

Afshin ROBATI

Le bilan de compétences, un levier pour gérer le stress au travail ? Une étude de cas dans une grande entreprise automobile au Moyen-Orient (Iran).

Notice biographique

Etudiant doctorant en Psychologie du Travail et des Organisations à l'Université de Lille 3, rattaché au Laboratoire Psitec, EA4072 - Université Lille 3- BP 60149 ; F-59653 Villeneuve d'Ascq Cedex, également chargé de cours en Psychologie du Travail à la Faculté de Psychologie de Karaj (Iran). Mon thème de recherche principal est l'application du dispositif du Bilan de Compétences et ses effets sur les salariés au travail dans un contexte économique, culturel et social différent. En effet, la question est de savoir si ce dispositif peut être un outil privilégié afin de détecter les talents et compétences de chacun. Cet outil vise à être bénéfique pour les deux pôles, le personnel et l'entreprise. Les thèmes intervenant dans cette démarche sont le stress professionnel, l'estime de soi, la connaissance de soi et la motivation au travail.

Résumé en français

Le but de cette étude est d'évaluer la pertinence de l'application du dispositif du bilan de compétences dans un pays où il n'est pas pratiqué, et où l'environnement professionnel et culturel diffère du modèle occidental. Le bilan de compétences, issu des échanges entre deux acteurs que sont le conseiller bilan et le salarié, constitue un outil permettant d'identifier et de formuler clairement les ressources dont le bénéficiaire dispose, et de valoriser ses compétences afin de les exploiter pleinement. Nous avons fait une étude longitudinale en deux temps avec cinq mois et demi d'intervalle, T1 avant et T2 après le bilan, avec deux groupes de salariés : un groupe expérimental qui a fait le bilan (n=32), et un groupe contrôle (n=30). Les résultats nous révèlent à l'issue des tests qu'il y a un renforcement du niveau d'estime de soi passant par une valorisation de l'image de soi, une meilleure connaissance de soi et une amélioration de la gestion du

stress. Cette étude tend vers la perspective d'étendre le dispositif à l'ensemble de l'entreprise.

Mots clés : Bilan de compétences, Estime de soi, Image de soi, Connaissance de soi, Stress professionnel.

Résumé en anglais

The purpose of this study is to evaluate the relevance of the application of the device of the competency report in a country where it is not used, and where the professional and cultural environment differs from the western model. The competency report, resulting from the interaction between the two actors, the report adviser and the employee, constitutes a tool allowing to identify and to clearly formulate the resources of the profitable employee, and to value his skills in order to exploit them completely. We made a longitudinal study in two phases with five and a half months of interval, T1 front and T2 after the report, with two groups of employees: an experimental group which made the report (n=32), and a control group (n=30). The results reveal us at the end of the tests that there is a strengthening of the level of self-respect thanks to a better self-concept, a better self-knowledge and an improvement of the stress management. This study aims towards the perspective of spreading the device to the entire company.

Keywords: Competency report, Self-esteem, Self-concept, Self-knowledge, Professional Stress.

1. Introduction

Les changements qui sont intervenus dans le monde du travail et de l'éducation au cours de la phase économique de mondialisation des dernières décennies ont pour conséquences que différentes transitions marquent dorénavant les rapports entre le travailleur et le ou les métiers qu'il est amené à rencontrer dans son parcours professionnel. Il est donc devenu essentiel de remanier les conceptions sur le développement de carrière des adultes à la lumière d'une orientation tout au long de la vie et d'identifier certains dispositifs à mettre en place pour répondre à ce besoin nouveau.

Le concept du bilan de compétences (BC) se situe au croisement des champs économiques (un *outil* de formation

professionnelle), sociologiques (une *pratique personnelle* d'orientation au sein d'une entreprise), juridiques (un *dispositif* encadré par la loi en France), et psychologiques (un *processus cognitif* liant l'individu-travailleur et le psychologue du travail). Nous nous intéresserons en priorité à l'analyse psychologique du processus en œuvre dans le BC.

Notre problématique repose sur la question suivante : est-il possible d'intégrer le modèle français relatif au bilan de compétences dans le contexte particulier de l'économie iranienne ? Dans le cadre de notre recherche, nous nous plaçons dans le secteur de l'industrie automobile. Nous évaluerons les différents effets psychologiques liés à l'application de ce dispositif tels que l'estime de soi, la connaissance de soi et le stress professionnel.

1.1. Fondements théoriques

Le bilan de compétences est un dispositif officiel et labellisé, accessible à toute personne travaillant ou cherchant du travail, lui permettant de faire le point sur ses compétences, d'identifier ses possibilités avec un conseiller et de construire un projet professionnel ou personnel avec ou sans formation préalable (LEMOINE, 2003). C'est dans cette perspective que le BC a pour objectif d'aider les personnes à construire leur parcours professionnel en élaborant un plan d'action. La démarche s'effectue en collaboration avec un conseiller et s'étend usuellement sur plusieurs semaines. Le bénéficiaire va passer par trois phases principales : élaboration de la demande, investigation (des intérêts, des potentialités, de la motivation et des compétences) et synthèse.

Les recherches récentes portent sur les effets et les processus mis en œuvre dans le BC. A côté des effets positifs sur la formation et sur l'emploi (FERRIEUX et CARAYON, 1998), des évolutions psychologiques ont été mises en évidence : dynamisation, estime de soi, auto-connaissance, capacité à formuler un projet (GAUDRON, BERNAUD et LEMOINE, 2001). Ces évolutions psychologiques peuvent mener à une diminution et une meilleure gestion du stress. Considérant que le BC constitue une étape, une conduite pour faire face à la transition, l'étude de Taïeb et Blanchard (1997) évalue la pertinence de la théorie du coping pour expliquer les actions des individus en démarche de bilan. D'après Paulhan (1994), deux formes de coping ont été identifiées, d'une part le coping centré sur l'émotion, stratégie dont l'objectif est de diminuer la tension

émotionnelle, d'autre part le coping centré sur le problème, stratégie qui a pour objectif de modifier la situation et qui agit indirectement sur l'émotion. Lemoine (2002), souligne le développement du positionnement social du BC comme un dispositif au service des personnes en situation de transition professionnelle.

Nous savons qu'il peut y avoir un lien entre la gestion du stress et l'estime de soi. Une estime de soi revalorisée peut être un des facteurs pouvant aider à lutter contre le stress professionnel. L'estime de soi est le « sentiment de sa propre valeur en tant que personne » (JAMES, 1892 cité par DANVERS, 2009 : 224). Elle est constituée de quatre composantes : le sentiment de confiance, la connaissance de soi, le sentiment d'appartenance et le sentiment de compétence. Comme le souligne Danvers (2009), un déficit d'estime de soi peut par exemple se traduire, par des souhaits d'orientation peu ambitieux, tandis qu'à l'inverse, un individu ayant une meilleure connaissance de soi, sera plus à même de se propulser vers l'avant. L'estime de soi et la réussite sont significativement reliées. Elle est à la fois cause et conséquence de la réussite. Ferrieux et al (1998) montrent eux aussi que le BC apporte un effet positif sur le niveau d'estime de soi. C'est dans ce cadre théorique que nous nous sommes basés pour effectuer notre étude.

1.2. Présentation de l'entreprise

La société Iran Khodro a été fondée en 1962 ; c'est une société publique qui compte plus de 52000 salariés (Ikcopress, 2012) à travers le pays. Iran Khodro ou IKCO entretient des relations de longue date avec la société PSA Peugeot Citroën et procède à l'assemblage de nombreux modèles Peugeot sous licence de cette société française. Elle assemble également des camions et autobus sous licence Mercedes-Benz. La société se place parmi les vingt premiers constructeurs automobiles au monde. Nous avons effectué notre étude dans la plus grande usine d'IKCO. C'est la plus importante du pays au niveau de la superficie et celle qui emploie le plus grand nombre de salariés. Nous nous sommes focalisés sur un des salons de montage de l'usine, et en particulier sur une de ses équipes de travail constituée d'environ 350 opérateurs.

1.3. Cadre institutionnel du bilan de compétences

En France, la loi du 31 décembre 1991 sur la formation continue institue le droit pour tous les salariés (sous certaines conditions d'ancienneté) de réaliser un bilan de compétences, droit dont disposent également les demandeurs d'emploi. Malgré l'absence de cette loi et de cadre juridique et institutionnel sur le conseil en orientation en Iran, nous avons tout de même transposé le dispositif du BC au sein de notre entreprise. A notre connaissance, il semble que dans ce contexte d'emploi (industrie automobile), et au-delà dans tous les secteurs du pays, aucune étude scientifique ou démarche en entreprise s'apparentant à un bilan de compétences n'a été mise en place. Notre étude contribue donc au cumul de connaissances scientifiques sur les effets du BC dans un contexte économique et culturel différent. Nous pouvons considérer que cette étude est novatrice et porteuse de perspectives pour l'avenir.

1.4. Organisation du travail « néo-taylorisme »

En règle générale, l'organisation du travail désigne la façon dont les tâches productives sont réparties entre les salariés d'une entreprise ou d'une administration. Chez IKCO, malgré son évolution depuis sa création, le taylorisme est loin d'avoir disparu ; ses modalités se sont transformées et modernisées. On constate en effet un essor du néo-taylorisme, c'est-à-dire une adaptation des principes tayloriens aux nouvelles technologies et aux nouvelles conditions sociales répondant à la demande des consommateurs et des travailleurs. Ceci s'explique par le contexte spécifique de l'Iran, frappé par des sanctions économiques, des embargos et un taux de chômage trois fois plus élevé que la France.

2. Méthodologie

2.1. Procédure et échantillon

Nous avons mis en place plusieurs réunions d'information en groupes de 30 à 35 personnes sur la base du volontariat des 350 opérateurs, pour leur permettre de connaître le dispositif du BC et ce que ce dernier pouvait leur apporter. Ces réunions se déroulaient sous la forme d'entretiens d'une heure et demie. Les personnes désirant entamer un BC s'inscrivaient sur une liste. Nous avons ainsi recueilli 157 volontaires lors de ces réunions. Pour vérifier notre interrogation sur l'application du dispositif ainsi que la

problématique, nous avons effectué notre recherche en deux phases, une exploratoire et l'autre expérimentale. La partie exploratoire nous a aidés à nous familiariser avec les situations et soucis de base des salariés. Elle nous a permis en nous concertant de formuler des solutions, des hypothèses et de se sensibiliser avec les outils du bilan de compétences.

Nous avons retenu deux groupes de 40 personnes de façon aléatoire sur les 157 volontaires inscrits, pour nos groupes expérimental et contrôle. Sur ces 157 participants initiaux, 80 personnes ont donc été retenues pour notre phase exploratoire. Concernant les 77 participants restants pour la phase expérimentale, nous n'en avons retenu que 62 pour des raisons matérielles, qui tiennent d'une part au délai du séjour qui nous était imparti en Iran, et d'autre part, en raison des contraintes matérielles liées au fait d'être seul pour réaliser l'ensemble de l'expérimentation. Ces derniers ont été retenus dans la phase expérimentale de sorte qu'ils répondent aux caractéristiques retenues pour les groupes expérimental et contrôle afin de contrôler d'éventuelles variables parasites, telles que l'ancienneté, l'état matrimonial et l'âge. Une étude longitudinale a été effectuée pour la phase exploratoire avec pré-test (T1) et post-test (T2). Les deux groupes ont passé un test de stress professionnel avant l'application du dispositif du bilan de compétences (T1). Nous avons par la suite fait repasser ce test six mois après l'application du BC (T2). Six mois après le terme de l'application du bilan, une personne a quitté l'entreprise pour un autre métier (agent immobilier). Deux bénéficiaires ont quant à eux ouvert leur propre affaire tout en gardant leur travail initial chez IKCO. C'est grâce à l'obtention des résultats prometteurs du test issu de la phase exploratoire que nous avons entamé la partie expérimentale de notre recherche pour pouvoir évaluer les effets psychologiques de ce dispositif.

2.2. Problématique

2.2.1. Phase expérimentale

Nous avons fait une recherche longitudinale en deux temps avec deux groupes d'opérateurs de la chaîne de montage de l'usine automobile IKCO. L'un des groupes (n=32) a bénéficié du BC (groupe expérimental) et l'autre (n=30) a servi de groupe de contrôle.

Les groupes ont été formés de façon aléatoire. Le groupe expérimental a bénéficié de six entretiens, pour une durée totale de dix heures réparties de la façon suivante : phase 1, durée : 1h30 ; phase 2, quatre entretiens de 1h45 et phase 3, durée : 1h30.

3. Matériel

Estime de soi : c'est une variable importante dans la réussite professionnelle, l'instrument utilisé est l'inventaire d'estime de soi de CooperSmith forme adulte (SEI, 1984).

Auto-connaissance : le questionnaire utilisé est celui de Gaudron, Bernaud et Lemoine (2001), et a pour objectif de repérer le niveau de connaissance de soi à la fois sur ses caractéristiques et sur sa conduite. Afin d'utiliser ce test encore inconnu en Iran, nous avons eu recours à une traduction à rebours. Cette procédure consiste à traduire l'échelle de la langue d'origine (ici le Français) en Persan, pour ensuite retraduire cette version Persane à la langue d'origine (ici le Français) par un traducteur indépendant. Les deux versions Françaises sont alors comparées, ce qui permet de s'assurer que la traduction Persane reste la plus fidèle par rapport à l'idée de l'échelle originale (BRISLIN, LONNER et THORNDIKE, 1973). Le questionnaire sur l'auto-connaissance comporte 32 items se répartissant en quatre dimensions : les items concernant l'auto-attention portée à sa conduite, ceux portant sur l'élaboration du projet, ceux portant sur l'image générale de soi et ceux caractérisant l'auto-emprise.

Stress professionnel : Occupational Role Questionnaire (ORQ) d'Osipow (1987), composée de 60 questions mesurant le stress professionnel par six échelles et abordant les facteurs de stress liés à la formation du travailleur et susceptibles de lui occasionner du stress. La variable stress professionnel est composée de six sous facteurs: surcharge du rôle, insuffisance des rôles, ambiguïté de rôle, limite de rôle, responsabilité et environnement physique.

3.1 Mode de Passation

Les deux groupes (expérimental et contrôle) ont été réunis ensemble dans une salle avec un temps de passation d'une heure. Dans un premier temps ils ont tous passé le questionnaire d'estime de soi, puis le questionnaire d'auto-connaissance et enfin le test sur le stress professionnel.

Entre la première passation des tests (T1) et la deuxième (T2), il y a une période de cinq mois et demi dont quatre mois

correspondant au temps du déroulement du BC pour le groupe expérimental, et comportant six entretiens avec le conseiller. Nous avons formulé trois hypothèses principales :

-H1 : Le BC a un effet positif sur l'estime de soi du participant.

-H2 : Le BC apporte au participant une meilleure connaissance de soi.

-H3 : Le BC aide à une meilleure gestion du stress au travail.

4. Résultats

4.1. Phase exploratoire :

Concernant le test de stress professionnel entre T1 et T2, les conclusions s'avèrent prometteuses, car les résultats de la MANCOVA vont dans le sens d'une diminution de stress ($F_{(1,78)}=4.57$, $P<0.05$) en T2.

4.2. Phase expérimentale :

Tableau 1 : Niveau d'études

Groupe	Niveau	Fréquence	%
Expérimental	BAC	27	84,4
	BAC+2	5	15,6
Contrôle	BAC	29	96,7
	BAC+2	1	3,3

Tableau 2 : Statistique descriptive

Groupe	Variable	Min	Max	M	SD
Expérimental	Age	29	43	33,31	3,39
	ancienneté	6	19	10,81	2,61
Contrôle	Age	23	41	32,23	3,61
	ancienneté	2	16	9,27	3,13

Tableau 3 : Statistiques descriptives des variables

Variable	Groupe Expérimental (n=32)				Groupe Contrôle (n=30)			
	Pré-test		Post-test		Pré-test		Post test	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Estime de soi Globale	37.81	6.34	44.35	5.61	37.27	8.02	36.80	7.41
Auto-connaissance	143.69	21.56	166.66	12.31	136.80	15.88	141.90	15.15
Stress professionnel	153.53	24.29	120.53	27.89	165.7	32.12	162.67	24.94

Pour mettre à l'épreuve nos hypothèses, nous avons effectué des analyses de covariances multi-variées (MANCOVA) ; l'utilisation de MANCOVA est indiquée par le plan quasi expérimental avec un pré-test.

Nous avons focalisé notre recherche sur les variables suivantes : estime de soi, connaissance de soi et stress professionnel. Les différents tests ont révélé une augmentation de l'estime de soi (H1) avec $F_{(1,60)}=27,68$ et $P<0,01$, une augmentation de la connaissance de soi (H2), avec $F_{(1,60)}=51,22$ et $P<0,01$ ainsi qu'une meilleure gestion du stress professionnel (H3) avec $F_{(1,60)}=37,56$ et $P<0,01$ suite à la réalisation d'un bilan de compétences. Concernant les sous-facteurs, le niveau de surcharge de rôle n'était significativement pas différent ($F_{(1,60)}=2,04$; $p>0,05$) en pré-test et en post-test.

5. Discussion

5.1. Synthèse des résultats en fonction des hypothèses

HYPOTHESE 1 : Le bilan de compétences a un effet positif sur l'estime de soi du salarié.

Les résultats obtenus à l'issue de notre recherche montrent 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.

Les résultats confirment à la suite des travaux de Ferrieux et Carayon à l'aide de l'échelle de Warr et Jackson (1998), et Whiston,

Sexton & Lasoff (1998) que le bilan de compétences augmente l'estime de soi des participants. Les résultats rejoignent ainsi de nombreux travaux antérieurs de Piller et Bangerter (2007). Par ailleurs, 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 constituant le groupe expérimental, 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.

De même, Gaudron et Bernaud (1997) démontrent également dans une autre étude « avant/après » qu'après le bilan, à l'aide d'un groupe contrôle, 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. Selon nous, c'est en prenant conscience de leurs compétences et en mettant en jeu leurs capacités personnelles que les personnes suivant un bilan de compétences se revalorisent et reprennent ainsi confiance en elles et en leurs qualités.

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 d'avantage aux difficultés.

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

HYPOTHESE 2 : 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. La gestion des compétences est au centre de l'aboutissement de nos résultats. La notion de repérage et

d'identification des compétences de chacun a été favorisée par une image générale de soi améliorée, la capacité à porter attention à soi et d'avoir le sentiment de se connaître.

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. Selon 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 de soi. Selon 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 auto-gouvernance, compatible avec un contexte d'accompagnement. De plus, il souligne (2005) que le bilan de compétences permet à certaines personnes de faire valoir des dimensions dont elles n'avaient pas conscience. Danvers (2009 : 113) définit cette acquisition d'une nouvelle compétence par la notion de « méta-compétence », c'est-à-dire comme étant une compétence au second degré, 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'interaction et de reconnaissance sociale.

Lévy-Leboyer (1993 : 65) 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.

HYPOTHESE 3 : Le bilan de compétences aide à une meilleure gestion du stress au travail.

Les résultats obtenus pour cette variable nous montrent qu'il y a une diminution du stress professionnel perçu pour les participants suite à la réalisation du bilan de compétences.

Rappelons que pour les sous-facteurs composant le stress professionnel : surcharge de rôle, insuffisance de rôle, ambiguïté de

rôle, responsabilité 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 d'avantage 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. Les résultats obtenus à l'issue de notre recherche vont dans le sens 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 et utilisées par les participants afin de mieux gérer leur stress au travail. D'une part le coping centré sur l'émotion, stratégie dont l'objectif est de diminuer la tension émotionnelle, et d'autre part le coping centré sur le problème, 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.

5.2. Limites de la recherche

Notre première contrainte est une limite de temps ; en effet nous n'avons eu que dix heures d'entretiens en quatre mois au lieu de 24 heures d'entretiens en trois mois en France. Notre deuxième limite repose sur l'absence d'historique, de publications scientifiques et de base de support sur le BC en Iran. Nous pouvons également

citer la lourdeur du dispositif, car il y a des tests psychologiques à passer (personnalité, intérêts professionnels, motivation, aptitudes) pour les opérateurs qui n'ont pas l'habitude de ce genre de situation. Le système fermé de l'entreprise et les progressions professionnelles relativement lentes, a priori considérés comme des facteurs négatifs, n'ont finalement pas eu d'incidence sur la motivation et l'investissement des participants lors de la démarche. En conclusion, nous pouvons citer l'éventuelle méfiance des participants face au dispositif, du fait de l'aspect novateur, pouvant ainsi plus ou moins jouer sur les résultats.

5.3. Perspectives

A l'issue de notre étude, nous avons dans l'ensemble obtenu des résultats satisfaisants sur la gestion des compétences de chacun. Notre recherche se focalisait sur le monde ouvrier et ses spécificités et a permis à chacun d'avoir une meilleure employabilité, et de mieux se sentir au sein de leur poste. Nous sommes donc en mesure de nous interroger sur la pertinence à transférer le dispositif du bilan de compétences à tous les niveaux de l'entreprise et notamment les cadres. Au-delà, il est envisageable d'étendre le dispositif à tous les secteurs du pays. Pour ce faire, il convient de mettre en place un travail de formation sur le bilan de compétences à effectuer pour les étudiants en psychologie du travail et de l'éducation.

6. Conclusion

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 rentre dans le cadre du droit professionnel, et est régie et encadrée par une législation. Malgré l'absence de tous ces dispositifs et de cadre législatif en Iran, nous avons tout de même mis en place ce projet. Il est clair que nous ne cherchons pas à présenter dans cet article le

bilan de compétences comme un outil miraculeux capable de faire réussir les salariés dans la découverte de leurs compétences, et apportant les solutions à tous les problèmes que rencontrent les personnes en activité. Au contraire, nous nous plaçons dans une démarche qui tend à comprendre le potentiel de ce dispositif, en évaluant les effets psychologiques qu'il met en place, afin 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.

Nous rappelons que la particularité de cette recherche est qu'elle a été réalisée au sein d'une société n'ayant encore jamais pratiquée le bilan de compétences. Cela s'explique du fait du contexte local qui ne répond pas aux codes occidentaux. A ce titre, rappelons 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 d'exemples en vue de la transposition du dispositif du bilan de compétences à d'autres structures et organisations du pays.

Notre but était d'évaluer les apports du BC pour les personnes travaillant à la chaîne en leur apportant une meilleure image de soi en repérant eux-mêmes leurs compétences. Leur but étant de mieux gérer leurs ressources, afin d'adopter une stratégie d'ajustement au travail dans un contexte difficile où la validation d'acquis d'expérience et la formation professionnelle pour la carrière sont inexistantes et la promotion interne demeure très lente.

A l'issue de notre recherche, nous nous apercevons que le BC a permis l'intégration d'une nouvelle compétence, celle du savoir devenir, c'est-à-dire l'ajustement de l'individu au travail, qui servira aux opérateurs pour choisir la meilleure stratégie afin de faire face aux exigences du contexte organisationnel. Le taux de chômage élevé oblige les opérateurs à garder leur place coûte que coûte, et ce, malgré les contraintes. Cela s'apparente-t-il à de la « soumission librement consentie »?

Bibliographie

- DANVERS F., 2009, *S'orienter dans la vie : une valeur suprême ?* édition Septentrion, p. 471-474.

- FERRIEUX D. et CARAYON D., 1998, Evaluation de l'aide apportée par un bilan de compétences en termes d'employabilité et de réinsertion de chômeurs de longue durée. *Revue Européenne de Psychologie appliquée*, vol 6, n°4, p. 251-261.
- GAUDRON J.-P., BERNAUD J.-L. et LEMOINE C., 2001, Evaluer une pratique d'orientation professionnelle pour adultes : les effets individuels du bilan de compétences. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 30, p. 485-510.
- IKCO (2012), Ikco Vision, avril 2012, n° 85 [en français], Consulté sur : <http://www.ikcpress.com/UploadedFiles/Permanent/n35qx01lfr.PDF>.
- LEMOINE C., 2002, *Se former au bilan de compétences*, édition Dunod.
- LEMOINE C., 2003, *Psychologie dans le travail et les organisations*, édition Dunod.
- LEVY-LEBOYER C., 1993, *Le bilan de compétences*, édition d'organisation.
- PILLIER F. et BANGERTER A., 2007, *Les effets d'un bilan de compétences sur l'auto-perception des facteurs d'employabilité et l'estime de soi chez les demandeurs d'emploi*. *Psychologie du travail et des organisations*, 13(2) ,53-72.
- RUFFIN-BECK C., 2009, *La recherche d'une identité professionnelle au cours des démarches de bilans de compétences*, thèse de doctorat, université Lille 3, Lille.
- TAIEB D. et BLANCHARD S., 1997, *le bilan de compétences : une démarche d'aide à la prise de décision de carrière*, Connexion 70,