

Analyse des résultats

Avant de procéder à la discussion de nos différents résultats et d'en faire le bilan, il nous faut rappeler l'objectif de notre étude de façon claire.

Dans le cadre de notre thèse, nous avons tenté de mettre en évidence l'efficacité de l'application du dispositif du bilan de compétences dans un secteur industriel présentant un contexte social, économique et culturel différent de celui de la France. A ce titre, nous avons transposé cet outil en Iran, où l'environnement est relativement différent. Nous avons donc cherché à mettre en évidence que l'application du bilan de compétences aux salariés appartenant à la classe ouvrière constitue un outil efficace afin de renforcer l'estime de soi, augmenter la connaissance de soi, aider à une meilleure gestion du stress au travail et retrouver la motivation qui les animaient lors de leur embauche. Nous avons donc établi plusieurs hypothèses, au nombre de quatre, afin de guider notre recherche :

H1 : Le bilan de compétences a un effet positif sur l'estime de soi du salarié.

H2 : Le bilan de compétences apporte une meilleure connaissance de soi au salarié.

H3 : Le bilan de compétences aide à une meilleure gestion du stress au travail.

H4 : Le bilan de compétences renforce la motivation au travail du salarié.

Les résultats de notre recherche sont obtenus par étude de comparaison entre T1 (avant l'application du bilan de compétences) et T2 (un mois et demi après le bilan de compétences) sur deux groupes, l'un expérimental et l'autre contrôle. Entre T1 et T2, il y a donc une période de cinq mois et demi. Etant donné l'aspect novateur de l'utilisation d'un tel dispositif, nous avons été particulièrement attentifs au bon déroulement de la démarche ainsi qu'aux résultats obtenus.

1. Bilan des principaux résultats

A l'issue de nos différents tests, nous avons relevé les changements au niveau de l'évolution du renforcement psychologique des participants.

1.1. Quelle appropriation du test de la motivation ?

Il est tout d'abord à noter que la fidélité de nos tests, mesurée par l'Alpha de Cronbach en T1 et T2, était élevée sauf pour la variable « motivation » où la fidélité n'était pas satisfaisante (Alpha de Cronbach en pré-test = 0,431 ; post-test = 0,504). Cela nous permet de questionner l'adaptation de l'outil sur notre échantillon de recherche.

D'après nous, le questionnaire utilisé ne présentait pas assez d'items pour estimer convenablement la motivation au travail. De plus, ce nombre insuffisant d'items n'était pas adapté au contexte de la recherche ; notre questionnaire n'a donc pas permis d'avoir une fidélité satisfaisante. Nous pouvons ainsi postuler une éventuelle non-adaptation du questionnaire au contexte. Prenons pour exemple l'item n° 2 : « *J'aime commencer mon travail plus tôt que prévu ou alors rester plus longtemps afin de le finir* ». Cette proposition est inadaptée aux conditions de travail des participants. Effectivement, le système de rotation des employés selon la règle des trois huit ne leur permet pas de commencer plus tôt ou de finir plus tard, étant donné que le système de transport des salariés qui est à leur disposition fonctionne à des heures précises, et que la quasi-totalité des salariés l'utilisent.

Ensuite, en ce qui concerne l'item n° 4 : « *Je ne travaille probablement pas autant que d'autres personnes qui font le même travail* ». Sur les cinq possibilités de réponse, plus de 90% des participants des deux groupes ont coché la case « jamais ». Il paraît évident, dans un contexte professionnel, et même si nous avons pris soin d'assurer aux salariés la confidentialité de leurs réponses, que personne ne souhaite avouer qu'il n'est pas impliqué correctement dans son travail. D'une part, car il existe une peur des sanctions ou de la perte de leurs primes. D'autre part, le statut précaire de leur emploi (contrat à durée déterminée même au bout de quinze ans d'ancienneté) les pousse à protéger leur poste à tous prix. Nous pensons

également que l'image de soi intervient de manière à créer un sentiment de surestimation de sa propre implication. Il convient de signaler que l'estimation de l'intensité motivationnelle qu'une personne a pour son travail est impossible à quantifier car elle ne dépend pas de facteurs objectifs. Dans le cadre d'une usine automobile, si on peut mesurer la productivité d'un salarié en dénombrant les résultats quotidiens sur la ligne de montage (le nombre de voitures produites par jour en est l'archétype), il n'en demeure pas moins illusoire de savoir si « le salarié donne le meilleur de lui-même ». Les données vont donc dans le sens d'une forte motivation extrinsèque (salaire, primes, etc.) mais la motivation intrinsèque est difficilement évaluable en raison de la nature routinière de leur travail.

1.2. Vérification des hypothèses générales

Les analyses préalables montrent que les hypothèses d'homogénéité des variances et de normalité sont vérifiées sur notre population, ce qui nous a permis de réaliser les analyses statistiques correspondant à nos hypothèses.

Les résultats concernant notre hypothèse générale H1 montrent que le niveau d'estime de soi des participants a augmenté après l'application du bilan de compétences. En effet, il n'est pas constaté de différences significatives entre le niveau d'estime de soi du groupe expérimental et celui du groupe contrôle lors du pré-test (T1). Au contraire, après avoir effectué le bilan de compétences (post-test ou T2), nous avons observé une différence remarquable entre les deux groupes : les résultats sont plus élevés pour le groupe expérimental que pour le groupe contrôle.

De même, concernant notre hypothèse générale H2, nous constatons qu'il y a eu des différences significatives sur le niveau d'auto-connaissance des participants en post-test, alors que nous n'en avons pas eu entre les deux groupes en pré-test.

Pour notre hypothèse générale H3, il n'existe pas de différences significatives entre les deux groupes en pré-test. Par contre, le niveau de stress global a diminué pour le groupe expérimental en post-test. Par ailleurs, concernant l'hypothèse opérationnelle « surcharge de rôle », les résultats n'étaient pas significatifs, quel que soit le moment de la passation. Ce résultat semble logique dans la mesure où nous n'avons pas d'influence décisionnaire sur la charge de travail attribuée aux salariés par leur direction.

En dernier lieu, les résultats de l'hypothèse générale H4, basée sur la motivation au travail, nous indiquent l'absence de différences significatives entre les deux groupes en pré-test. A l'inverse, nous observons une différence significative en post-test pour le groupe expérimental. Ceci va dans le sens d'un effet du bilan de compétences sur la motivation au travail.

2. Adéquation des résultats aux hypothèses

2.1. Hypothèse 1

H1 : Le Bilan de Compétences a un effet positif sur l'estime de soi du salarié.

Les résultats obtenus à l'issue de notre recherche indiquent que les salariés acquièrent une meilleure estime de soi. Ils présentent une augmentation sur ce facteur pour le groupe expérimental, tandis que pour le groupe contrôle, les valeurs restent relativement constantes.

Ces données confirment, à la suite des travaux de Ferrieux et Carayon (1998) et Whiston, Sexton, et Lasoff (1998), que le bilan de compétences augmente l'estime de soi des participants. De même, Gaudron et Bernaud (1997) démontrent également dans une étude en deux phases où est appliqué un bilan de compétences qu'à la suite de ce dernier, l'estime de soi des bénéficiaires est renforcée.

Rappelons que pour les quatre sous-facteurs (estime générale, familiale, sociale et professionnelle) composant la variable « estime de soi globale », les différences sont significatives entre T1 et T2 pour le groupe expérimental.

Il semble que l'accompagnement dans la mesure où il a favorisé au salarié de reconstruire un fil conducteur à son parcours en incluant une projection dans le futur par le biais du projet personnel ou professionnel, a pu avoir un effet sur l'estime de soi. Le bilan a été bénéfique au niveau du contenu de la représentation de soi qui tend vers une plus grande précision. Cette pratique de conseil permet « d'enrichir le contenu de soi et offre à l'individu de meilleurs éléments de réflexion et de décision quant à son horizon professionnel » (Gaudron et al, 2001, p.501). C'est en prenant conscience de leurs compétences et en mettant en jeu leurs capacités individuelles que les personnes suivant un bilan de compétences se revalorisent et reprennent ainsi confiance en elles et en leurs qualités.

2.2. Hypothèse 2

H2 : Le Bilan de Compétences apporte une meilleure connaissance de soi pour le salarié.

Les résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux de Gaudron, Bernaud, et Lemoine (2001) et Ruffin-Beck (2009) qui ont montré que le bilan de compétences avait un effet sur la connaissance de soi du participant au sens d'un repérage de ses compétences.

Rappelons que parmi les quatre facteurs qui composent la variable « connaissance de soi » (auto-attention, élaboration de projet, image générale de soi et auto-emprise), les différences sont significatives entre T1 et T2 pour le groupe expérimental. Les résultats obtenus pour cette variable peuvent être associés à une phase de centration sur soi par ses compétences, alors le bénéficiaire acquiert une meilleure image de soi se tendant vers un renforcement positif du au contexte d'accompagnement et la pratique du conseil.

La gestion des compétences est au centre de l'aboutissement de nos résultats. La notion de repérage et l'identification des compétences de chacun ont été favorisées par une image générale de soi améliorée, la capacité à porter attention à soi et d'avoir le sentiment de se connaître.

2.3. Hypothèse 3

H3 : Le Bilan de Compétences aide à une meilleure gestion du stress au travail.

Les résultats obtenus à l'issue de notre recherche sont proches de ceux obtenus lors des travaux de Taïeb et Blanchard (1997), eux-mêmes s'appuyant sur les travaux de Paulham (1994). Ils ont évalué et conclu à la pertinence de la théorie du coping pour expliquer les actions des individus en démarche de bilan. Deux formes de coping ont été identifiées. D'une part, le coping centré sur l'émotion consistant en une stratégie dont l'objectif est de diminuer la tension émotionnelle, et d'autre part le coping centré sur le problème consistant en une stratégie qui a pour objectif de modifier la situation et qui agit donc indirectement sur l'émotion.

Une meilleure connaissance de soi, une auto-attention améliorée et une estime de soi renforcée lors d'un bilan de compétences aident l'individu à mieux connaître ses compétences pour gérer le stress en sa faveur, car c'est dans cet état qu'il peut croire en son potentiel et en ses capacités afin de faire face à une situation anxiogène.

L'engagement des salariés dans le projet de bilan avec l'analyse de leurs compétences procurent un gain de sentiment de contrôle. La pratique du bilan amène donc le salarié à une « représentation plus exacte ou plus réaliste de ses capacités et de ses chances de succès dans ce qu'il entreprend » (François & Botteman, 2002, p.529). De ce fait, avec un sentiment de contrôle, la confiance en soi de la personne augmente aussi, alors le sentiment d'efficacité personnelle agit comme un mécanisme autorégulateur central de l'activité humaine. La confiance que la personne place en ses capacités à produire des effets désirés, influence ses choix, ses aspirations, sa vulnérabilité au stress et son niveau d'effort et de persévérance face à l'adversité.

Il semble que le sentiment d'efficacité personnelle a été augmenté lors du bilan. Nous pensons que le sentiment de contrôle perçu, sur les capacités et les compétences des bénéficiaires, ainsi que le soutien social apporté par le conseiller, aident à surmonter les effets néfastes du stress et confirment les apports de la théorie de Bandura sur la gestion du stress professionnel.

La théorie sociale cognitive considère les réactions de stress essentiellement en termes de faible sentiment d'efficacité à contrôler les menaces déplaisantes et les exigences environnementales éprouvantes. Si les individus croient pouvoir gérer efficacement les stressors environnementaux, ces derniers ne les perturbent pas.

2.4. Hypothèse4

H4 : Le Bilan de Compétences renforce la motivation du salarié au travail.

D'une manière générale, les résultats de notre recherche permettent d'affirmer que la démarche du bilan de compétences a entraîné une amélioration de la motivation chez les participants. En effet, les bénéficiaires ayant obtenu une meilleure connaissance de soi et de leurs capacités se sentaient plus déterminés à poursuivre le bilan et leur travail, tout en faisant preuve de persévérance et de dynamisme. Rappelons que l'issue favorable de l'affrontement avec une situation est l'augmentation de la motivation. Cette dernière est due à une bonne gestion et une bonne conduite adoptées par le salarié et le conseiller. De ce fait, plus le salarié atteindra ses objectifs, plus il verra sa motivation renforcée en vue d'autres situations à venir et les appréhendera de façon plus confiante.

La variable motivation entraîne la mise en place du sentiment d'efficacité personnelle, et cela d'autant plus qu'il est constaté une appropriation des résultats par auto-attention focalisée : si le bilan est effectué avec succès, il entraîne un changement de statut du salarié

(Lemoine, 2002). Celui-ci quitte sa position passive face à la démarche de formation, passant de déterminé à déterminant, d'analysé à analyste, d'objet d'étude à acteur social.

Les résultats obtenus à l'issue de notre recherche vont en ce sens que le bilan de compétences pourrait se voir compléter par d'autres actions de formation professionnelle.

Nous constatons que si certains salariés ont participé volontairement à cette démarche par curiosité ou pour raison de fuir leur travail, au bout de quelques séances ces mêmes personnes ont déclaré qu'ils commençaient à mieux se connaître et ils étaient satisfaits de leur bilan. La motivation extrinsèque du départ a donc fait place à une motivation intrinsèque.

Grâce au contexte d'accompagnement, l'individu a fait un travail personnel sur soi. Cette ambiance de dialogue et d'échanges, lui ont permis d'accéder à une certaine liberté de parole. L'analyse des expériences sociales, professionnelles et personnelles, constitue l'un des éléments majeurs de l'aide à la mise en « *valeur de soi* ». C'est ainsi que, le bilan de compétences trouve son originalité dans l'accompagnement d'un travail personnel de mise en valeur « *par soi* ».

En France, l'accompagnement des adultes s'est développé ces dernières années sous de multiples formes : bilan de compétences, coaching, accompagnement à la Validation d'Acquis d'Expérience (VAE), accompagnement des salariés victimes de stress professionnel ou violences au travail, etc. Parallèlement sont parus de nombreux ouvrages et articles ayant pour but de cerner les enjeux, les approches et les outils permettant d'accompagner les adultes dans la perspective d'un retour à l'emploi, d'un mieux-être professionnel, de la gestion des transitions et des trajectoires professionnelles.

De plus, l'application de ces dispositifs est reconnue comme un élément de la politique de formation, où il est régi et strictement encadré par une législation. Pour notre part, malgré l'absence de tous ces dispositifs et de tout cadre législatif en Iran nous avons décidé de mettre en place ce projet.

Dès lors, l'objet de notre recherche porte sur l'application d'un dispositif de type cognitif appelé bilan de compétences sur un échantillon de salariés en s'affranchissant du strict cadre défini en France. Il permet en effet d'établir un portefeuille de compétences de chacun en vue d'une meilleure exploitation de ces dernières au sein du poste de travail.

1. Spécificités de notre démarche

La particularité de toute démarche quasi-expérimentale réalisée dans le monde du travail repose sur le fait que le chercheur est présent sur le terrain, et qu'il doit insérer son intervention à un milieu social très normé. Ce milieu entraîne des réactions psychologiques prédéterminées, comme nous l'avons vu concernant une question sur l'implication personnelle d'un salarié. Ces contraintes sont fortes car le participant de l'expérimentation est lui-même influencé par son environnement et ses facteurs. Ceux –ci peuvent se résumer ainsi : le salarié est soumis à l'autorité hiérarchique de son responsable, au contrat avec son employeur et à la dépendance pécuniaire qui en découle, mais également au type d'activité du travailleur.

C'est pourquoi, effectuer une recherche *in situ* avec des salariés se déroule dans un espace environnemental fort différent qu'avec des demandeurs d'emploi, des jeunes en recherche d'une première expérience ou des étudiants en cours d'orientation... Cependant, le terrain a été riche et nous a apporté de nouveaux cas de figures qui peuvent être pertinents à l'investigation du psychologue, mais qui peuvent également parfois générer des problèmes que l'on ne peut pas forcément gérer dans l'immédiat. Cet élément, pour reprendre le modèle de Bandura (1977), n'est pas négligeable dans les résultats obtenus par notre application du bilan de compétences.

Il est certain que nous ne cherchons pas à présenter dans cette thèse le bilan de compétences comme une « baguette magique » capable de résoudre tous les problèmes dans le parcours professionnel d'un individu, en apportant des solutions préétablies à ces derniers. Au contraire, nous nous plaçons dans une démarche scientifique qui tend à évaluer le potentiel réel de ce dispositif, en estimant les effets psychologiques qu'il met en place d'une part, et d'autre part de le mettre au service des travailleurs pour qu'ils puissent mieux gérer leurs ressources en vue d'adopter une stratégie d'ajustement au travail.

A nos yeux, le bilan de compétences est une démarche de dévoilement des difficultés et singularités des individus en milieu professionnel, non pas une méthode d'orientation schématique de classement des individus en fonction de tests réduisant ces derniers à leurs « potentialités ».

Par ailleurs, nous osons insister sur la particularité de cette recherche. Ainsi, elle a été réalisée au sein d'une société n'ayant encore jamais pratiqué le bilan de compétences. Cela s'explique du fait du modèle social Iranien où la formation professionnelle n'a pas la même importance qu'en France. A ce titre, nous retenons en mémoire que les aspects culturels, socio-économiques, et organisationnels sont relativement différents de ceux du modèle Français.

C'est pourquoi nous pouvons parler de recherche pionnière en la matière, et que nous sommes particulièrement attentifs aux résultats obtenus, car ils pourraient servir de base scientifique en vue de la transposition du dispositif du bilan de compétences à d'autres structures et organisations du pays.

2. Notre positionnement dans l'organisation

Malgré le fait que le positionnement du psychologue du travail ne soit pas encore réellement connu et reconnu sur le plan institutionnel en Iran, la démarche de notre étude au sein de l'entreprise a été bien accueillie du fait de son aspect novateur. Nous avons donc été attentifs et vigilants afin de veiller au bon fonctionnement du dispositif.

Du point de vue des bénéficiaires, nous avons eu le statut d'accompagnateur et révélateur, c'est-à-dire que nous avons joué un rôle de soutien. Ce rôle avait pour but de leur donner les moyens de réaliser leur propre chemin. Cette spécificité du psychologue du travail représente un moyen de se valoriser aux yeux des collègues et d'être ensuite valorisé en termes de reconnaissance sociale.

3. Pertinence des variables

Après avoir décrit dans la partie précédente les principaux résultats de notre étude nous allons ici discuter des résultats en fonction d'une part du déroulement de l'expérience et, d'autre part, en comparaison avec certaines autres expériences menées dans le domaine.

3.1. Estime de soi

Nos résultats indiquent que le bilan de compétences permet de renforcer l'estime de soi des salariés. Des scores significativement supérieurs entre T1 et T2 pour le groupe expérimental suggèrent que le travail effectué amène les opérateurs à décrire une image plus positive d'eux-mêmes, à se sentir plus capables et valables, à anticiper l'avenir de façon plus sereine, à rechercher un soutien social et à se confronter davantage aux difficultés.

A l'inverse, pour le groupe contrôle, les valeurs restent constantes.

Nos résultats s'inscrivent dans le prolongement des études de Ferrieux et Carayon (1998), qui grâce à l'échelle de Warr et Jackson ont démontré une amélioration durable de l'estime de soi après le bilan.

De plus, Gaudron, Bernaud, et Lemoine (2001) se sont interrogés sur ce processus psychologique mis en place, et qui est à l'origine des effets observés. A l'aide d'une étude longitudinale, avec un échantillon composé de 158 bénéficiaires du bilan et 80 personnes constituant le groupe contrôle, ils ont démontré que les effets individuels du bilan de compétences sont positifs pour toutes les variables utilisées, en l'occurrence ici l'estime de soi.

3.2. Auto-connaissance

Pour ce qui est de la variable auto-connaissance, nos résultats indiquent que le bilan de compétences a favorisé son développement, tendant vers une meilleure connaissance de soi. Grâce à cette prestation, les opérateurs apprennent à porter un regard critique sur leur conduite. Ils ont obtenu une image plus claire de leurs compétences, afin de mieux les exploiter face à une situation donnée, et sont davantage déterminés à réaliser leur projet.

Gaudron et Bernaud (1997) montrent que le bilan de compétences contribue au développement de l'image de soi et améliore l'engagement dans des conduites d'insertion. Le bénéficiaire se voit donc attribuer la notion d'intégration au sein de l'organisation.

Pour cet auteur, (Gaudron *et al.* 2001), l'amélioration de soi se définit par une meilleure estime de soi, une plus grande richesse de l'image de soi et une augmentation de l'auto-connaissance. Le bilan de compétences participe aux phases du développement de soi par l'acquisition de connaissances sur soi-même.

De surcroît, Lemoine (1997), cette connaissance de soi serait elle-même une compétence. En effet le fait de prendre conscience de son potentiel de connaissances représente en soi une compétence. Cette connaissance devient pour tout un chacun un moyen d'accéder à une certaine autonomie et une auto-gouvernance, dans un contexte d'accompagnement. De plus, Lemoine (2005) souligne que le bilan de compétences permet à

certaines personnes de faire valoir des dimensions dont elles ne voyaient pas la pertinence dans leur milieu professionnel mais qu'elles pourraient mettre en œuvre dans un projet professionnel.

Dans ce même ordre d'idées, Danvers (2009, p. 113) définit cette acquisition d'une nouvelle compétence par la notion de « méta-compétence » : il s'agit d'une compétence au second degré, définie par la capacité à prendre du recul par rapport à ses propres compétences pour les identifier, se les approprier dans un projet de vie et les faire reconnaître en permanence dans un processus d'interactions et de reconnaissance sociales.

Lévy-Leboyer (2011) souligne également l'importance de la prise de conscience de ses aptitudes dans le cadre du processus d'orientation et de la gestion du parcours professionnel.

3.3. Stress professionnel

Les résultats obtenus pour cette variable nous montrent qu'il y a une diminution du stress professionnel pour les participants.

Rappelons que pour les sous-facteurs composant le stress professionnel (surcharge de rôle, insuffisance de rôle, ambiguïté de rôle, responsabilité, limite de rôle et environnement physique), les différences statistiques se portent surtout sur les cinq derniers.

Seul le facteur surcharge de rôle n'a pas présenté de différences statistiques significatives. Les résultats n'indiquent donc aucune amélioration liée à la gestion adéquate de la « surcharge de rôle ».

Cela s'explique par le contexte organisationnel de l'entreprise. En effet, dans la pratique, il arrive par exemple qu'une des équipes de montage prenne du retard, à cause du manque de pièces détachées sur la ligne de montage. L'équipe suivante devra alors travailler davantage dans le même laps de temps afin de rattraper le retard et ainsi atteindre les objectifs fixés.

Nous percevons à travers les résultats une diminution stable du stress pour les opérateurs, malgré le fait que le délai entre T1 et T2 soit de cinq mois et demi. D'autant plus que lors de la phase exploratoire, les résultats étaient tout aussi significatifs, avec une période de plus de six mois après le bilan.

Le bilan de compétences représente donc un outil efficace pour pouvoir gérer son stress professionnel de façon durable dans le temps.

De façon générale, l'accumulation des contraintes de la vie telles que les charges de travail ou une vie personnelle incompatible avec le rythme du travail deviennent une source de stress. C'est dans ce cadre que le bilan de compétences peut venir en aide à l'individu pour qu'il puisse prendre un moment de recul et se redonner de l'importance, se respecter et se faire respecter, en lui donnant un soutien social et en le plaçant au centre de sa vie professionnelle.

Le stress professionnel est un problème fréquent qui provient de deux sources, personnelles et organisationnelles. Le travail est souvent structuré de façon à induire des situations conflictuelles, ce qui peut rendre les exigences du rôle difficiles à assumer. La surcharge de travail et son caractère inintéressant font également des ravages émotionnels.

Le stress professionnel survient aussi quand les individus se trouvent piégés dans un emploi inférieur à leurs capacités (Osipow & Davis, 1988), ou passent par une phase de plateau dans leur carrière avec peu d'occasions d'utiliser pleinement leurs compétences ou de les améliorer. Dans ces circonstances, le stress est produit par l'auto-dévalorisation consécutive à un usage insuffisant des talents propres, et par la stigmatisation sociale d'être passé à côté d'une promotion, plutôt que par les conséquences négatives anticipées de l'échec à gérer de lourdes charges de travail. Ce qui est ressenti comme un stress professionnel dépend en partie du niveau d'efficacité personnelle perçue (Matsui & Onglatto, 1992).

Les employés ayant un faible sentiment d'efficacité personnelle sont stressés par les lourdes exigences du travail et responsabilités de rôle. Ceux ayant un sentiment élevé, sont frustrés et stressés par les occasions limitées d'utiliser pleinement leurs talents.

Les croyances d'efficacité constituent un facteur clé dans un système productif de compétence humaine (Bandura, 2007, p.63).

Les théories du stress soulignent les formes du contrôle de soi (self-control) comme un élément important pour comprendre le stress. Ceci est illustré dans les théories d'auto-efficacité, de l'endurance psychologique et du sentiment de maîtrise. Lazarus et Folkman (1987) ont suggéré que l'auto-efficacité était un facteur puissant de médiation de la réponse

au stress. L'auto-efficacité se réfère au sentiment de confiance que possède un individu dans ses capacités à accomplir une action désirée.

La notion d'endurance psychologique a été définie comme reflétant des sentiments personnels de contrôle, un désir d'accepter les défis, et l'engagement personnel (Maddi & Kobasa, 1984). Ce concept permet ainsi de différencier des personnes selon leurs capacités à résister aux effets négatifs du stress. Il a été argumenté que le degré d'endurance psychologique influence l'évaluation des stressors potentiels et la réponse de stress qui en résulte (Kaddour, 2003).

La notion de maîtrise reflète le contrôle d'un individu sur sa réponse au stress. Le degré de maîtrise peut être relié à la réponse du stress (Karasek & Theorell, 1990).

Le développement de la connaissance de soi est une construction cognitive. Ainsi, voir des individus similaires à soi agir avec succès augmente les croyances d'efficacité des sujets, pouvant eux-mêmes à leur tour réaliser des activités comparables. Ils se convainquent que si des collègues y parviennent, eux aussi peuvent augmenter leurs performances (Bandura, 1982 ; Schunk, Hanson, & Cox, 1987).

3.4. Le bilan de compétences « un processus cognitif efficient »

En nous appuyant sur les apports de la théorie sociale cognitive de Bandura (voir *infra*), nous vérifions par notre recherche menée en Iran que le bilan de compétences est un dispositif favorable à la création d'une dynamique psychologique, qui produit des effets tangibles sur le fonctionnement de certaines composantes psychologiques des individus ayant suivi un programme. Il répond selon au principal critère défini par l'auteur qui consiste à attribuer à un processus cognitif la capacité chez l'individu à symboliser, à se projeter dans l'avenir à partir d'éléments de connaissances rationnels qu'il détient ou qu'il a acquis.

Or il semble bien que le bilan de compétences, par le cadre d'un échange entre le conseiller et l'individu, par les étapes temporelles qui le jalonnent, par le jeu de questions qui mettent en valeur la personne, lorsque le conseiller dispose du temps suffisant pour laisser

émerger les compétences, constitue une structure suffisamment construite pour permettre à un processus cognitif d'être efficace et de produire des effets positifs chez l'individu.

Un apport supplémentaire de notre étude rejoint l'interprétation de Botteman et François (1998) du « sentiment d'efficacité personnelle », conceptualisé par Bandura et Lent. En effet selon ces auteurs, la motivation naît essentiellement de l'emprise que possède le sujet face à la situation à laquelle il doit faire face. Dans le cadre de l'orientation de la formation professionnelle, le bilan de compétences semble l'outil adéquat pour révéler à l'individu les forces – les compétences – dont il dispose ou qu'il est à même de développer pour se projeter dans sa carrière. Sans cette confiance acquise au fil des entretiens, il lui est difficile de se projeter dans un avenir, par définition incertain ou qui peut sembler sans opportunité véritable, comme cela a pu être le cas pour des ouvriers de notre programme de recherche.

En dernier lieu, soulignons que l'entretien clinique que nous avons réalisé est une pratique encore peu utilisée en France dans le cadre du bilan de compétences. Notre recherche a permis de confirmer que l'approche clinique, défendue par certains auteurs étudiés plus haut (Lhuillier, 2006), offre des résultats positifs dans le domaine professionnel. Les disciplines souvent éloignées que sont la psychologie du travail et la psychologie clinique voient dans le bilan de compétences un dispositif où leur savoir-faire trouve à s'exprimer de manière complémentaire.

Au total, le dispositif cognitif qu'est le bilan de compétences est une source de motivation pour certains bénéficiaires du bilan de compétences pour progresser dans leur carrière. Rappelons que trois des bénéficiaires poursuivent leurs études pour aboutir à un Bac+4, en vue d'être promus lors d'un éventuel recrutement interne, passant ainsi des fonctions de production à celles du travail dans les services administratifs de l'entreprise, considérées comme plus valorisantes. Leur motivation est d'autant plus accrue que les bénéficiaires ont déjà été témoins de ce cas de figure à plusieurs reprises. En effet, le regard porté sur les promotions de leurs collègues grâce à leurs études en parallèle renforce leur motivation au travail.

Ceci s'applique également aux sujets n'effectuant pas d'études. Le recrutement interne ne s'adresse pas uniquement aux diplômés. Certains opérateurs peuvent se voir proposer des postes qui restent dans les fonctions de productions de l'usine, notamment ceux de chef d'équipes ou de responsable d'unité.

Au total, la motivation au travail en vue d'une progression professionnelle s'adresse à tous les salariés. *De facto*, une promotion était possible avec ou sans études, ce qui était un facteur considérable de motivation au travail.

4. Limites de notre recherche

Il convient d'exposer avec toute l'honnêteté possible les limites de notre étude qui tiennent essentiellement à des contraintes induites par plusieurs facteurs internes et externes. Ces derniers ont certainement réduit le potentiel de notre projet au regard des interventions que nous avions initialement envisagé en préparant cette recherche en Iran.

4.1. Les contraintes matérielles

Nous devons en premier lieu pointer du doigt les contraintes de temps pour mener à bien et dans de bonnes conditions notre projet expérimental. Les entretiens dans le cadre du bilan de compétences ont été de 10h au total sur une période 4 mois au lieu de 24h en 3 mois en France.

4.1.a. Difficultés méthodologiques

Nous devons ici indiquer que le fait de mener les études seul, notamment en Iran, a créé une lourdeur dans le dispositif de recherche. En effet, nous avons passé un temps considérable à faire de la pédagogie pour expliquer les notions liées au bilan de compétences, tandis que les tests psychologiques (personnalité, intérêts professionnels, motivation, aptitudes) à faire passer par les opérateurs étaient inconnus par ces derniers. Sans doute, devons-nous constater que le nombre d'outils de tests et de concepts liés à la psychologie du travail étaient trop nombreux pour être efficacement mis en place dans le cadre d'une recherche aussi innovante en Iran.

Il convient ensuite d'insister sur l'absence de connaissances sur l'Iran dans de nombreux domaines (économique, scientifique et donc psychologique). Il existe très peu de publications scientifiques en psychologie du travail publiées dans les langues que nous maîtrisons (farsi,

anglais et français). Les données statistiques fournies par les organismes internationaux sont aussi sujettes à caution.

4.1.b. Une formation universitaire en psychologie du travail peu développée

Dans le domaine particulier de notre étude, il convient de mentionner que la psychologie du travail est très peu développée dans les universités Iranienne. La branche la plus développée de la psychologie est celle consacrée à la clinique, à tel point que les rares psychologues employés pour aider les salariés dans de grandes organisations en Iran sont quasiment tous des cliniciens et non des psychologues du travail.

Ainsi, l'une des universités les plus renommées est celle de Téhéran, elle possède une des plus anciennes facultés de psychologie du pays créée en 1960 (*University of Tehran Institute of Psychology and Education*). La faculté ne dispose pas d'un département dédié à la psychologie du travail, alors que la psychologie clinique, la psychologie infantile et la psychologie de l'éducation sont enseignées au niveau master et du doctorat.

Au total, nous avons mené notre recherche sans le recul d'autres études comparables menées en Iran.

4.1.c. Contextes : l'entreprise et le marché de l'emploi

Tout d'abord, les faibles perspectives d'évolution positive de carrière créent chez les opérateurs une image de « système fermé » au sein de l'entreprise. Cela nous rappelle que le bilan de compétences, même étudié sous un angle d'investigation, est avant tout un outil pratique que les salariés jugent de manière critique.

Dès lors, même si nous avons pu faire face à la méfiance initiale, grâce aux nombreux entretiens réalisés avec des participants, il faut comprendre que le dispositif par son caractère inconnu a donné des résultats qu'il convient de ne pas généraliser.

Au final, il existe une dimension socioculturelle à l'utilisation en Iran du bilan de compétences. Si elle est difficilement mesurable selon une stricte approche scientifique, elle est suffisamment tangible pour que nous soyons amenés à surmonter la question suivante : comment adapter un outil de formation professionnelle reposant sur la notion de

« compétence », afin que les bénéficiaires ne se sentent pas sous-estimés par cette notion négative dans le contexte Iranien ? Nous pensons avoir répondu à cette question en adaptant le concept de « compétence » en une notion moins connotée d' « habilité » et de « capacité ». Cette transformation a permis de montrer l'effet bénéfique du bilan de compétences transposé à une population difficile à mettre en confiance.

5. Perspectives de recherche

Après avoir présenté un bilan de résultats favorables et de limites de notre recherche sur le terrain, il nous semble que cette dernière nous offre la possibilité d'étendre et d'extrapoler le dispositif à l'échelle du pays (1), tout en ayant conscience que la réussite d'une telle entreprise demande un effort considérable pour former à l'université de futurs professionnels aux outils d'analyse des compétences en Iran (2).

5.1. Etendre le dispositif à d'autres entreprises Iraniennes

Nous avons sous-estimé les difficultés à présenter le bilan de compétences dans l'entreprise *Iran Khodro*. Celles-ci tiennent essentiellement à l'absence de perspectives raisonnablement positives pour l'évolution de carrière des opérateurs au sein de l'entreprise. Néanmoins, ces difficultés ont été surmontées comme le prouvent les résultats positifs de notre recherche, en particulier en termes de motivation personnelle.

Or, si un bilan de compétences a pu fonctionner convenablement dans le milieu professionnel d'ouvriers de l'automobile, il pourrait être étendu avec plus de succès à d'autres catégories de salariés. Nous pensons ici aux cadres des secteurs secondaires et tertiaires car le marché du travail pour cette catégorie de salariés est plus ouvert en Iran. Selon nous, la motivation préalable à l'application du bilan de compétences serait donc plus élevée chez des cadres d'*Iran Khodro* ou d'autres entreprises concurrentes que chez leurs ouvriers. Si le dispositif est efficace dans le secteur secondaire, c'est-à-dire celui du monde ouvrier, il le sera également pour les cadres et autres organisations du secteur tertiaire.

A cet effet, l'application du dispositif au sein d'une des entreprises les plus réputées du pays, reconnue pour son organisation innovante, nous laisse présager que d'autres entreprises de cette dimension puissent souhaiter s'inspirer de cette étude.

5.2. Vers un programme de formation des étudiants Iraniens de psychologie du travail au bilan de compétences

Comme nous l'avons auparavant indiqué, il convient de constater un déficit de connaissances au regard des outils appliqués en psychologie du travail en Iran. Selon nous, il convient de développer auprès des étudiants de niveau master un enseignement des différents dispositifs de formation professionnelle existants en Europe et en France. La pratique du bilan de compétences dans cette recherche, nous a permis de développer d'autres compétences professionnelles, qui peuvent être transférables vers des nouveaux débouchés professionnels.

En conclusion, le bilan de compétences, grâce à sa dimension interactive, nous semble être un outil transposable. Cette dimension s'explique par les interactions psychologue-ouvrier qui entraînent l'implication ou le sentiment d'engagement du salarié. En l'absence de cadre législatif favorable à la formation professionnelle en Iran, la diffusion du bilan de compétences sera possible selon notre point de vue grâce à la multiplication d'expériences *ad hoc*, de préférence dans des organisations suffisamment structurées et à dimension internationale.

Rappelons qu'en France, avant d'être généralisé par la loi de 1991, ce dispositif avait été diffusé de manière empirique tout au long des années 1980. Ceci a contribué à affiner les méthodes d'application et a mis en exergue son succès depuis son instauration.