apprendrons copieusement bien à nous relever, si les moyens nous sont présentés. Ceci permet ainsi de porter la réflexion de soi-même ou autrui à ce qui dirige vers des facteurs présents. Par exemple, sur le « quoi et comment » nous pouvons éviter comme représailles à nos actes. Sinon, si nous reprenons l'exemple de tomber, seul le côté négatif du résultat de la douleur dû au lien entre l'action de tomber et la conséquence attribuée à celle-ci nous sera démontrée. Sans toutefois démontrer le pourquoi on est tombé (ou a rencontré un défi) et le comment (les moyens et les ressources). Dans cet exemple, nous pourrions citer comme exemple clair, la perte des compétences par le départ d'employés insatisfaits.

Il est impératif pour la survie des entreprises que ceci ne reste pas pris sous une zone grise. Ces zones grises s'expliquent entre autre par les objectifs qui ne sont pas définis en début d'emploi. C'est explicitement dans ce sens, que si l'employé est laissé à lui-même sans objectifs ni orientations il pourra nuire aux opérations de l'entreprise, tomber (se blesser) voir s'ennuyer et/ou vouloir quitter l'entreprise. Le participant D du côté des entretiens émet l'un des raisonnements qui a fait jaillir l'une des analyses derrière cette réponse par la subtilité quasi automatique derrière la réflexion de sa réalité d'affaires :

« C'est facile, tout le monde sait ça »

Réflexe qui démontre bien l'une des avancées d'Herman Rorschach par la propulsion d'une émotion qui fait partie de la réalité de la gestion organisationnelle. Bien que nous savons bien que tout le monde ne peut tout savoir, tout compte fait, tout s'apprend. Considérant ce qui précède, nous avons donc agrémenté, en phase rétrospective, comme première étape du modèle que nous proposons, soit le « Bilan des compétences et de développement en entreprise » (BDCE), l'identification des compétences requises en ajoutant la superposition de la donnée du « poste donné ». C'est-à-dire que de définir les compétences nécessaires au poste dans lequel le travailleur transige avant d'identifier les compétences du travailleur.

Ainsi travailler sur la base de l'avancement professionnel au sein des postes de l'entreprise. Encore ici, l'étape semble simple et souvent elle sera contournée parce que bien des fois, nous pensons savoir ce que nous cherchons sans toutefois savoir ce que nous cherchons réellement. Les résultats démontrent en ce sens que les employés, à la hauteur de plus de 50%, se sont présentés à des évaluations annuelles sans toutefois savoir les objectifs qui

seraient évalués, faute de temps ou manque de précision dans la démarche, ces questions resteront pour une recherche future car nous n'avons pas cette donnée mais savons que cette étape est contournée une fois sur deux dans le milieu organisationnel. Nous prendrons donc en considération que l'étape rétrospective n'est pas toujours remplie. En ce sens, l'ajout de cette donnée à la phase rétrospective nous pousse à croire que non seulement le travailleur, mais également l'entreprise, saura davantage se situer pour assurer un alignement dans les étapes subséquentes. Les compétences seront par la même occasion identifiées de manière objective et systématique afin de réduire le flou, les angles morts et les zones grises de cette étape. En ce sens, nous proposons l'assise de cette action par l'utilisation d'outils d'évaluations ipsatifs. Le but de cette démarche relève de son objectivité mais également de sa capacité d'exécution rapide. En pratique, l'espace de quelques journées complètes sera nécessaires. Les évaluations se font en ligne et de manière autonome, donc ne requièrent pas la présence d'un superviseur à cette étape et réduit ainsi les frais si l'on compte l'ensemble des travailleurs qui feront appel au BDCE en cours d'emploi.

Par la suite, à la phase prospective, nous soulignerons qu'il est requis de conserver une méthode rigoureuse et concrète à l'étape d'identifier les critères d'évaluation face aux compétences détenues et ceux à développer. Pour se faire, nous explorerons le modèle schématique holistique de la maîtrise, de l'intérêt et du potentiel de développement du travailleur à l'égard de ses compétences en lui présentant un modèle schématique holistique qui porte sur le savoir-agir et qui tient compte du cadre environnemental dans lequel le travailleur interagit sous forme de deux axes. L'axe premier étant l'intérêt et le second la maîtrise face aux compétences détenues. Les résultats ajoutent à la compréhension de cette volonté. En premier lieu l'employé comprend mieux le concept et la lignée de son avancement professionnel si le tout est clairement identifié et en deuxième temps, cela lui permet de situer une ligne directrice sur ce qu'il souhaite accomplir et définir des compétences propre à son profil. Les résultats de cette démarche visent un résultat clair et précis de son potentiel de développement en les situant ainsi sur les deux axes d'intérêt et de maîtrise. À ceci, nous ajouterons les propos du participant D qui cite

« C'est un avantage important parce qu'en termes d'efficacité, on doit savoir ce qui nous bloque, ce qui nous stresse et ce qui nous empêche d'avancer ».

On soulignera également que le but derrière l'outil permet de définir une note qui sera attribuée à la résistance sous une forme de résilience face au facteur qu'on vise. Par cette action, nous découvrons ainsi les angles morts, qui sont d'ailleurs d'autant plus dangereux que ceux que nous connaissons, car ils sont invisibles à « la conscience nue ».

À la phase de la réalisation, nous guiderons l'étape par des critères visant les moyens propre à chaque travailleur et entreprise. Pour ce faire, nous suggérons d'établir un budget alloué à cette démarche de BDCE pour définir un cadre dans lequel nous alignerons chacune des actions. Par la suite, nous ajouterons l'évaluation du cadre environnemental dans lequel l'employé interagit en définissant ses ressources et ses limites. À ceci, nous évaluerons également le support de ses pairs, sa famille proche et son cercle social.

En appuyant l'action de mettre en valeur les compétences que l'employé détient, nous miserons sur l'aspect conjointe d'établir un BDCDB en tant qu'étape au niveau de l'avancement professionnel qui bouclera la lignée de sa carrière professionnelle à l'intérieur de l'entreprise. Notons que les résultats parlent en ce sens, plus que 92% des travailleurs souhaiteraient établir conjointement un BDC en entreprise en cours d'emploi.

Pour la part du plan d'action, nous avons détaillé cette étape par l'identification des objectifs à atteindre de manière quantifiable, mesurable et atteignable, en plus d'ajouter l'identification des sources de reconnaissances. Il est démontré que si l'employé n'est pas stimulé à apprendre, nul sera le résultat. C'est ainsi qu'en phase d'accompagnement, nous appuyerons la démarche du BDC en nous appuyant sur l'outil TRIMA pour identifier les sources d'apprentissages souhaitées, les éléments stressseurs et les environnements propices à l'évolution du travailleur.

Le but de notre modèle regroupent les buts des modèles connus dans la mise en application d'un bilan de compétences en ajoutant la notion de rétention des compétences et de développement au sein de l'organisation. La clientèle cible visée consiste à prendre en charge les diverses clientèle à raison d'heure différente en fonction des volets à être considérer. Par exemple, chez les nouveaux embauchés, nous miserons sur un plan d'environ 12 heures, chez les 1-4 ans on mettra également 12 heures, les 5-10 ans 6 heures et les 11 ans et plus nous miserons sur la formation de mentorat de ceux-ci envers les autres groupes. Ces heures sont réparties en bloc de rencontre, formation et mise en pratique. Ainsi, nous établirons une suite logique dans la répartition des heures investies en entreprise en considérant le facteur temps et le facteur de productivité par la détermination des objectifs communs en traçant une ligne directrice pour s'y rendre.

Tableau 2 Modèles de BDC sur le marché francophone

Phases / Modèle	Michaud et al (2007) <sup>54</sup> BDC	Michaud et Savard (2011) BDCE <sup>55</sup>	Poulin (2009) <sup>56</sup> BDC	BCE
<i>Phase rétrospective</i>	Identifier mes ressources et de se les approprier	Identification de mes compétences	Établir une relation et identifier la demande	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les compétences requises pour le poste donné</li> <li>Identifier mes compétences</li> </ul>
<i>Phase prospective</i>	Se projeter dans l'avenir et identifier un projet professionnel	Évaluer les possibilités de développer certaine compétences	Exploration, clarification, compréhension et intégration des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les critères d'évaluation face aux compétences détenues et ceux à développer</li> <li>Explorer l'axe de la maîtrise et et mon intérêt à l'égard de mes compétences</li> </ul>
<i>Phase réalisation</i>	Établir des pistes d'actions	Identifier mes ressources et mes limites	Construction de son bilan de compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier le budget alloué</li> <li>Identifier mes ressources et mes limites.</li> <li>Définir le cadre environnemental</li> </ul>
<i>Mise en valeur</i>			Apprendre à mettre en valeur nos compétences	<i>Établir un plan de carrière conjointement</i>
<i>Plan d'action</i>			Élaborer un plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir des objectifs à atteindre</li> <li>Établir des sources de reconnaissances</li> </ul>
<i>Accompagnement</i>			Accompagnement dans la réalisation du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir une personne mentor ressource</li> <li>Définir les méthodes d'enseignements adaptées</li> </ul>
<b>But</b>	Vise la transition professionnelle	Centrée sur la compétence		Vise la rétention et le développement au sein de l'organisation
Clientèle ciblée	Clientèle sans emploi	Personne en emploi	Clientèle sans emploi et éloigné du marché du travail	Personne en emploi et les responsable du développement
Durée	Environ 4 semaines	Environ 4 semaines	10 entrevues + 30hrs de travail pratique à la maison	Nouveaux embauchés (12 hrs) 1-4 ans (12 hrs) 5-10 (6 hrs) 11 et plus (plan de mentorat)

Source (Michaud, Dionne et Beaulieu, 2007) Michaud, Savard, Leblanc et Paquette, 2010) (Pelletier, 2016 et Poulin, 2009) (Pelletier, 2021)

<sup>54</sup> Ce modèle de BDC a été produit sous forme de livre contenant des outils et des fiches reproductibles (Michaud et al, 2007)

<sup>55</sup> Ce modèle a été présenté sous forme de recherche au ICMT qui a durée plus de trois ans et il sera appelé plus tard BDCE lorsque celui aura été adapté à la grande entreprise (Michaud et al, 2011)

<sup>56</sup> Ce modèle provient du monde des affaires, il n'a pas été conçu de manière scientifique et n'a pas été évalué par les pairs (Pelletier, 2016).



## 7. Retour réflexif constructif

Le retour sur la réflexion constructive de notre recherche a pour but d'identifier les limites et les insuffisances de celle-ci. Dans la mise en application de notre recherche, plusieurs changements ont eu lieu. Pour débiter, prenons par exemple le contexte de la pénurie de main-d'œuvre qui a débuté l'exercice et la situation pandémique qui l'a terminé. Il va de soi, que ceci représente l'une des limites de notre recherche. En s'appuyant sur la pénurie de main-d'œuvre, la première analyse terrain a eu lieu avant que la recherche n'est débutée. C'est-à-dire que les données de l'étude de marché ont été recueillies avant que la recherche ne soit entièrement prête à être propulsé. Certaines modifications légères ont du avoir lieu dans l'analyse des données afin de procéder à la cueillette des réponses qui désormais se retrouvaient dans un contexte très différent, incertain et imprévu. Par exemple, la notion du BDC n'a pas été mis du devant car les objectifs derrière cette recherche externe visaient d'autres besoins en matière de ressources humaines. Les entrevues pour leur part ont été réalisées sur une période assez longue, donc certaines questions ont dû être réévaluées pour pallier d'une part à la saturation assez rapide de l'information et des propos partagés par les autres participants.

Pour poursuivre, la quantité de participants est également l'une des limites de cette recherche. Cette notion a été mis du devant par le fait, que les bassins étaient très variés, mesurant tous un angle différent et que ceci aurait été bénéfiques pour l'apport d'une beaucoup plus grande recherche telle un avancé doctoral. Les ressources nous étant insuffisantes pour aller plus en profondeur dans l'analyse des données lorsque la situation pandémique a débuté, l'utilisation du logiciel SPSS n'a pas été possible. Toutes les données qui avaient été mis sur le logiciel n'ont pas permis d'analyser de manière quantitative les données nominales et ordinales pour permettre d'en sortir des résultats validés.

Pour pallier à la situation, il aurait été bénéfique d'acheter la licence et de l'installer sur un ordinateur de bureau. Pour ce qui est du logiciel Nvivo, le manque de formation et de connaissance approfondie du système a été l'une des raisons qui n'a pas permis d'émettre des réflexions stratégiques derrière les résultats. Celui-ci avait été sélectionné lors du début de la préparation des recherches. Toutefois, lorsque celui-ci a été utilisé, un manque de connaissance et de temps pour insérer toutes les réponses recueillies du côté plus abondants des sondages a été remarqué.

L'approche des responsables en ressources humaines a également fait preuve de limites car la situations pandémique avait pris son envol et ceux-ci étaient très difficile à rejoindre par la sollicitation des enjeux plus préoccupants.

## 8. Conclusion

Pour répondre à l'enjeu de rareté et de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises doivent revoir leurs méthodes de faire. En première partie, celles liées à la rétention des compétences de la main-d'œuvre car les entreprises « n'ont pas le luxe de se permettre de perdre des employés » (Deseautels, C., dans *Gestion HEC Montréal*, 2020). La situation pandémique aura eu son lot de défis mais, toutefois, les enjeux de pénurie rejaillissent et ce dans plusieurs domaines (Teisceira-Lessard, P. et Touzin, C., dans *La Presse*, 2020).

cette présente étude avait comme mandat d'étudier les phénomènes de la pénurie de main-d'œuvre, la rétention de compétences et des outils applicables à ce défi tels que le bilan des compétences.

Pour tenter de mieux comprendre la dite perspective et tenter de répondre à cet enjeu, cette présente étude avait comme mandat d'étudier les phénomènes de la pénurie de main-d'œuvre, la rétention de compétences et des outils applicables à ce défi tels que le bilan des compétences et les caractéristiques respectives à son intégrationnalité.

Après avoir réalisé qu'une problématique était présente à l'égard de ce phénomène et ses effets, la question suivante a été élaborée: « Comprendre comment l'intégration d'un bilan de compétences peut agir comme effet levier à la rétention des compétences en contexte de PME ».

Puis, suite à une revue complète de la littérature, le contexte théorique a été étudié et passé au peigne fin. C'est ainsi qu'est née notre méthodologie basée sur un positionnement épistémologique constructiviste dans l'optique de conduire de manière inductive les modèles, concepts, notions et théories propres à notre recherche afin d'établir les liens entre eux-ci. Ceci étant dit, dans le but de percevoir et comprendre les écarts entre eux pour assurer une continuité entourant les avenues empruntées par l'école des relations humaines, l'environnement concernant la démarche d'un bilan des compétences et les notions applicables à notre étude. Notre mode de raisonnement déductif constructif appuie ce positionnement par une approche abductive et hypothético-déductive, tel que présenté par la réflexion de Socrate. Ceci nous a permis de projeter notre protocole vers une étude qualitative en gardant une porte d'entrée sur le monde quantitatif. Plus précisément, par la théorisation enracinée.

L'échantillonnage s'est fait de manière à recruter hybridement des participants par la méthode accidentelle pour la perspective des travailleurs étant susceptible de prendre part à un bilan des compétences. Puis, par réseau pour le choix de gestionnaires en RH et par choix raisonnées pour ce qui est des certifiés des outils TRIMA qui procèdent à un bilan des compétences de manière continue auprès de leur clientèle. Rappelons-nous que ces méthodes adhèrent à la stratégie d'obtenir un échantillon représentatif vis-à-vis le phénomène étudié et le contexte dans lequel il

évolu. En ce sens, nous ne sommes pas parvenu à une saturation empirique des données compte tenu de l'évolution constante du domaine des ressources humaines.

En somme, 578 réponses ont été reçues et analysées. En résumé, 5 entrevues, une étude de marché et trois sondages électroniques ont été conduits afin de mesurer les trois dimensions de l'environnement propre aux notions de notre étude vis-à-vis le bilan des compétences. Plus précisément, la perception des travailleurs, des responsables ayant une fonction en ressources humaines et des utilisateurs des outils TRIMA. Le tout a été conduit de manière conforme à la Politique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Outaouais. La demande officielle a été présentée en date du 28 mai 2018, des modifications ont été apportés et soumis en date du 4 juin 2018. Le tout a été accepté et le certificat éthique a pris effet en date du 26 juin 2018. Depuis des renouvellements annuels ont eu lieu en respectant les démarches et conformités de l'institut académique.

La collecte de données s'est faite par le biais de trois méthodes distinctes et complémentaires. Pour les 5 entrevues avec les experts du terrain, l'invitation s'est faite par courriel. Les entrevues ont été conduites dans divers lieux afin de servir la disponibilité des participants. Le guide d'entrevue utilisé était semi-dirigé dans le but de permettre aux participants d'apporter des précisions et des notions servant à enrichir le questionnaire en cours de recherche. Pour l'étude de marché, celle-ci a été conduite par l'organisme à but non lucratif Prox-Industriel, un réseau dédié aux industriels avec la contribution financière du MAMOT. La première phase de cette sphère a été conduite sous forme d'entrevues physiques de manière semi-dirigée. La deuxième s'est effectuée via l'outil Survey Monkey de manière dirigée. Pour les sondages en lignes visant les trois perspectives (travailleurs-responsable rh et certifiés TRIMA), un guide d'entrevue dirigé a été soumis par l'outil Lime Survey. Cette méthode a été mis du devant compte tenu de la situation pandémique dans laquelle les données ont été recueillies. Par ailleurs, cette méthode a permis d'élargir la collecte et de viser la population des travailleurs plus aisément compte tenu de leur proximité et disponibilité. L'approche s'est faite via diverses méthodes. Pour les travailleurs, nous avons utilisé la plateforme Facebook et LinkedIn, puis le groupe des membres de l'Ordre des CRHA, un envoi par courriel via le Vigi Express du groupe et en dernier via un courriel dirigé aux membres de TRIMA joint d'une courte vidéo descriptive de la recherche. Les entrevues ont été conduites via une grille de sondage confectionnée sur la plateforme Lime Survey. Le guide d'entrevue utilisé était dirigé et a évolué durant la collecte de données afin de permettre d'enrichir la collecte.

Les résultats probants ont ainsi menés à répondre aux hypothèses soulevées dans l'élaboration et la cueillette de données par rapport aux sous-questions : « Comment intégrer le bilan des compétences dans une perspective de développement conjointe avec l'employé? », « Quels sont les effets leviers du bilan des compétences sur la rétention et la productivité? » et « Quelles sont

les pratiques courantes en matière de développement des compétences ». Puis pour leurs parts, les liens effectués et les inductions entre l'allée-retour du champ théorique et des données, ont pour ainsi menés à poussé davantage la discussion. Pour ce faire, des apports managériaux ont été créés et mis du devant dans la mesure de se pencher sur un retour réflexifs constructifs pour y inscrire les limites rencontrés au courant de la recherche.

La tendance se fait ressortir par la connaissance autour du bilan des compétences au Québec. Pour ce faire, on s'entend pour dire que le BDC relève majoritairement des deux écoles de pensées mettant du devant un terme qui de manière commune désigne le bilan des compétences.

Du côté européen, on trouve le BDC de manière facile et accessible dans les organismes à but non lucratif prévus à cet effet, qui sont appelés à transiger avec des BDC comme service premier au sein de leurs succursales. On peut également bénéficier d'un congé en vertu de la Loi pour faire un arrêt de 4 semaines afin de faire le point et effectuer un BDC.

Depuis peu, le BDC est étudié au Québec et a sa place dans les domaines qui relèvent de l'Orientation, la psychologie et l'insertion professionnelle. Peu de chercheurs ont établis des études au niveau de cette démarche en milieu professionnel chez la PME. On retrouve, ici au Canada, l'équipe du COREE et les chercheurs Michaud et Dionne principalement qui ont travaillé cet outil.

En milieu organisationnel, on tente de trouver des pistes relatives au développement des compétences. Du côté des travailleurs, on s'entend pour dire que la volonté de procéder à une démarche de BDC est présente et réelle. Du côté des certifiés, on confirme que l'intérêt d'un travailleur en début de démarche est moindre comparativement à celle en fin de processus. Il est exact d'affirmer qu'avec le contexte de la crise sanitaire et la pénurie de main-d'œuvre, on n'a que très peu de temps pour procéder à la démarche. Pour ce faire, des conditions strictes ont été présentés. Il va de soi, que l'outil doit se faire de manière fluide et ne pas nuire aux opérations. Il va de soi, que la productivité est l'élément primordial à la survie de l'entreprise. Pour ce faire, une analyse portant sur les besoins en main-d'œuvre et la raison de s'intéresser aux compétences détenues au sein des employés d'une entité permet de comprendre qu'on doit agir à titre de communicateur et facilitateur entre le besoin de l'employeur et de l'employé. Pour y arriver l'intérêt mutuel doit être engagé afin que les besoins de chacun d'entre-eux soient alignés. C'est-à-dire, offrir aux gestionnaires en ressources humaines un outil leur permettant de situer les compétences de leurs employés et voir les pistes de développement, en prenant le soin d'agir de manière conjointe avec l'employé afin de susciter leur intérêt. Entre autre, de voir à une intégration visant une perspective conjointe avec l'employé, voir les effets leviers, pratiques courantes en

matière de développement des compétences et favoriser une démarche qui vise la continuité en matière de plan professionnel au sein d'une même entreprise.

C'est ainsi qu'en analysant les données d'une manière à les situer dans leur environnement qu'il a été permis de conclure que le facteur clé succès d'une intégration efficace est de prendre en compte les particularités de chacun des environnements. Que par l'écoute des besoins de chacune des parties, la réussite d'une implémentation en milieu hostile et évolutif en contexte de PME, il faut notamment prendre un instant pour évaluer les facteurs opérationnels et financiers propres à celle-ci. C'est ainsi qu'il nous a été permis de répondre à la question de recherche initiale : « Comprendre comment l'intégration d'un bilan de compétences peut agir comme effet levier à la rétention des compétences en contexte de PME ».

Cette recherche a permis de joindre la théorie des besoins, longuement étudiée par Maslow et de situer la démarche de BDC parmi l'un des facteurs primordial à l'évolution humaine, l'environnement. Facteur qui pour sa part, nous provient des recherches de Bronfenbrenner. Mais encore faut-il que cela soit accessible à tous. Pour ce faire, l'un des facteurs qui serait pertinent de développer serait l'accessibilité au droit de congé en vertu du BDC, car rapelons-nous le dans les pratiques courants on fait mention que beaucoup d'entreprise offre des programmes mais que très peu offrent un congé payé pour y accéder. Les études autour du BDC auraient ainsi grand intérêt à évaluer la possibilité d'un tel congé et se pencher sur le phénomène de la reconnaissance légale d'un droit de congé attaché à la démarche du bilan des compétences. Voir ce que ceci pourrait avoir comme impact aux instances gouvernementales dans l'optique de le proposer à la population active.

## Liste de références

- Allport, G. W., Odbert, H., S., (1936). *Trait-names : A psycho-lexical study. Psychological Monographs*. Vol.47(1), pp.i-171. Repéré à : <https://proxybiblio.uqo.ca:2690/fulltext/2011-15698-001.pdf>
- Audet, M. (2004). *La gestion de la relève et le choc des générations*. Gestion : Paris. p. 22-24.
- Barreau, H. (1990). *L'épistémologie*. (8<sup>e</sup> éd.) Presses Universitaires de France : Paris.
- Barrett, G. V., & Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 46, (10), 1012–1024.
- Baruel-Bencherqui, D., Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A., (2011). *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés*. Management et Avenir, n° 48, p. 14-36. Doi: <https://doi.org/10.3917/mav.048.0014>
- Bentolilla, A., (1995). *Quelle théorie pour comprendre les relations entre savoir faire et savoir ?* Nathan : Paris.
- Berger, P. & Luckmann, T., (1986). *La construction sociale de la réalité*. Méridiens : Paris
- Berger, P. & Luckmann, T., (2012). *La construction sociale de la réalité*. Traduction par Martuccelli, D., & Singly, F., *The social Construction of Reality*, Doublé par : Company inc. (1966). Armand Colin : Paris.
- Bergeron, P., (1997). *La gestion moderne : Une vision globale et intégrée*. 3<sup>e</sup> éd. Gaëtan Morin : Montréal. p.31-32.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development. Part One: An Ecological Orientation: Purpose and Perspective* Cambridge. Mass: Harvard University Press. Repéré à : <https://proxybiblio.uqo.ca:2097/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=282631&lang=fr&site=ehost-live>, p.3, 8.
- Brousseau-Pouliot, V., (2020). *Le taux de chômage le plus faible au Québec depuis 1966*. La Presse : Montréal. Consulté le 3 octobre 2020. Repéré à : <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2020-03-06/le-taux-de-chomage-le-plus-faible-au-quebec-depuis-1966#:~:text=En%20f%C3%A9vrier%20dernier%2C%20le%20taux,5%20%25%20depuis%20un%20mois>
- Burrell, G., & Morgan, G (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann : London
- Calmès, C., (2014). *Analyse microéconomique*. Université du Québec en Outaouais, campus Saint-Jérôme, ECN1463
- Canlii, (2020a). <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/D-8.3>
- Canlii, (2020b). <https://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/rlrq-c-f-5/derniere/rlrq-c-f-5.html>
- Cardinal, L. (2004). *Rétention du personnel clé: Diagnostic et intervention*. École des Sciences de la Gestion UQÀM : Montréal. p. 20-21.
- Cardinal, L., (2006). *Le succès au travail*. Guérin : Montréal. p. 177.
- Carlier, F. (2015) *Réussir mon premier bilan des compétences*. 4<sup>e</sup> éd. Groupe Studyrama : France. Cité du Code du travail, L.900-2. p.8

- Cascio, W., F., Thacker, J., W., Blais, R., (1999). *La gestion des ressources humaines*. Chenelière McGraw-Hill : Montréal. p.30-40.
- Cesar, M. (2011). *Bilan organisationnel des compétences individuelles en fonction de leur criticité*. Le travail humain. vol. 74(3). p. 205-223. doi:10.3917/th.743.0205.
- Charron, C., (2020). *La pénurie de main-d'oeuvre, grande oubliée du budget?* Les affaires. Consulté le 30 septembre 2020. Repéré à : <https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/gouvernement/la-penurie-de-main-d-oeuvre-grande-oubliee-du-budget/616426>
- Colin, T., Grasser B., (2003). *La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale*. Travail et Emploi : DARES. p.62-73. Repéré à : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00182502/document>
- Conroy, S., Burczycka, M. et Savage, L. (2019, 12 décembre). *La violence familiale au Canada : un profil statistique*. 2018 (publication no 85-002-X). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-002-x/2019001/article/00018-fra.pdf?st=f2JIBymZ>
- Cossette, M. (2019). *L'analytique en ressources humaines : la mesure sans y perdre son âme*. Gestion: Montréal. vol. 44(3). p. 90-93. doi:10.3917/riges.443.0090.
- Costa, P., (1971). *Introduction to the Costa ego development manual dans Testing for competence rather than for intelligence*. Department of Social Relations : Campridge (University of Harvard). doi : <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Courpasson, D., Livian, Y., F., (1991). *Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ?*. Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 1, éd. octobre : France. p. 3-10.
- Davies, R. (2001). *How to Boost Staff Retention*. People Management : New York. p. 50-55
- Desautels, G., (2020). *Obsolescence des compétences : comment en atténuer les effets?* Gestion HEC Montréal : Montréal. Consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2020. Repéré à : <https://www.revuegestion.ca/obsolescence-des-competences-comment-en-attenuer-les-effets>
- Filiatrault, M., (2016). *L'offre de services du bilan de compétences*. Mémoire, Université du Québec en Outaouais. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/8900>
- Finot, A., (2000). *Développer l'employabilité*. INSEP Consulting : Paris. p. 17.
- Flük, C. (2015). *Gestion et management des compétences: projets, démarches et outils*. Gereso. ISBN 9782359532944.
- Ford, H.,II. (1961). *Monetary incentive*. Journal of Accountancy: New York. Repéré à : <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/docview/198197576?accountid=14724>
- Fortin, M.-F., Gagnon, J., (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. 3<sup>e</sup> éd. Chenelière Éducation : Montréal.
- Fradette, S. (2005). *Responsable de la reconnaissance des acquis et des compétences*. Gouvernement du Québec : Québec. ISBN : 2-550-45205-4. Repéré à : [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/formation\\_professionnelle/RAC\\_CadreGeneral\\_CadreTechnique\\_DocRef\\_f.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/formation_professionnelle/RAC_CadreGeneral_CadreTechnique_DocRef_f.pdf)

- Frank, E. (1991). *The UK's Management Charter Initiative: The First Three Years*. Journal of European Industrial Training, vol. 15 no. 6. Doi: <https://doi.org/10.1108/03090599110142448>
- Freud, S., (1949). *Abrégé de psychanalyse*. Trad. de l'allemand par A., Berman en 1946, Presses Universitaires de France: Paris. Ouvrage originalement non achevé en 1938. p. 21.
- Garand, D. J. (2004). *Facteurs d'attrait et contextes favorisant la mobilisation et la rétention du PHQ*. Université de Laval: Laval. p. 68.
- Goffman, I., (1974). *Les rites d'interaction*. Éditions du Seuil : Paris
- Goldberg LR. (date inconnue). *Language and personality : toward a taxonomy of trait descriptive terms*. Repéré à : <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/99997>
- Halmi, K. A. (2001). Anorexia nervosa. Dans W. Craighead et C. Nemeroff (dir.), *The Corsini encyclopedia of psychology and behavioral science* (vol. 1, p. 110-111). Wiley.
- Hamouti, R., (2016). *Théories des organisations*. Université du Québec en Outaouais, campus Saint-Jérôme, MNG1623
- Hatch, M. J., Cunliffe, A. L., (2014). *Théories des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples*. Trad. 2<sup>e</sup> éd. Anglaise par Léonard, E., Letor, C., Mahieu, C., Taskin, L., Vanneste, D. de boeck : Belgique. p.277-278.
- HCI Webcast. (2019). *I Want You to Want Me: Retention Strategies in a Tight Labor Market*. Repéré à : <http://www.hci.org/lib/i-want-you-want-me-retention-strategies-tight-labor-market>
- Heneman III, H., G., Schwab, D., P., Fossum, J., A., Dyer., L., D., (1989). *Personnel / Human resource management*. Irwin : Boston. P. 168.
- Hodkinson, P. and Issitt, M. (1995). *The Challenge of Competence*. Cassell Education: London. ISBN-0-304-32987-8
- Hoffarth, M. (2019). *From achievement to power: David C. McClelland, McBer & Company, and the business of the Thematic Apperception Test (TAT) 1962–1985*. Journal of the History of the Behavioral Sciences. <https://doi.org/10.1002/jhbs.22015>
- Koehler, W., (1964). *La psychologie de la forme*. Gallimard : Paris. ISBN : 2070410595
- La Presse, (2020). *Le taux de chômage bondit à 17 % au Québec*. Consulté le 3 octobre 2020. Repéré à : <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2020-05-08/le-taux-de-chomage-bondit-a-17-au-quebec>
- Laflamme, S., Zhou, R.-M. (2014). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Prise de parole : Ontario. p. 8. ISBN 9782894239131
- Laroche, H., Nioche, J., P., (1998), *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert : Paris, p. 1-24. Repéré en ligne à :
- Le Boterf G. (2006), *Construire les compétences individuelles et collectives*. Éditions d'Organisation : Paris.
- Le Boterf, G., Deshayes, E, Dupon-Lahitte, B., Grolière, C., Jelin, M., Tissot, F., (1994). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Les Éditions : Paris. Dans : Formation Emploi. n.49, 1995. *Baccalauréat professionnel*. p. 116. Repéré à : [http://www.persee.fr/doc/forem\\_0759-6340\\_1995\\_num\\_49\\_1\\_2545\\_t1\\_0116\\_0000\\_5](http://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1995_num_49_1_2545_t1_0116_0000_5)



- Le Deist, F., D., & Winterton, J. j. (2005). *What Is Competence?* Human Resource Development International. p. 8 (1), 27-46. doi:10.1080/1367886042000338227
- Le moigne., J.-L., (1995). *Les épistémologies constructivistes*. 4<sup>e</sup> éd. Presses Universitaires de France : Paris. p.70-71.
- Le Québec économique. (2018). Évolution de la capacité de renouvellement de la main-d'œuvre. Référence repéré à : <https://qe.cirano.qc.ca/theme/marche-travail/main-doeuvre/graphique-evolution-capacite-renouvellement-main-doeuvre>
- Leff, M., (2009). *Perelman, argument ad hominem et ethos rhétorique*. Argumentation et Analyse du Discours. Consulté le 12 janvier 2020. Repéré à : <http://journals.openedition.org/aad/213> ; DOI : 10.4000/aad.213
- Liebowitz, J., (2011). Knowledge retention: What practitioners need to know. KM World, 20, 12-13. Repéré à : <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/docview/850468590?accountid=14724>
- L'orientation scolaire et professionnelle [En ligne]. (2003), Consulté le 01 mai 2019. Repéré à : <http://journals.openedition.org/osp/2763> ; DOI : 10.4000/osp.2763 repéré à : <https://journals.openedition.org/osp/2763#citedby>
- Loufrani-Fedida, S., et Saint-Germes, E., (2013). *Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation*. Repéré dans : GRH, 2013/2 n° 7, p. 13-40. DOI : 10.3917/grh.132.0013
- Magakian, J.-L., Barmeyer, C., Bouziat, X., Hounounou, A., Le Loarne, S. (2003). *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines*. Bréal : Paris.
- Martinet, A.-C., (1990). *Épistémologies et sciences de gestion*. Économica : Paris : p. 9.
- Maslow, A. H. (1948). *Higher and lower needs*. Journal of Psychology. p.26, 433. Repéré à : <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/docview/1290609779?accountid=14724>
- Mayo, E. (1945) *The Human Problems of an Industrial Civilization: The social*. Macmillan Co: New York. (OCOLC)574730199
- Mayo, E. (1949). *The social problems of an industrial civilization: With an Appendix on the Political Problem*. Routledge : Oxon. ISBNIO: 0-415-17532-1. p. XXV
- McBer. (1981, 1991). Interviewing for competence. Boston: McBer.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist, 28, 1-14. Repéré à : <http://proxybiblio.uqo.ca:2098/fulltext/1973-22126-001.pdf>
- McClelland, D. C. (1975). A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle. Boston: McBer.
- McClelland, D. C. (1976). A guide to job competence assessment. Boston: McBer.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). *Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers*. Journal of Personality and Social Psychology. p. 52(1), 81-90. doi:10.1037/0022-3514.52.1.81. Repéré à : <https://proxybiblio.uqo.ca:2690/fulltext/1987-15614-001.html>

- McDougal, W., (1932). *Of the words character and personality*. Repéré à : <https://core.ac.uk/download/pdf/14512296.pdf>
- Michaud, G., Dionne, P., et G., Beaulieu (2007). Bilan de compétences : Regards croisés entre la théorie et la pratique. Sainte-Foy : Septembre
- Michaud, G., Savard, R., Leblanc, J., Paquette, S. (2010). *Bilan de compétences en entreprise*. Bilan et développement de compétences en entreprise. Rapport de recherche présenté au Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes. Sherbrooke : Université de Sherbrooke.
- Michaud, G., Savard, R., Paquette, S. et Lamarche, L. (2011). *Bilan et développement de compétences en entreprise : maintien en emploi des travailleurs d'expérience*. Rapport de recherche du projet n° 7113368 remis à Initiative en matière de compétences en milieu de travail (ICMT). Sherbrooke : CERTA et CRCDC.
- Montoussé, M., Waket, I. (2008). *Microéconomie*. (2<sup>e</sup> éd.) Bréal: Paris. ISBN 9782749537474
- Moskowitz, M. J., (1977) . *A study in the history of applied psychology*. Dans American Psychologist [0003-066X] Moskowitz (1977) vol.32 num.10 page.824-842 (p.827)
- Mucchielli, A., (2005). *Recherches qualitatives : hors-série – no. 1 actes du colloque recherche qualitative et production de savoirs*. Uqam : Montréal. Issn 1203-3839
- Nonaka, I., (1995,2007). *The Knowledge Creating Company ± How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: New York.
- OCDE (2016). *L'importance des compétences : Nouveaux résultats de l'Évaluation des compétences des adultes*. Études de l'OCDE sur les compétences Éditions OCDE: Paris. doi : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259492-fr>
- Olivier, M., (2012). Induction-déduction. Dans Sociologie. Les 100 mots de la sociologie. Consulté le 12 janvier 2020. Repéré à : <http://journals.openedition.org/sociologie/1594>
- Patton, M., Q., (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3e ed.) Thousand Oaks : Sage Publications. (p.66)
- Pelletier, C. (2016). *Les facteurs d'aide au cours d'un bilan de compétences en groupe auprès d'adultes en situation de chômage*. Mémoire, Université du Québec à Sherbrooke. <http://hdl.handle.net/11143/11054>
- Piaget, J., (1970). *L'epistémologie génétique*. 6<sup>e</sup> éd Presses universitaires de France : Paris.
- Pires, A.-P., (1994). *Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologie*. Dans Fondements et étapes du processus de recherche. Chenelière Éducation : Montréal. p. 189.
- Plaisant et al : O. Plaisant, J., Guertault, R., Courtois, C., Réveillère, G. A. Mendelsohn, et al., (2010). *Histoire des » Big Five " : OCEAN des cinq grands facteurs de la personnalité*. Introduction du Big Five Inventory français ou BFI-FR. Annales Médico-Psychologiques. Revue Psychiatrique. Elsevier Masson. p. 168 (7)- p.481. Repéré à : [ff10.1016/j.amp.2009.04.016ff](https://doi.org/10.1016/j.amp.2009.04.016). fffhal-00672284f.
- Poirier, M. (2020). Forum RH PME. *Communication sur la rareté de la main-d'œuvre et défis qu'ont les gestionnaires avec la gestion des employés*. Montréal, 18 mars.

- Poulin, D. (2009). *Bilan des compétences et Projet professionnel : des Indissociables !* Communication présentée au Colloque sur l'approche orientante de l'Association québécoise d'information scolaire et professionnelle (AQISEP). Québec, 7 avril.
- Prax, J.-Y., (2000). *Le Guide du Knowledge Management*. Dunod : Paris. ISBN 9782100793730
- Recherche contractuelle financée par Ressources Humaines et Développement Social Canada (RDHSC) dans le cadre du programme d'Initiative en matière des compétences en milieu de travail (ICMT).
- Ricoeur, P., (1965). *De l'interprétation : Essai sur Freud*. Éditions du seuil : Paris. p. 345.
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., (1939). *Management and the Worker*. p. 4.
- Rorschach, H. (1924). *The application of the interpretation of form to psychoanalysis*. Journal of Nervous and Mental Disease. p. 60, 225–248, 359–379. <https://proxybiblio.uqo.ca:2069/10.1097/00005053-192409000-00001>
- Roy, A. (1957). *Histoire du syndicalisme au Canada*. Relations industrielles. p. 12 (1-2), 10–22. <https://doi.org/10.7202/1022577ar> (p.10,20)
- Saba, T., Dolan, S. L., (2013). *La gestion des ressources humaines*. Éditions du nouveau pédagogique inc (ERPI) : Montréal. p. 4.
- Saba, T., Dolan, S. L., (2013). *La gestion des ressources humaines*. Chap. 1 L'essor de la gestion des ressources humaines. Éditions du nouveau pédagogique inc (ERPI) : Montréal. p. 3.
- Sabine, S. (2010). *Bilan de compétences et trajets de salariés, compte rendu d'une recherche action existentielle menée par une praticienne en bilan de compétences*. TransFormations. n. 3. Repéré à : <https://transformations.univ-lille.fr/index.php/TF/article/view/62>
- Savard, S., (2019). L'aperception des cadres, face à la reconnaissance adaptée aux générations, au sein d'une gestion stratégique d'entreprise. émoire, Université du Québec en Outaouais. [http://di.uqo.ca/id/eprint/1086/1/Savard\\_St%C3%A9phanie\\_2019\\_m%C3%A9moire.pdf](http://di.uqo.ca/id/eprint/1086/1/Savard_St%C3%A9phanie_2019_m%C3%A9moire.pdf)
- Schmid-Kitsikis, E. (2008). *La démarche analogique : Esquisse d'une réflexion épistémologique*. Revue française de psychanalyse. vol. 72 (1). p. 185-200. doi:10.3917/rfp.721.0185.
- Schütz, A., (1998). *Éléments de sociologie phénoménologique*. L'Harmattan : Paris. ISBN 2-7384-6886-1
- Services publics, (2019). *Service Public* fr. Repéré à : <https://www.servicepublic.fr/particuliers/vosdroits/F33300>
- Spencer, M., (1993) *MA, is Senior Research Associate at McBer, where she developed and manages the McBery/Hay competency model data base*. Doctoral candidate. Harvard University.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., Petit, A., (1998). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Gaetan Morin : Montréal.
- Taylor, F.W., (1971). *La direction scientifique des entreprises*. Dunod : Paris. OCLC 901961067
- Teisceira-Lessard, P. et Touzin, C., (2020). *Une manne pour des agences aux pratiques douteuses*. La Presse : Montréal. Consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2020. Repéré à : <https://www.lapresse.ca/covid-19/2020-10-01/pandemie/une-manne-pour-des-agences-aux-pratiques-douteuses.php>
- Terssac G., (1996). *Savoirs, compétences et travail. : Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris, Puf : Paris. p.223-247

Thiétart, R.-A., (2003). *Méthodes de recherche en management*. 2<sup>e</sup> éd. Dunod : Paris.

Verreault, B., Fortin, J.-F., (2020). *Tableau statistique canadien*. Statistique Canada. Repéré à :<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/comparaisonseconomiques/interprovinciales/tableau-statistique-canadien.html>

Whitney L. Gore, Jennifer R. Presnall, Joshua D. Miller, Donald R. Lynam & Thomas A. Widiger (2012) : A Five-Factor Measure of Dependent Personality Traits, *Journal of Personality Assessment*, DOI:10.1080/00223891.2012.670681

Winter, D. G. (2000). *David C. McClelland (1917–1998) : Obituary*. *American Psychologist*. p. 55(5), 540-541. doi:10.1037/0003-066X.55.5.540, p.1

## Index

<b>A</b>				
Analogie	52	Compétences éthiques		22
Approche abductive	52	Compétences organisationnelles		22
Approche américaine	22	Compétences stratégiques		36
Approche britannique	22	<b>D</b>		
Approche constructiviste	48	Dickson		16
Approche française	22	Directionnalité		43
Approche française, allemande et autrichienne	23	Dolan		18
Approche holistique	22	Données		52
Approche TRIMA	26, 32	<b>E</b>		
Axe	32	Échantillonnage		56
<b>B</b>		École des relations humaines		16
Bilan des compétences	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 19, 28, 30, 31, 33, 34, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 47, 48, 50, 51, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 77, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99	Effet levier		43
BDC, voir Bilan des compétences		Étude qualitative		54
BDCE	6, 11, 12, 4, 5, 6, 7, 8, 14, 18, 23, 29, 30, 32, 66, 69	<b>F</b>		
Beckman	20	Facteurs de criticité d'une compétence		27
Bergeron	18	Fordisme		17
Bronfenbrenner	11, 12, 47, 80, 81, 83, 91, 93, 104	Freud		27, 52, 94
<b>C</b>		<b>G</b>		
Cheetham	22	Gestion des ressources humaines		18
Chivers	22	Gestion stratégique		18, 60
Collecte des données	54	<b>I</b>		
Comparaison interculturelle	31	Interprétativiste		48
Compétence	1, 5, 6, 11, 12, 2, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 26, 31, 33, 34, 39, 57, 62, 66, 70, 72, 80, 81, 88, 93, 95	<b>L</b>		
Compétence cognitive	22	Le Boterf		20
Compétence individuelle	25	Le Deist		22
Compétence sociale	23	Liebowitz		20
Compétences comportementales	22, 23			

<b>M</b>		<b>R</b>	
Management Charter Initiative (MCI)	21	Répertoriier les compétences	30
Maslow	10, 11, 40, 54	Rétention	55
McBer	21	Roethlisberger	16
McClelland	21	Roy	16
Métacompétence	23		
Méta-compétence	22		
Moskowitz	16		
Münsterberg	16		
<b>P</b>		<b>S</b>	
Pénurie de main-d'œuvre	3, 4, 5, 55	Saba	18
Positionnement constructiviste	50	Savoir	20
Positionnement épistémologique	48	Savoir-agir	20
Positionnement positiviste	48	Savoirs-être	20
Prax	20	Similarly	22
Programme taxonomique	20		
Productivité	55		
		<b>T</b>	
		Taylorienne	17
		Thematic Apperception Test (TAT)	21
		Traits de personnalité	23
		<b>W</b>	
		Winterton	2

## 9. Appendices

### 9.1. Annexe A

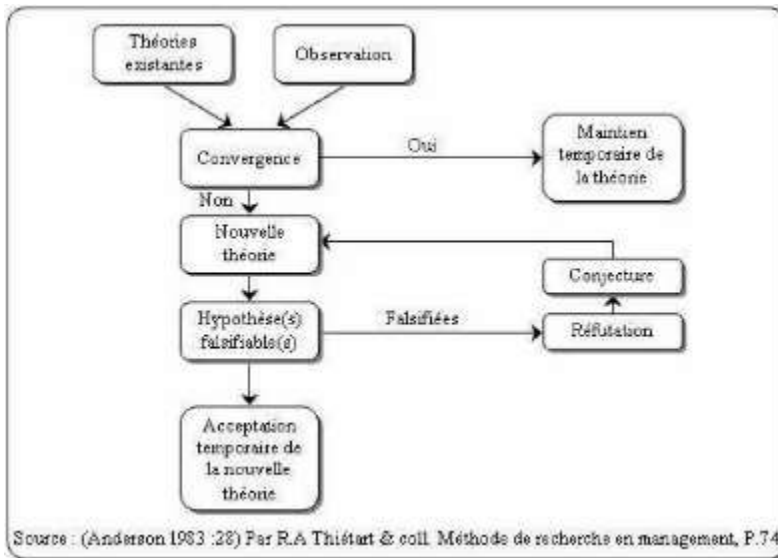
#### Certificat éthique



Source : SEQ Source\_:\_ \\* ARABIC 3 Certificat de conformité éthique

## 9.2. Annexe B

Démarche hypothético déductive appliquée au test de la théorie



## 9.3. Annexe C





## 9.4. Annexe D

### Évolution de la question de recherche

1. Trouver des pistes de développement du bilan des compétences au sein de la population active, afin de situer les domaines applicables et d'établir un projet de loi pour revendiquer son droit d'intérêt public applicable.
2. Comprendre comment l'intégration d'un plan développement compétences organisationnels peut contribuer à la rétention de son personnel et à sa productivité en contexte de pénurie de main-d'oeuvre
3. Comprendre comment, la favorisation du développement des compétences organisationnels peut concrètement contribuer à la rétention de la main d'oeuvre en contexte de pénurie.
4. Comprendre comment l'intégration du bilan de compétences organisationnels peut contribuer à la rétention de son personnel et à sa productivité en contexte de pénurie de main-d'oeuvre
5. Comprendre la réalité du mouvement de la main d'oeuvre par le biais de l'intégration du bilan des compétences comme outil de management en entreprise
6. Est ce que l'intégration du BDC au sein des sociétés québécoises peut assurer une rétention de la main d'oeuvre ?
7. Comment est ce que le BDC peut réduire les impacts relatifs à la rétention pour répondre à la pénurie de main d'oeuvre actuelle entreprise ?
8. L'intégration du BDC en matière de gestion des ressources humaines peut-il contribuer concrètement à la pénurie de main d'oeuvre québécoise actuelle ?
9. L'utilisation du bilan des compétences en tant qu'outil de rétention, au sein de la population active, peut-il contribuer concrètement à la pénurie de main d'oeuvre québécoise actuelle ?
10. L'intégration du bilan des compétences en tant qu'outil de rétention, au sein de la population active, peut-il contribuer concrètement à la pénurie de main d'oeuvre québécoise actuelle ?
11. Comprendre comment, l'intégration du bilan des compétences en tant qu'outil de rétention peut concrètement contribuer à la pénurie de la main d'oeuvre québécoise actuelle ?

12. Comprendre comment, l'intégration du bilan des compétences organisationnels peut concrètement contribuer à la rétention de la main d'oeuvre en contexte de pénurie.
13. Comprendre comment l'intégration du bilan de compétences organisationnels peut agir comme effet levier à la rétention et à la productivité en contexte de crise

#### 9.5. Annexe E

##### Liste des regroupements de réponses

1. Identification des profils
2. Connaissance autour de l'outil du BDC
3. Effets leviers
4. Pratiques courantes en matière de développement des compétences

#### 9.6. Annexe F

##### Questionnaire du sondage perception du travailleur

1. Quel âge avez-vous?
2. Travaillez-vous en ce moment?
3. Si vous travaillez, quelle est votre fonction?
4. Connaissez-vous l'outil du «Bilan des compétences»
5. Mise à part le salaire, parmi les choix ci-dessous, lequel représente le facteur le plus important lorsque vous envisagez le choix d'une entreprise?
6. Tout emploi confondu, avez-vous déjà reçu une promotion à l'interne, par exemple : d'une fonction opérationnelle à chef d'équipe?
7. Quelle est la raison qui vous serait la plus probable de quitter votre (ou un) emploi?
8. Tout emploi confondu, vous est-il déjà arrivé d'être convoqué à une évaluation annuelle, sans avoir préalablement fixé les objectifs en lien avec votre poste?
9. En cours d'emploi, aimeriez-vous que votre employeur établisse avec vous un «Bilan et développement de compétences en entreprise» pour situer vos compétences actuelles et celles à acquérir pour vous guider dans votre avancement professionnel?

#### 9.7. Annexe G

##### Questionnaire du sondage perception du responsable en ressources humaines

1. Quel âge avez-vous?

2. Quel est votre fonction au sein des ressources humaines?
3. Tout emploi confondu, depuis combien d'années occupez-vous cette fonction?
4. Quelle est la taille de votre entreprise?
5. Est-ce que la masse salariale de votre entreprise dépasse 2 million de dollars?
6. En moyenne quelle est la proportion de formations déclarées dans le cadre de vos obligations face à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.
7. De quelle manière se décompose votre département de ressources humaines?
8. Comment procédez-vous à l'évaluation des compétences chez vos employés?
9. Sur une échelle de 1 à 5, indiquez le nombre de temps disponible pour effectuer un bilan des compétences (1 = 1 semaine et moins et 5 = 4 semaines et plus).
10. Sur une échelle de 1 à 5, indiquez l'importance accordée à la communication des budgets alloués au développement des compétences à l'ensemble des employés? (1 = très important et 5 pas du tout important).
11. Sur une échelle de 1 à 5, indiquez l'importance de procéder à une évaluation (annuelle, rendement ou autre). (1 = très important et 5 pas du tout important)
12. Sur une échelle de 1 à 5, indiquez l'importance relative à l'explication des objectifs à atteindre au courant de l'année à l'ensemble du personnel de manière individuelle. (1 = très important et 5 pas du tout important)
13. Au sein de votre entreprise, est-ce qu'il existe une possibilité d'avancement professionnel?
14. Au sein de votre entreprise, avez-vous recours à des programmes de conciliation travail?
15. Si oui, est-ce qu'une rémunération est offerte pour ces programmes (référence à la Q.15)?

## 9.8. Annexe H

### Questionnaire du sondage perception du certifié TRIMA

1. Dans quel ordre se présentent les 5 lettres de vos profils TRIMA? (Par exemple : Style sociaux IRMTA, Bilan des Compétences RIMAT et Leadership IRMTA)
2. Dans quel domaine exercez-vous votre profession?
3. Depuis combien d'année exercez-vous cette profession?
4. Précisez votre plus grande clientèle par outils TRIMA utilisés (1 seule réponse possible par catégorie)

5. Afin de bonifier votre expertise avec les Solutions TRIMA, quel type de support ou d'accompagnement additionnel souhaiteriez-vous en lien avec le développement et la gestion des compétences?
6. Parmi les outils TRIMA suivants, identifiez ceux que vous utiliseriez pour assurer une intégration efficace d'un bilan de compétences en PME?
7. En moyenne, situez l'implication de la direction lors d'un bilan de compétences auprès de son personnel?
8. Comment qualifiez-vous l'exactitude d'un bilan de compétences effectué avec les outils TRIMA?
9. Dans le cadre d'un avancement professionnel, situez le degré d'importance pour une PME de définir les compétences requises par catégorie d'emploi avant de procéder à l'évaluation des compétences détenues par ses employés.
10. Situez la durée moyenne d'un processus complet d'un bilan des compétences, lorsque vous utilisez la série de questionnaires suivants (ISST-IBC-IPL-TPC) (Du moment où l'employé remplit son questionnaire jusqu'à la fin de l'interprétation)
11. À combien évaluez-vous le coût d'un processus complet du bilan des compétences en PME par employé?
12. En moyenne, lorsque vous effectuez un bilan de compétences, quel est le niveau d'implication de l'employé au début de la démarche.
13. En moyenne, lorsque vous effectuez un bilan de compétences, quel est le niveau d'implication de l'employé à la fin de la démarche.
14. En général, quel est le degré d'implication de la direction lors d'un bilan de compétence auprès de son personnel »
15. Situez votre degré d'intérêt pour obtenir une liste de comportement observables pour chaque compétence du Dictionnaire des compétences TRIMA.
16. Dans vos fonctions, à quelle fréquence sont segmentées les compétences évaluées en comportements observables/geste clés?
17. Si applicable, dans quelle mesure déclinez-vous les compétences recherchées en comportements observables ?

## 9.9. Annexe I

Entrevue A

Titre : Psychologue du travail

Date : 8 mars 2018

Le but de la première entrevue était d'identifier les notions autour du BDC et la méthodologie européenne dans son application quotidienne. Pour ce faire, l'entrevue avait pour but de répondre à Qu'est ce que le bilan des compétences? Comment utilise-t-on le BDC? Quels sont les avantages du BDC? Pour y répondre, une entrevue a été menée avec Madame Natacha Rinjonneau, Psychologue du travail en France ayant pour but de répondre aux enjeux concrets relatifs à son utilisation et aux avantages consentis de celui-ci en entreprise.

### *Entrevue complète*

#### 1. Qu'est-ce que le bilan des compétences?

le bilan des compétences est un outil RH très utilisé du côté du développement personnel chez les personnes qui souhaitent évoluer ou prendre une pause pour aligner ses orientations. Le bdc va au-delà des méthodes traditionnelles trouvées chez les sociétés. La démarche se fait en trois phases : Préliminaires (2hrs), Investigation (16hrs), Conclusion (2hrs)

#### 2. En quoi consiste les trois phases?

- La première phase consiste à voir avec le candidat l'info bilan qui lui a été confiée. Nous effectuons cette phase seulement si l'OPCA a donné son accord, puisque certain secteurs démographiques sont à prioriser.
- La deuxième est le nœud de la démarche. Elle peut être imposée par l'OPCA. À cette période, nous alternons entre les tests et questionnaires d'entretiens individuels mais non à la demande de la société. Les divers tests sont : psychologiques, personnalités, psychométriques, intérêts et motivation, aptitudes professionnelle (moins celles de l'éducation). Par la suite, nous procédons à une évaluation des compétences du savoir-faire et savoir-être en fonction du métier souhaité. Il faut mesurer l'écart entre les compétences acquises et les expériences professionnelles et extra professionnels ainsi que celles qui faudra acquérir.
- La dernière phase est une synthèse écrite du bilan. Aucune divulgation n'est permise à ce sujet, secret professionnel. Nous remettons une copie au candidat et gardons une trace à l'interne.

#### 3. Quand fait-on appel à l'utilisation d'un BDC?

Alors, le bilan des compétences est utilisé couramment lors d'une réorientation professionnelle ou d'une réinsertion sociale. Pour débiter fait-elle savoir, elle souligne l'importance que la demande reliée au BDC doit se faire par un acte volontaire et elle cite « *la personne agit en tant qu'acteur de sa propre candidature* » pour que celle-ci soit validée. Cette étape, mentionne-t-elle, sera favorable, voir même crucial, pendant une

période de questionnement. C'est-à-dire que la personne viendra de son propre gré demander conseils auprès des intervenants du milieu.

Est-ce que le BDC est connu de tous selon vous?

Et bien pour ce faire, il faut d'abord être en connaissance de cause qu'un tel produit existe. Il est pratique courante en France d'obtenir ce type de produits via des services, tels que l'orientation, les services psychologiques, l'évaluation ou par d'autres types de supports à ce domaine. Donc, je serais porter de dire que non, malheureusement plusieurs personnes ignorent l'existence de cet outil. Par ailleurs, il faut aussi avoir la volonté primaire de vouloir se faire littéralement analyser. Et ça c'est un peu plus compliqué à faire approuver sur le côté pratique. Mais si c'est le cas, le diagnostic peut se faire par le biais de certains acteurs.

Quels sont les acteurs dont vous faites mention?

Alors, le bilan peut être demandé à la demande expresse de son employeur à titre de financement privé ou via l'organisme paritaire d'un collecteur agréé, en France on parle de l'OPCA. Bien que l'une des raison plausible pour que la demande soit acheminée par son manager serait de se pencher sur l'avancement professionnel de son personnel effectif ou bien encore dans la mesure d'évaluations internes. À noter par contre que dans ce cas spécifique, l'employeur ne pourrait pas bénéficier de subvention et les frais seraient couverts entièrement par la société. Tandis que dans la première situation, l'OPCA aurait pour mission d'agir à titre de mandataire et offrira une subvention dans la mesure où les critères d'admissibilité sont rencontrés.

#### 4. Qu'est-ce que l'OPCA?

L'OPCA est un organisme parapublic qui comporte une structure de type associative à gestion paritaire. Son mandat est de collecter les cotisations financières des sociétés relevant de leur secteur d'activité, dans le cadre du financement pour les activités de formation professionnelle continue. L'OPCA relève des pouvoirs publics l'habilitant ainsi à gérer et à assurer la distribution des contributions financières perçues.

#### 5. Le congé pour le bilan des compétences relève de quelle juridiction?

Celui-ci est sous la juridiction du Code de travail, soit l'équivalent en référence du Code canadien du travail. La loi française stipule que les sociétés doivent accorder un congé de 4 semaines à tout travailleur souhaitant poursuivre un BDC. Il y a par contre des critères d'admissibilité à rencontrer.

## 9.10. Annexe J

### Entrevue B

Titre : Directeur général

Date : 22 juillet 2018

1. Quel âge avez-vous?
  - 35-54 ans
2. Travaillez-vous en ce moment?
  - Oui, temps plein
3. Quel est votre fonction?
  - Dirigeant
4. Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction au sein de votre entreprise?
  - 4-9 ans
5. Est-ce que la masse salariale de votre organisation dépasse 2M?
  - Oui
6. De quelle manière contribue votre organisation à l'obligation du règlement de 1% prévu à la formation des employés?
  - Formations et dépenses déclarées.
7. De quelle manière se décompose votre département de ressources humaines?
  - 1-3 personnel(s) administratif(s)
8. Connaissez-vous le bilan des compétences?
  - Oui
9. Utilisez-vous le bilan des compétences dans votre organisation?
  - Oui
10. Offrez-vous un congé en vertu du bilan des compétences dans votre organisation?
  - Non
11. Utilisez-vous le bilan des compétences dans votre vie personnelle?
  - Oui
12. Lequel des facteurs ci-dessous est le plus important pour vous lorsque vous envisagez une offre d'emploi, mise à part le salaire?
  - Responsabilités
  - Vacances
  - Avancement professionnel
13. Avez-vous déjà reçu une promotion interne tout emploi confondu, c'est-à-dire un avancement professionnel (ex : d'opérationnel à superviseur)?

- Oui, c'est pourquoi je vise la formation continue dans mon métier et ceux de mes salariés.
14. En tant que dirigeant de PME, quelle est la durée favorable pour un BDC selon vous?
- 1 semaine maximum, toutes les ressources que nous avons sont très importantes à la production on ne peut pas s'en faire trop longtemps.
15. Quel est le coût moyen d'un BDC dans votre entreprise?
- 800\$
16. Après le BDC effectué, rencontrez-vous les employés?
- Si j'ai le temps oui!
17. Quels sont les éléments qui ressortent le plus chez les employés qui ont fait un BDC?
- La communication, ils comprennent beaucoup mieux les évaluations annuelles et les objectifs qu'on fait avec eux. Desfois c'est même eux qui suggèrent des points auxquels on avait même pas pensés. Je pense que c'est vraiment important de savoir où la personne veut aller et comment on peut l'amener à y arriver.  
« Quand on va dans le même sens on rament plus loin et mieux » !
18. Avez-vous autre pratiques courantes en matière de développement au sein de votre organisation?
- Nous optons pour la formation, parfois des tests psychométriques, des entrevues de performance et des entretiens individuels pour évaluer le vouloir de nos salariés.

## 9.11. Annexe K

### Entrevue C

Titre : Directrice des ressources humaines

Date : 25 juillet 2018

1. Quel âge avez-vous?
  - 25-34 ans
2. Travaillez-vous en ce moment?
  - Oui, temps plein
3. Quel est votre fonction?
  - Administrative
4. Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction au sein de votre entreprise?
  - 0-12 mois
5. Est-ce que la masse salariale de votre organisation dépasse 2M?
  - Oui



6. De quelle manière contribue votre organisation à l'obligation du règlement de 1% prévu à la formation des employés?
  - Formations et dépenses déclarées.
7. De quelle manière se décompose votre département de ressources humaines?
  - 1-3 personnel(s) administratif(s) et un Directeur administratif
8. Connaissez-vous le bilan des compétences?
  - Oui
9. Utilisez-vous le bilan des compétences dans votre organisation?
  - Non
10. Offrez-vous un congé en vertu du bilan des compétences dans votre organisation?
  - Non
11. Utilisez-vous le bilan des compétences dans votre vie personnelle?
  - Non
12. Lequel des facteurs ci-dessous est le plus important pour vous lorsque vous envisagez une offre d'emploi, mise à part le salaire?
  - Responsabilités
13. Avez-vous déjà reçu une promotion interne tout emploi confondu, c'est-à-dire un avancement professionnel (ex : d'opérationnel à superviseur)?
  - Oui
14. Avez-vous des pratiques courantes en matière de développement au sein de votre organisation?

Oui, on vise beaucoup sur le développement des compétences et les analyses de postes. Ça nous aide à évaluer les compétences des employés et nous guide pour leur évaluation annuelle.

## 9.12. Annexe L

Entrevue D

Titre : Présidente

Date : 1 août 2018

1. Quelle est la fonction des questionnaires TRIMA dans un BDC?

Le TRIMA répond à la question de quoi suis je capable  
(elle fait référence à la brochure)

Le savoir agir répond à la question est ce que je possède la compétence en comparaisons à, est-ce que je suis compétent. Le niveau d'intérêt est complémentaire à la maîtrise comme une sorte de forces mobilisatrices.

Le but est de comprendre ce qu'on est capable de faire, mais aussi ce qu'on veut faire en vertu de ce qu'on aime faire. La disposition principale est la zone de confort, la deuxième en dessous est la zone d'effort et puis on retrouve le mode d'apprentissage professionnel adapté à ces deux zones.

- Dans la typologie des styles sociaux, le but est comme une mission de vie. On parle de convictions, par exemple les valeurs et les attitudes qui te représentent le mieux. Après on a les pistes de développement personnel, les défis. Le but c'est de trouver un équilibre et on y arrive si on sait quelles compétences on doit développer.

2. Quels sont les facteurs qui peuvent avoir un impact sur le processus d'un BDC?

Je dirais que le plus important c'est l'environnement. Parce que c'est difficile pour un professionnel de savoir si la personne qu'on a devant nous évolue dans un environnement qui est favorable à son épanouissement. La personne doit avoir un milieu qui encourage son évolution.

3. Quels sont les avantages reliés à une évaluation faite par les outils TRIMA?

La validité! Le but premier de nos outils c'est qu'ils sont fiables. Je dis pas ça parce que je dirige l'entreprise! Elle rit...et reprend. Mais je dis ça parce que c'est un outil qui permet même de savoir de quelle façon la personne pourra aider son équipe donc un avantage clé pour des entreprises qui misent sur le travail d'équipe. On peut aussi savoir l'efficacité d'une personne, et la façon dont je suis le plus efficace.

- Ça c'est un avantage important, parce qu'en terme d'efficacité on doit savoir ce qui nous bloque, ce qui nous stresse ce qui nous empêche d'avancer. Le but de l'outil c'est de mettre une note qui sera attribuée à la résistance...une forme de résilience si on peut dire, face au facteur qu'on vise. Après on demande à la personne une mise en situation et de preuves de contexte qui la stress ou non. Elle répond et par elle-même découvre des facteurs qui parfois sont comme des œilletons qu'on ignore, des angles morts qui sont tout aussi dangereux. On pourrait même se servir de ça dans un programme d'aide à l'employé. On aurait l'environnement, les stressés et les zones d'efforts, c'est complet ça comme analyse!

4. Quand on parle de validité, on se base sur quoi exactement? As-tu des analyses qui ont été faites?

Test de validité...Éric Yergeau

5. En quoi est-ce que la certification TRIMA se distingue en tant qu'expertise?

- Plusieurs statistiques ont été reçues à vrai dire. Une des premières statistique a été faite à l'interne et 10 compétences ont été dégagées parmi les certifiés sur ces 10 compétences là, on les a comparé et ce sont les mêmes que les Chefs d'entreprises ont relevé parmi tous les domaines confondus pour les dirigeants d'entreprises. En plus, le Centre de leadership de l'Université de Laval a reconnu 11 sur 12 des compétences avec des études préalablement faites et l'École d'entrepreneuriat du Québec se sert de également de TRIMA sous la supervision du Cégep Garneau.

### 9.13. Annexe M

Entrevue E

Titre : Formateur et coach de vie

Date : 9 août 2018 et 16 avril 2020

1. Pour débiter, décrivez nous dans quelques phrases votre travail au quotidien en débutant par votre titre:

- *Développement des relations avec le client*
- *Proposition service et développement produit*
- *Préparation du service*
- *Exécution service et suivi*

2. Lors de notre rencontre téléphonique, vous aviez mentionné utiliser l'outil TRIMA, pourriez-vous nous le décrire, en débutant par sa structure, ses dimensions, sa mission ainsi que son ou ses utilisations possible ?

C'est un outil d'identification des profils des individus. C'est ce qu'on appelle les styles sociaux qui définissent par qui est client. Ensuite il y a les domaines de compétences qui identifient les habiletés qu'il a acquise par ses expériences de travail. À cette étape ce qui est visé c'est de voir la cohérence chez la personne de ses forces naturelles en lien avec ses compétences. Ensuite, il y a la carte des compétences qui permet de valider les niveaux de compétence de la personne

pour l'aider à identifier ses angles morts. Cette partie est au cœur de mon service avec TRIMA. La carte permet aux clients de prendre conscience de son niveau d'énergie et d'apprendre à la gérer et se développer ses compétences dans l'action. Ensuite il y a le tri parallèle des compétences qui est basé sur les meilleures pratiques. C'est un outil intéressant pour compléter la carte des compétences et voir les compétences considérées comme importantes et essentielles pour l'individu dans son rôle. Ensuite il y a le profil de leadership qui est essentiel pour identifier l'intention d'un individu au niveau de son image sociale, la cohérence et l'énergie pour y arriver.

Finalement il y a la typologie qui est une section extraordinaire pour aider un individu à redessiner sa vie en fonction de ses possibilités. C'est un outil intéressant pour une personne qui veut désigner un modèle d'affaires ou un choix d'emploi.

3. Est-ce que l'outil TRIMA peut être utilisé par un individu souhaitant s'auto-évaluer?

Non - Dans la première partie c'est un diagnostique qui demande le regard d'une autre personne. La deuxième partie peut-être en coaching et en travail individuel

4. Connaissez-vous le Bilan des compétences?

Oui

5. Si oui, avez-vous déjà utilisé le bilan des compétences?

Non

6. Si oui, dans quel contexte l'avez vous déjà utilisé? (ex, orientation, avancement professionnel ou autre)

N/A

7. Selon vous, est-ce que l'outil TRIMA:

N/A

8. En quelques phrases, décrivez nous comment se déroule une rencontre typique lorsque vous utilisez l'outil TRIMA?

TRIMA demande un bon niveau de confiance avec le client. Il aide à l'ouverture. Cette ouverture permet d'explorer sans jugement le monde de la personne dans l'objectif de le faire évoluer et de le faire arrimer avec ses intentions.

9. Quels sont selon vous les avantages de l'outil TRIMA?

Profond et scientifique, c'est un espèce de système d'exploitation humain pour l'aider à prendre des décisions humaine. Le bilan des compétences (notre outil) permet une meilleure capacité stratégique. Elle démontre très bien la volonté des employés et des employeurs quand on le fait conjointement avec l'évaluation 360.

#### Ses limites ?

Le modèle à une certaine simplicité. Il demande l'interprétation d'une personne. Il n'y a pas de rapport d'analyse informatique de 35 pages sur des modèles prédéfinis.

#### 10. Avez-vous déjà procédé à un sondage de satisfaction de cet outil?

Lorsque je fais une rencontre, il y a toujours une évaluation de satisfaction et une identification de ses engagements. Je n'ai pas de sondage formel auprès des clients dû à la confidentialité et le contexte des mandats.

#### 11. Dans votre parcours professionnel, avez-vous déjà utilisé un outil comparable à TRIMA?, si oui lequel(s):

DISC

J'utilisais des outils de MindEval conçu pour l'évaluation de la préparation mentale des athlètes de haut niveau.

#### 12. En conclusion, aimeriez vous ajouter un commentaire ou une suggestion au sujet de TRIMA et/ou du bilan des compétences?

J'ai découvert TRIMA, alors que j'utilisais le DISC. Cet outil ne me donnait pas les éléments pour approfondir et explorer le monde des compétences en lien avec les intentions du client.

Ma perspective à deux volets:

- Aider les personnes à se connaître (particulièrement les managers)
- Développer les équipes de management avec des forces complémentaires en optimisant leurs niveaux d'énergie et de conscience.

## 9.14. Annexe N

Invitation à participer à une recherche | Modèles d'envois utilisés |

### **Message à la présidente du groupe Collaborateur RH**

Bonjour,

Je vous écris aujourd'hui pour vous inviter à participer au sondage suivant qui s'adresse à 50 partenaires d'affaires en ressources humaines. On entend par partenaire, une personne en charge du département des ressources humaines au sein d'une PME, tel que les responsables ou les directeurs de services. La raison de la sélection est que la personne doit être en mesure de répondre à des questions plus stratégiques autour du bilan des compétences et des programmes en places. Si jamais cela s'adresse à votre groupe ou que vous connaissez des personnes qui pourraient être intéressés, je serais ravi de vous faire parvenir le lien du sondage. En vous remerciant infiniment pour votre collaboration et pour le professionnalisme de votre groupe. J'y trouve toujours de bons conseils et de beaux partages.

Au plaisir,

### **Messages aux participants de collaborateur RH**

Bonjour,

Je t'écris aujourd'hui pour t'inviter à participer au sondage suivant qui comporte 15 questions qui s'adressent à 50 partenaires d'affaires en ressources humaines. On entend par partenaire, une personne en charge du département des ressources humaines au sein d'une PME, tel que les chefs, les responsables ou les directeurs de services. La raison de la sélection est que la personne doit être en mesure de répondre à des questions plus stratégiques autour du bilan des compétences et des programmes en places. Si jamais cela s'adresse à toi, ou que tu connais des personnes qui pourraient être intéressés, je serais ravi de te faire parvenir le lien du sondage.

En te remerciant d'avance pour ton temps et collaboration,

### **Message aux ressources LinkedIn étant déjà dans mon réseau**

Bonjour,

Dans le cadre de mon mémoire, je t'écris aujourd'hui pour t'inviter à participer à mon sondage qui comporte 15 questions, d'une durée de 4 minutes, qui s'adresse à 50 partenaires d'affaires en ressources humaines. On entend par partenaire, une personne en charge du ou d'un département de ressources humaines au sein d'une PME, tel que les chefs, les partenaires, les conseillers, les responsables ou les directeurs de services. La raison de la sélection est que la personne doit être en mesure de répondre à des questions plus stratégiques autour du bilan des compétences et des programmes en places. Si jamais cela t'intéresse, ou que tu connais des personnes qui pourraient être intéressés, je serais ravi de te faire parvenir le lien du sondage.

En te remerciant d'avance pour ton temps et collaboration.

Bonne journée,

### **Messages aux ressources LinkedIn ne faisant pas partie de mon réseau**

Bonjour,

Dans le cadre de mon mémoire, je vous écris aujourd'hui pour vous inviter à participer à mon sondage qui comporte 15 questions, d'une durée de 4 minutes, qui s'adresse à 50 partenaires d'affaires en ressources humaines. On entend par partenaire, une personne en charge du ou d'un département de ressources humaines au sein d'une PME, tel que les chefs, les partenaires, les conseillers, les responsables ou les directeurs de services. La raison de la sélection est que la personne doit être en mesure de répondre à des questions plus stratégiques autour du bilan des compétences. Si jamais cela vous intéresse, ou que vous connaissiez des personnes qui pourraient être intéressées, je serais ravi de vous faire parvenir le lien du sondage.

En vous remerciant d'avance pour votre temps et collaboration.

Bonne journée,

## 9.15. Annexe O

### Schématisation de la méthodologie

