

L'expérience menée en Iran sur les effets du bilan de compétences

Après avoir longuement analysé les différents facteurs psychologiques mis en exergue par les travaux de psychologie de l'orientation depuis la mise en place du bilan de compétences nous allons ici nous intéresser au contexte particulier de notre champ d'étude. Nous décrirons d'abord le contexte du marché du travail Iranien, puis nous décrirons aussi précisément que possible le cadre de recherche, composé d'ouvriers travaillant dans l'usine automobile Iran Khodro, située près de Téhéran.

Quelques éléments sur la société Iranienne

1. La formation professionnelle en Iran

Depuis la révolution de 1979, d'importants changements sont survenus au sein de la société et de l'économie iranienne, résultant de facteurs internes et externes. L'économie est demeurée centrée autour d'un étatisme les dix premières années, établie sous l'impulsion des acteurs sociaux et économiques radicaux, dans un contexte singulier d'une guerre d'une rare intensité. Par la suite, l'Iran a évolué vers une économie de marché ouverte aux marchés internationaux (Kian-Thiébaud, 2005), bien que les sanctions économiques prises en raison du « problème nucléaire » posent de graves difficultés.

Si les rentes pétrolières et gazières représentent une majorité des ressources du pays, l'Iran demeure une puissance économique tournée vers le Moyen-Orient et l'Asie centrale (Le Monde, 2012).

1.1. Croissance

L'économie a connu une période de croissance à la suite de la Guerre Iran-Irak dans les années 1990 avec un taux de croissance de 3.6 % en moyenne sur la décennie (ILO, 2005).

1.1.a. Haut niveau d'éducation

On dénombre, depuis la phase de modernisation entreprise à l'époque de la monarchie et poursuivie par le République islamique, un essor flagrant du nombre d'étudiants qui dépassent le nombre 3 millions en 2009 (Banque centrale d'Iran, 2010) : environ 2 millions sur les bancs des universités publiques et 1 million dans celles dites « libres », proches des formations techniques françaises où étudient les étudiants qui n'ont pas réussi le concours post- baccalauréat.

Comme le montre Ladier-Fouladi (2001) : *« Les changements commencèrent à apparaître avec la diffusion de l'instruction scolaire dans le milieu urbain, notamment dans les plus grandes villes. Le niveau d'instruction des fils dépassant celui de leurs pères, ces derniers virent pour la première fois se fragiliser leur pouvoir au sein de la famille. Cependant, ces jeunes nés entre 1942 et 1951 appartenaient aux générations charnières pour lesquelles l'inégalité entre les sexes dans l'accès au savoir était la plus importante. »*

1.1.b. Démographie : une transition démographique soudaine

Avec 75 millions d'habitants estimés en 2010, la population de l'Iran a doublé entre 1975 et 2000. Le marché du travail a du faire face à l'arrivée massive d'une population jeune en majorité masculine (cf. *supra*). Le régime doit faire face à un véritable défi pour accompagner une arrivée massive, et tenter de donner du travail à toute une génération, alors que le taux de croissance des emplois a été de 1.8 % sur la période équivalente.

Il est à noter que le nombre d'emplois disponibles pour les femmes a augmenté de 26 % pendant les années 1990 ; le nombre de femmes à la recherche d'un emploi (non-inscrites dans les statistiques officielles de l'Etat) reste très élevé.

Selon l'étude annuelle de la banque centrale d'Iran (2010), riche en statistiques officielles, 71 % de la population vit en milieu urbain, l'agglomération de Téhéran comptant à elle seule

environ 15 millions d'habitants. C'est en particulier dans les zones urbaines que le chômage est le plus développé.

Sur un plan social, la conséquence de cette croissance démographique s'est faite ressentir sur l'équilibre de la famille élargie, qui a été reconfigurée (Ladier-Fouladi, 2002) : entre 1976 et 1996, le nombre d'enfants par femmes est passé de 6 à 2,2.

2. Le marché de l'emploi

2.1.Éléments statistiques

Avec une population estimée à 71 millions d'habitants en 2008 (ONU), l'Iran compte 23 millions de travailleurs selon les sources internationales (ILO, 2011), ce qui établit un taux d'activité relativement faible de 32%. Or, la démographie de l'Iran est marquée par une pyramide des âges très jeune et où la moitié de la population a moins de 30 ans. Par conséquent, si l'on en croit les prévisions du Bureau International du Travail, le taux d'activité s'élèvera à 42% dans la décennie à venir.

2.1.a. Taux de chômage

Le taux d'activité moyen dépasse les 80% chez les hommes âgés de 25 à 55 ans alors que le chômage est de 11% en moyenne. Contrairement à la France, il demeure élevé après 55 ans, notamment pour les plus de 60 ans. Les conditions difficiles de la retraite font que plus de 30% des hommes âgés de 65 à 70 ans travaillent.

2.1.b. Taux d'activité des femmes

Il est très réduit en Iran, puisqu'il est de 14.9% toutes classes d'âges confondues contre 51% en France. Plus précisément, il dépasse les 80% chez les femmes françaises âgées de 25 à 55 ans tandis que le taux maximum est atteint en Iran avec un taux de 24% chez les femmes de 25 à 30 ans. Faut-il y lire le poids anthropologique du modèle familial patriarcale ou une structure économique où le marché du travail ne favorise pas l'émancipation professionnelle

des femmes ? A cette analyse globale, on doit ajouter le facteur pondérateur qu'est le poids élevé de l'économie informelle, dont les femmes et les employés peu qualifiés sont les premiers participants.

2.1.c. Système de protection sociale

Malgré un niveau de richesse le classant parmi les pays en voie de développement, l'Iran a développé son système de protection au cours de son histoire. Lors des différentes révolutions qui ont émergé depuis 1905, la question sociale a tenu un rôle central dans les revendications populaires. Pour cette raison, de nombreuses avancées dans les textes législatifs et dans la pratique des entreprises ont eu lieu. Cependant, sur le plan international, sur les 75 textes adoptés par l'Organisation Internationale du Travail, 13 ont été ratifiés à ce jour par la République islamique d'Iran (OIT, 2011), dont 5 des 8 Conventions définies comme « fondamentales », comme le montre le tableau ci-dessous :

Convention fondamentales

C029 - Convention (n° 29) sur le travail forcé, 1930	10 juin 1957	En vigueur
C100 - Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951	10 juin 1972	En vigueur
C105 - Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957	13 avril. 1959	En vigueur
C111 - Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958	30 juin 1964	En vigueur
C182 - Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999	08 mai 2002	En vigueur

De gouvernance (prioritaire)

Convention	Date	État actuel
C122 - Convention (n° 122) sur la politique de l'emploi, 1964	10 juin 1972	En vigueur

Techniques

Convention	Date	État actuel
C014 - Convention (n° 14) sur le repos hebdomadaire (industrie), 1921	10 juin 1972	En vigueur
C019 - Convention (n° 19) sur l'égalité de traitement (accidents du travail), 1925	10 juin 1972	En vigueur

Convention	Date	État actuel
C095 - Convention (n° 95) sur la protection du salaire, 1949	10 juin 1972	En vigueur
C104 - Convention (n° 104) sur l'abolition des sanctions pénales (travailleurs indigènes), 1955	13 avril.1959	Conventions mises à l'écart
C106 - Convention (n° 106) sur le repos hebdomadaire (commerce et bureaux), 1957Le Gouvernement a déclaré que la convention s'applique également au personnel des établissements énumérés à l'article 3, paragraphe 1.	22 janv. 1968	En vigueur
C108 - Convention (n° 108) sur les pièces d'identité des gens de mer, 1958	13 mars 1967	En vigueur
C142 - Convention (n° 142) sur la mise en valeur des ressources humaines, 1975	19 mars 2007	En vigueur

Source : OIT, « *Information System on International Labour Standards* », 2012

Disponible sur : <http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr>

En 2004, l’Iran a adopté un “Plan national pour le travail décent”, dans le cadre du 4e Plan de développement basé sur une perspective de vingt années. Ce plan a notamment pour objectif de promouvoir l’employabilité au sein des petites et moyennes entreprises et de diminuer les discriminations entre hommes et femmes. Il entend préparer et favoriser, dans l’optique de modernisation du cadre législatif du travail, les opérations de privatisation de certaines activités économiques.

Chapitre I

Procédure et finalités de la recherche menée dans une usine automobile en Iran

Notre recherche a pour originalité de s'appuyer sur un travail mené en Iran, pays peu étudié en matière de psychologie du travail et de formation professionnelle. Nous présenterons tout d'abord le contexte dans lequel s'est effectué le travail de terrain puis les objectifs assignés. Enfin, nous détaillerons les résultats qui évaluent l'efficacité de l'action du bilan de compétences par l'analyse statistique des questionnaires et entretiens. Si l'industrie automobile iranienne est peu connue en Occident, il convient de nous attarder ici sur l'entreprise Iran Khodro dans laquelle nous avons mené notre étude.

1. Le secteur automobile en Iran

En Iran, le secteur automobile emploie 120 000 personnes toutes marques confondues, ce qui représente environ 500 000 emplois indirects (AFP, 2012b). Ce nombre est quatre fois plus important qu'en 1979, date de la Révolution. Il s'agit d'un des secteurs industriels parmi les plus dynamiques de la dernière décennie qui produit des véhicules à la fois pour le marché domestique mais aussi pour l'exportation vers les pays du Moyen-Orient. En effet, entre 1996 et 2006, la production iranienne est passée de 203 000 véhicules privés à 917 000 alors que pour la période 2008/2011 elle est passée de 1,2 million à 1,5 million de véhicules. L'Iran se positionne au 16^{ème} rang mondial de l'industrie automobile.

1.1. Présentation de l'entreprise *Iran Khodro*

La société de construction automobile Iran National a été fondée en 1962 par les frères Khayami. Suite à la révolution islamique de 1979, Iran National a été nationalisée et a pris le nom d'*Iran Khodro*, ce qui signifie en persan « Automobiles d'Iran ». Le groupe IKCO est le plus grand constructeur automobile au Moyen-Orient avec une production annuelle d'environ un million de véhicules, voitures, camions, autocars, autobus, et utilitaires confondus. Ce chiffre place la société parmi les vingt premiers constructeurs automobiles du Monde.

Lors de notre étude menée au sein de l'entreprise, nous avons posé la question de la confidentialité aux dirigeants qui nous ont accueillis. Ils nous ont autorisés à mentionner le nom de la société car selon eux, cela donne une image positive de l'entreprise. Les données que nous livrons par la suite sont issues de rapports annuels et communiqués de presse accessibles sur le site Internet d'IKCO (www.ikcpress.com).

1.2. Une entreprise phare de l'industrie iranienne

Le groupe IKCO est le premier producteur iranien du secteur avec près de 50% de part de marché : 775 000 unités automobiles ont ainsi été produites en 2011 (IKCO, 2012). Lors de la Conférence de Mars 2012 tenue par l'Organisation de la Gestion Industrielle en Iran, les entreprises ont été évaluées selon leurs performances économiques. Le groupe IKCO a reçu des prix pour son niveau de vente, sa création d'emplois et sa rentabilité qui étaient parmi les plus élevés (IKCO, 2011). En 2010, le groupe IKCO (holding) a réalisé un niveau de vente élevé qui le place au premier rang des 400 meilleures entreprises iraniennes avec un chiffre d'affaires de 11,8 milliards de dollars, soit une progression annuelle de 0,1 milliard de dollars.

1.3. Une entreprise tournée vers l'international

Iran Khodro 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. Iran Khodro ou IKCO (Iran Khodro Company), produit des véhicules aussi bien sur le marché national qu'à l'export, il domine son marché national devant Saïpa qui est son concurrent direct. Pour la France, l'Iran est un partenaire de premier plan dans la région puisque PSA est partenaire du principal constructeur automobile iranien Iran Khodro, qui assemble localement des modèles Peugeot 405 (450.000 modèles de 405 et de 206 ont été fabriqués en 2011 en Iran), selon l'AFP (Agence France Presse, 2012 a). Par ailleurs, l'Iran est le septième marché du groupe Renault en termes de ventes. Le constructeur est présent dans le pays par le biais de sa filiale locale, Renault Pars, détenue à 51% par Renault et à 49% par AID, entité composée du conglomérat iranien IDRO et des deux principaux constructeurs iraniens, Iran Khodro et SAIPA. Avec un gain de 1,1 milliard de dollars, le groupe IKCO est passé en cinquième position des entreprises les plus rentables en Iran. En ce qui concerne la création d'emplois, cette société a obtenu le deuxième rang avec 52 795 salariés. SAPCO (fournisseur de pièces d'IKCO) a pour sa part été classé quatrième entreprise pour le taux de vente le plus élevé avec 7 milliards de dollars de ventes, selon le rapport publié par la 14^{ème} Conférence du Top 100 des entreprises iraniennes.

Concernant le total des actifs, le groupe IKCO se trouve parmi les 10 meilleures entreprises iraniennes selon ce même rapport. IKCO dispose de cinq sites de production à travers le pays, ce à quoi s'ajoutent des usines d'assemblage et un réseau de concessionnaires de vente dans le monde entier. Les produits IKCO sont actuellement exportés vers 30 pays : 200 000 véhicules ont ainsi été exportés en 2011. La Russie, le Kazakhstan, la Biélorussie, l'Arabie Saoudite, la Turquie, les pays d'Amérique Latine et d'Afrique constituent les principaux marchés d'exportation d'IKCO.

En conclusion, il convient de noter, et ce n'est pas sans importance pour notre étude, que la société Iran Khodro est une des entreprises iraniennes les plus proches de grandes entreprises européennes ou japonaises par son modèle d'organisation. Le contexte est donc

favorable à l'acceptation des outils de ressources humaines provenant d'un pays européen, en comparaison à des entreprises tournées vers le marché intérieur.

2. Choix du site industriel

Nous avons effectué notre étude dans le site de production principal du groupe IKCO, qui est situé au sud-ouest de Téhéran, capitale de l'Iran. Ce site est le plus important du pays au niveau de la capacité de production et emploie le plus grand nombre de salariés.

2.1. Les étapes de la fabrication automobile

Dans ce site industriel se déroulent les étapes de fabrication d'une automobile qui sont les suivantes : **l'emboutissage, la tôlerie, le ferrage, la peinture et le montage.**

- 1- L'emboutissage** est la première étape dans la création d'une voiture. La matière première arrive sous forme de bobines d'acier. Celles-ci sont déroulées, coupées et frappées sur les presses afin d'obtenir des pièces embouties.
- 2- La tôlerie** donne naissance à la caisse. Il s'agit d'assembler les différentes pièces pour donner forme à la carrosserie.
- 3- Le ferrage, la peinture et le montage.** L'étape du montage est la plus complète et la plus longue. C'est celle qui fait intervenir le plus d'employés, car tous les éléments de la voiture sont assemblés un à un à l'intérieur et à l'extérieur.

2.1.a. Evolution et organisation des chaînes de montage

En 1979, l'usine Iran Khodro de Téhéran ne comportait qu'une seule ligne de montage. Actuellement, trois chaînes fonctionnent en parallèle. Les trois lignes sont constituées de trois équipes (matin, après-midi et nuit) qui alternent entre elles. L'usine fonctionne selon la règle des trois huit, avec une alternance entre la journée et la nuit pour les employés : le salarié travaille une semaine le matin, une semaine l'après-midi et une semaine

la nuit. La concurrence et la globalisation du marché ont poussé IKCO à révolutionner ses méthodes de production. Au fil des ans, ses objectifs de productivité et de rentabilité ont métamorphosé les méthodes de travail collectives et individuelles.

2.1.b. Politique de l'emploi et flexibilité sur les lignes de montage

Afin que l'usine tourne de manière continue, IKCO emploie trois types d'opérateurs sur ses lignes de montage : les salariés possédant un contrat classique (équivalent au CDI Français), les salariés embauchés pour des périodes courtes (équivalent au CDD Français) et des intérimaires destinés à l'adaptation de l'usine aux demandes de production ponctuelles. Cette structuration du travail répondait à un moment donné à une conjoncture favorable à la fin des années 1990 jusqu'au début des années 2000, avec un taux de chômage à 15.3 % recensé en 2001. La politique de l'emploi s'explique par une volonté d'éviter les licenciements lors d'un passage dans une conjoncture moins favorable. Les offres proposées sont rares, pour le salarié l'embauche est la première demande, que cela soit avec un équivalent CDI ou non. La stratégie de l'entreprise ne soulève pas d'opposition parmi les ouvriers. Cette volonté de maintien de l'emploi se traduit par une stratégie de formation des salariés et une volonté de développer la polyvalence.

A titre d'exemple d'adaptation, en 2007, l'arrêt de production d'un ancien modèle de voiture a eu pour effet la formation des ouvriers aux méthodes de production d'une nouvelle gamme (déjà existante dans les deux autres chaînes de montage) pour ensuite les reclasser dans les lignes de montage. Ceci est un exemple de développement de la polyvalence recherchée des ouvriers, et à la fois le souhait de l'entreprise d'appliquer une politique visant à conserver ses employés et lutter ainsi contre les licenciements.

3. Intervention sur le terrain

Après une première prise de contact avec le responsable de la formation et du développement de l'entreprise, nous avons reçu l'autorisation de mener une étude présentée comme innovante dans l'usine. Nous avons ensuite été présenté aux : Directeur de l'usine de

montage, Directeur de la ligne n°1, ainsi qu'aux responsables des ressources humaines des trois lignes. Dans un premier temps, il nous a semblé primordial d'obtenir l'adhésion des cadres en formation. Ainsi, ces derniers étaient des intermédiaires utiles dans la préparation du terrain, particulièrement dans le cadre de l'information des ouvriers. Nous leur avons exposé le projet de recherche ainsi que la démarche à suivre pour présenter notre projet aux ouvriers.

Nous avons ensuite expliqué la définition d'un bilan de compétences : son déroulement, son cadre juridique en France, les avantages que peuvent en retirer l'entreprise et les salariés. Nous avons expliqué qu'à travers le bilan de compétences, les employés peuvent obtenir l'assurance que le poste auquel ils sont affectés correspond au mieux à leurs besoins et qu'ils sont bien positionnés dans l'entreprise. Cette assurance que leur apporte le bilan de compétences permet à ces derniers de mieux travailler. Nous avons exposé aux cadres d'Iran Khodro que les ouvriers seront plus productifs et plus présents (augmentation de productivité, réduction d'absentéisme) au sein de l'entreprise. En effet, dans le bilan de compétences, ce qui est bénéfique pour les salariés l'est tout autant pour l'entreprise. C'est un rapport « gagnant-gagnant ».

Au cours de cette présentation, les responsables nous ont clairement indiqué que l'entreprise n'offrait pas de promotion ou d'évolution de carrière aux salariés au regard des conditions économiques actuelles. Même si le bilan de compétences est à la base de la construction d'un projet professionnel, ceci n'a pas empêché un accueil favorable du projet de leur part. De plus, en raison du manque de temps imparti et du remplacement prévu des ouvriers participants au projet, nous ne pouvions pas réaliser plus de dix heures d'entretiens avec les futurs volontaires. En effet, les heures de travail effectives vont de 06h55 à 15h40 pour l'équipe du matin, de 15h40 à 23h40 pour celle de l'après midi et de 23h40 à 06h55 pour l'équipe de nuit.

Pour mieux comprendre, concentrons-nous sur les deux raisons principales expliquant le fait que nous n'avons pu réaliser que dix heures d'entretiens :

- La première provient du calendrier iranien : au début du projet, nous étions fin octobre, c'est-à-dire à la deuxième moitié de l'année iranienne qui débute le 21 mars, et qui correspond à une période pendant laquelle la consommation en automobile est

très forte. De ce fait, une organisation méticuleuse est mise spécialement en place au sein de l'entreprise.

- La seconde est d'ordre matériel : il existe un système de transport des salariés pour effectuer les allers-retours entre le domicile et le lieu de travail, organisé selon la règle des trois huit. Or le transport à heure fixe des salariés travaillant la nuit avant et après leur travail ne permettait pas toujours d'avoir des entretiens car les salariés devaient rentrer chez eux.

Une intervention négociée des responsables de ressources humaines nous a grandement aidés dans notre tâche. Ainsi, nous avons négocié un accord qui stipule que les salariés du groupe suivi (*i.e.*, matin et après-midi) pouvaient participer aux entretiens pendant leurs heures de travail avec le maintien de la rémunération d'une part, et qu'ils pouvaient d'autre part effectuer des heures supplémentaires en plus des heures légalement encadrées. En effet, le salarié qui commence son travail avec l'équipe de l'après-midi, peut, en venant plus tôt avec ses propres moyens, participer aux entretiens du bilan de compétences, et par la suite aller travailler. Par ailleurs, les salariés de l'équipe du matin pouvaient également rester deux heures supplémentaires après leur travail car il y avait une navette à 18h15. Les heures supplémentaires rémunérées par l'entreprise sont un élément de motivation important pour le salarié.

3.1. La ligne de montage

Après avoir négocié sur les modalités de notre recherche, nous avons visité les lignes de montage situées dans le salon de montage pour chacune des trois lignes existantes.

Une ligne de montage est un ensemble de postes de travail spécialisés et disposés dans un ordre préétabli qui correspond à la succession déterminées des opérations d'assemblage des composants d'une automobile. Chaque salon est divisé en plusieurs parties dont deux principales : une partie dédiée à l'installation des composants mécaniques (moteur), et une autre consacrée à l'habillage extérieur et intérieur des véhicules. Chaque ligne de montage est constituée de trois équipes de travail. Le salon de montage est exclusivement composé

d'hommes. Il est à noter que les femmes travaillent dans les services administratifs de l'usine. Nous nous sommes focalisés sur la ligne 1, et en particulier sur une des 3 équipes de travail appelée équipe A, et constituée d'environ 350 opérateurs. Il y a six niveaux hiérarchiques dans le domaine de production :



Figure 3 : Schéma hiérarchique chez Iran Khodro

Pour les opérateurs, la polyvalence se développe sur la ligne de montage. La polyvalence se définit par l'aptitude à occuper plusieurs postes de niveaux comparables. Les opérateurs ne sont pas spécialisés mais très qualifiés et peuvent alternativement utiliser plusieurs outils, travailler sur plusieurs postes. Ils travaillent en petites équipes ; il s'agit d'avoir des opérateurs qui peuvent mener toutes les opérations au sein de l'équipe, une répartition des tâches est possible selon les spécificités des uns et des autres.

C'est ici que la notion de polyvalence peut être mise en exergue comme une compétence basique pour tout opérateur qualifié, car plus la polyvalence des salariés est sollicitée afin de déployer des compétences multiples (savoir utiliser plusieurs types d'outils et de machines), plus l'opérateur est qualifié et compétent.

L'entreprise Iran Khodro s'inspire depuis quelques années du modèle japonais (« toyotisme » ou *Toyota Production System - TPS*) qui a adopté cette forme d'organisation du travail et de la production dont la devise des **cinq S** :

- *serti*(purification)
- *sertov*(discipline)
- *seisou* (propreté)
- *seiketsu* (maintenance)
- *shitsuki*(éducation)

Ceci explique d'abord par le fait que nombre de machines utilisées dans les ateliers sont d'origine japonaise. De plus, les standards de production européens et asiatiques qui appliquent ce modèle obligent la firme à s'adapter dans le sens d'une meilleure productivité. Il convient en effet de remarquer, à l'instar de Shimizu (1999, p. 3), que le modèle de production développé par Toyota a pour objectif essentiel d'assurer une « compétitivité et un rapport prix/qualité élevés ». Ce modèle devenu la référence depuis les années 1990 dans le secteur automobile est une nouvelle forme de recherche de la « production au plus juste ». Elle n'est pas sans conséquence, comme nous le verrons plus loin, pour l'organisation du travail et les demandes en termes de production et de compétences pour les salariés.

Une des idées du **TPS.**, pour augmenter l'efficacité, est d'identifier les gaspillages, d'en rechercher les causes et de les éliminer (Ballé, 2008). Afin d'atteindre cet objectif, le management de l'usine et les opérateurs instaurent une démarche d'amélioration permanente qui supprime progressivement tous les gaspillages détectés.

Il existe ainsi une liste de gaspillages qui sont au nombre de sept :

- surproduction au-delà de la demande des clients ;
- attente de l'opérateur ;
- transport de pièces ou de composants ;
- opération inutile ;
- stock de pièces ;

- mouvement de l'opérateur n'apportant pas de valeur ajoutée à l'objet fabriqué ;
- retouches et non-conformités.

Dans ce contexte de production plus sophistiqué, la demande d'implication et de concentration élargissent le champ des compétences auxquelles le système fait appel pour les opérateurs. Les cadres et les opérateurs sont jeunes et diplômés, et la politique d'embauche de l'entreprise exige un baccalauréat professionnel pour ses opérateurs. Avec une production de 34 véhicules par heure, soit 760 par jour, les employés de la ligne de montage 1 travaillent 44 heures par semaine, soit 176 heures par mois, conformément au code du travail iranien. D'après la direction, on dénombre environ 20 000 employés sur le site. Malgré nos recherches, il nous a été impossible de connaître le salaire moyen des ouvriers auprès desquels nous voulions faire notre étude. Par ailleurs, le niveau d'études des opérateurs est équivalent à celui du baccalauréat professionnel en France : il est dénommé « *diplom-e fâni* ».

3.1.a. Une organisation du travail entre «taylorisme » et « toyotisme »

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. Elle peut être abordée soit sous l'angle vertical (entre conception, direction et exécution), soit sous l'angle horizontal (spécialisation dans des tâches simples requérant peu de qualifications).

Nous avons constaté que chez IKCO, malgré une évolution depuis sa création, le taylorisme est loin d'avoir disparu : ses modalités se sont plutôt transformées et modernisées. On y note un essor du néo-taylorisme, appuyé par le modèle du « toyotisme » qui demande une implication forte des salariés. Ces derniers doivent en effet être « polyvalents et motivés [...] assurent une rotation des tâches, développent la qualité sur place et suggèrent comment améliorer la productivité, élever la qualité et baisser le prix de revient. » (Shimizu, 1999, p. 41).

Il s'agit aussi d'une adaptation des principes tayloriens aux nouvelles technologies et aux nouvelles conditions sociales répondant à la demande des consommateurs et des travailleurs. Si des contraintes strictement physiques qui épuisent les opérateurs de l'usine

semblent assez fréquentes, de nouvelles contraintes liées aux conditions de travail se développent aussi telles que :

- **augmentation de la vitesse sur la ligne de montage** (adaptation au rythme évolutif de la chaîne)
- peur de l'avenir** (il faut tenir la cadence, car les remplaçants ne manquent pas, attirés par des salaires plus élevés que dans d'autres branches)
- insécurité de l'emploi**(contrat à durée déterminé pour la majorité des opérateurs)
- **absence de syndicats**
- horaires de travail** (équipe de nuit, système des trois huit)
- **non-reconnaissance des opérateurs par la hiérarchie**
- **production en série** d'un modèle sur une ligne de production
- **recherche de coûts de production réduit**

3.2. Les spécificités du contexte social iranien

En Iran, c'est pour le secteur public que les lois de l'assurance maladie et des pensions de retraite (Bimehā-ye ejtemāi-e kārgarān) ont vu le jour en 1960, alors que les employés du secteur privé pouvaient cotiser à des formes privées de mutuelles ou d'assurances. Ce n'est qu'en 1975 que la loi concernant l'assurance sociale du secteur privé a créé un système de retraite généralisé (Destremau, 2004). Par ailleurs, le système d'assurance santé s'est installé en Iran, à la même période si bien que la couverture en termes de protection sociale atteint les deux tiers de la population active en 2004.

Chez Iran Khodro, il est à noter que le départ en retraite a lieu dès vingt-cinq années d'ancienneté dans le secteur industriel. Il existe une prime de départ calculée sur la base suivante :

Au terme des vingt-cinq ans, la moyenne des deux dernières années de salaire sans les heures supplémentaires est calculée, afin d'en déduire le salaire moyen par an. Pour chaque année d'ancienneté, la prime est de quarante-cinq jours payés. Au bout de vingt-cinq ans, cela correspond à trente-sept mois et demi de salaire de prime, ce qui représente un capital important pour le salarié, qui lui permettra par la suite d'éventuellement construire un projet personnel ou professionnel: créer une micro-entreprise, investir dans l'immobilier, etc....

4. Synthèse : Les objectifs de l'étude et les hypothèses générales

Nous présentons ici les principaux éléments de réflexion qui nous ont conduits à poser les problématiques relatives à notre étude. Il s'agit de tirer profit des nombreuses recherches menées en France depuis les années 1980 en matière de bilan de compétences pour savoir s'il est possible de l'adapter dans le contexte iranien, dont nous venons de décrire les spécificités sociales et organisationnelles.

4.1. Synthèse de l'objectif de notre étude

Comme nous l'avons mentionné à l'issue de notre revue de littérature, le contexte économique et les transformations dans les modes de production intervenues dans la phase de mondialisation de la fin du XX^{ème} siècle (cf. *infra*, Partie II - Émergence historique et économique du bilan de compétences), ont entraîné des modifications profondes au sein des entreprises et de leur organisation des ressources humaines. En effet, dans un monde où l'offre est de plus en plus importante et où l'accès aux produits est facilité, il s'avère bénéfique de revoir certaines conceptions en matière de gestion des ressources humaines dans l'entreprise, afin que salariés et employeurs puissent collaborer de manière efficace, tout en essayant de préserver un cadre relationnel favorable. Le salarié vise des avantages tels que des meilleures conditions de travail ou l'obtention d'un meilleur poste ; l'employeur quant à lui

désire une meilleure rentabilité de ses employés afin de rester compétitif et préserver ses marges.

Cette entente passe par une amélioration des conditions de travail, telle qu'une baisse du stress professionnel et d'autres facteurs anxigènes propres au monde du travail.

Le dispositif du bilan de compétences s'est constitué comme une pratique innovante dans les entreprises françaises depuis les années 1980 ; il a ensuite été institutionnalisé par la voie législative dans les années 1990. Son efficacité en termes d'effets psychologiques bénéfiques sur les salariés a d'ores et déjà été prouvée par de nombreuses études. De surcroît, dans le contexte français, les différentes recherches menées à ce jour ont montré que le bilan de compétences a de nombreux effets bénéfiques chez le salarié : il favorise notamment l'auto-connaissance, renforce l'estime et l'image de soi, augmente la motivation au travail, la capacité de prise de décision et le sentiment d'efficacité personnelle, etc. (Gaudron, Bernaud, & Lemoine (2001) ; Gaudron & Croity-Belz, 2005).

Nous sommes donc en mesure de nous interroger sur la pertinence à transposer ce dispositif dans un contexte socio-économique différent, en l'occurrence ici, l'entreprise automobile iranienne Iran Khodro.

Lévy-Leboyer (1993, p. 65) souligne dans son ouvrage de référence « *Le bilan de compétences* » que l'image de soi joue un rôle déterminant dans l'élaboration des objectifs individuels, dans l'effort consacré au travail ainsi que dans la capacité à faire preuve de persévérance. La vertu d'un bilan de compétences, s'il est bien conduit, est de contribuer à réajuster sa propre image. Le processus du bilan de compétences permet une meilleure connaissance de soi, une meilleure confiance en soi, une identification de ses intérêts, ses forces et de ses faiblesses (Bell & Hopkins, 1998).

C'est dans ce cadre que nous allons vérifier si le bilan de compétences, malgré le contexte socio-économique différent, produit les mêmes effets psychologiques en France qu'en Iran.

4.2. Procédure et échantillon

Au cours d'une première étape pendant le mois de novembre 2010, nous avons mis en place plusieurs réunions d'information par groupe de 30 à 35 personnes pour permettre à ces derniers de connaître le dispositif du bilan de compétences en insistant sur ce que cet outil pouvait leur apporter. Précisons que l'échantillon a été réalisé sur la base du volontariat des 350 opérateurs.

Nous avons expliqué le déroulement du bilan de compétences prévu pour être réalisé en six séances. A cet effet, il faut des volontaires qui ont de la disponibilité, du temps en dehors des heures de travail et se consacrent au projet d'étude par investissement personnel. Au niveau de la déontologie et pour donner confiance aux opérateurs, les participants aux réunions ont été assurés que toutes les informations recueillies resteraient personnelles et confidentielles.

Nous avons indiqué que l'objectif de ces réunions est de savoir si ce dispositif encore inconnu peut être applicable pour les salariés en Iran, en précisant que cette recherche fait l'objet de notre étude de doctorat. Nous avons précisé que les réunions se déroulent sous la forme de séances d'informations d'une heure et demie, basés sur des échanges nombreux. Les personnes désirant entamer un bilan de compétences se sont alors inscrites sur une liste. Nous avons ainsi recueilli 157 volontaires à la suite de ces réunions de présentation.

Les salariés se sont montrés impliqués dès cette phase de présentation. Pendant les différentes réunions effectuées par groupe, nous avons expliqué avec clarté que le bilan de compétences n'aurait pas d'impact immédiat sur leur situation professionnelle, qu'il s'agissait avant tout d'un travail de recherche qui pouvait ouvrir des perspectives nouvelles dans le secteur industriel iranien. Quant à leur situation personnelle, le bilan de compétences a été présenté comme un facteur de prise de conscience de leurs propres capacités.

A notre sens, cette première étape constitue une phase d'imprégnation culturelle, c'est-à-dire la présentation du dispositif d'une démarche novatrice en Iran non pas seulement car le bilan de compétences n'y est pas pratiqué mais aussi en raison du contexte socioculturel. Une telle démarche s'apparente à une promotion d'un nouvel outil qui appelle un minimum de savoir-faire de notre part en matière de communication avec les opérateurs. De ce fait, les responsables des ressources humaines de l'entreprise IKCO nous ont conseillé de ne pas

utiliser dans l'immédiat la notion de *compétence* (*Salâhiat*) mais plutôt d'*habilité* (*Maharât*) ou de *capacité* (*Tavânaey*) lors de nos réunions d'information. Cela s'explique par la connotation négative qui est associée à la notion de compétence dans le monde ouvrier, car le fait d'utiliser la formule bilan de « compétences » pour les participants sous-entendrait selon eux qu'ils n'aient pas les aptitudes nécessaires pour exercer leur fonction. En Iran, le concept de compétence est vu en général comme un acquis (une personne est compétente pour un travail ou ne l'est pas, il n'est pas considéré sous un angle dynamique comme il peut l'être en France, voir première partie de notre thèse). Effectuer un bilan de compétences peut ainsi être vu comme une remise en cause de l'employabilité du salarié.

Au cours d'une deuxième étape, réalisée lors du lancement de notre recherche, et au fil des entretiens, nous avons pu établir un climat de confiance qui nous a permis de mettre en avant peu à peu la notion de compétence, telle qu'elle est définie en France autour des notions de savoir, savoir-être et savoir-faire. Grâce à ce travail de pédagogie établi sur la durée de l'étude, nous pouvons affirmer qu'une appropriation progressive de la notion de compétence des salariés a été initiée.

En ce qui concerne la création de l'échantillon à la suite des réunions de présentations rassemblant 350 salariés, sur les 157 volontaires inscrits sur la liste pour effectuer un bilan de compétences, 80 ont été retenus au hasard dans la phase exploratoire.

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, nous avons choisi de réduire le groupe de personnes incluses dans cette dernière. Sur les 77 opérateurs restants, nous avons retenu 62 participants dans la phase de recherche de sorte qu'ils répondent positivement aux caractéristiques identiques retenues pour les groupes expérimental et contrôle afin de contrôler d'éventuelles variables parasites, à savoir :

- l'âge
- l'état matrimonial (situation conjugale d'une personne au regard de la loi, ici mariés)
- l'ancienneté dans l'entreprise

- le niveau social et le niveau d'études

Les groupes expérimental et contrôle ont été formés de façon aléatoire.

Nous avons effectué une recherche longitudinale en deux temps avec deux groupes d'opérateurs de la chaîne de montage de l'usine automobile Iran Khodro. L'un des groupes (n=32) a bénéficié du bilan de compétences (groupe expérimental) et l'autre (n=30) a servi de groupe de contrôle. Les groupes ont été formés de façon aléatoire.

4.3. Date et durée de la recherche

Cette étude est divisée en deux phases, chacune composée de deux étapes :

- La phase exploratoire : elle s'est déroulée du 15 novembre 2010 (avec un pré-test début novembre 2010) au 15 mars 2011 (un post-test à six mois avec un groupe contrôle)
- La phase de recherche : elle s'est déroulée du 1^{er} octobre 2011 au 25 janvier 2012 (un pré-test et un post-test un mois et demi après le bilan de compétences)

4.4. La recherche exploratoire

Notre problématique consiste à vérifier si le dispositif du bilan de compétences est applicable dans un pays qui possède ses propres codes sociaux et évolue dans un contexte économique différent de celui des pays européens. L'application d'un bilan de compétences peut-il parvenir aux mêmes effets psychologiques en Iran et en France ? L'application du dispositif du bilan de compétences dans un contexte culturel différent de celui de la France a-t-il des effets bénéfiques pour les salariés ?

A notre connaissance, il semble que dans le contexte particulier de l'industrie automobile, et au-delà dans tous les secteurs du pays, il n'y a pas encore eu d'études ou de démarches qui s'apparentent à un bilan de compétences.

Pour vérifier la pertinence de notre problématique, nous avons effectué notre étude en deux phases, l'une exploratoire et l'autre de recherche. La partie exploratoire nous a aidés

pour nous familiariser avec les situations et problèmes les plus répandus parmi les salariés. Elle nous a permis, en nous confrontant avec les participants et les équipes cadres, de formuler des solutions, des hypothèses et de se sensibiliser avec les outils du bilan de compétences.

A cet effet, nous avons retenu deux groupes de 40 personnes de façon aléatoire sur les 157 volontaires inscrits, pour nos groupes expérimental (EXP) et contrôle (CTR).

Nous avons effectué une étude longitudinale avec pré-test (T1) et post-test (T2). Les deux groupes ont passé un test de stress professionnel ainsi qu'un test de motivation au travail avant l'application du dispositif du bilan de compétences (T1). Nous avons par la suite fait repasser ces deux tests six mois après l'application du bilan de compétences (T2), fin septembre 2011. Nous détaillerons les tests utilisés dans la phase de recherche.

Du 15 novembre 2010 au 15 mars 2011, nous avons appliqué les trois phases du bilan de compétences sur notre groupe expérimental (N=40) en six entretiens, pour une durée totale de dix heures. Nous soulignons que trois bénéficiaires de notre groupe expérimental ont été écartés pour une raison contingente : au moment du post-test ils avaient été mutés dans une autre équipe de travail.

L'échantillon total testé s'élève donc à 77 opérateurs répartis en deux groupes, de la façon suivante :

Groupe expérimental = 37 opérateurs

Groupe contrôle = 40 opérateurs

Tableau 1 : Description du niveau d'études et de l'état matrimonial de nos échantillons

Variable		Fréquence	%
Niveau d'études	BAC	68	88,3
	BAC +2	9	11,7
Etat matrimonial	Célibataires	5	6,5
	Mariés	72	93,25

Tableau 2 : Description de l'âge et ancienneté dans l'entreprise de nos échantillons

Variable	Min	Max	Moyenne	Ecart-type
Age	22	43	32	3
Ancienneté	1	20	9	3

C'est dans cette phase exploratoire que nous avons été sensibilisé avec les attentes de notre groupe expérimental : meilleure connaissance de soi, meilleure vision des choses, meilleure estime de soi, renforcement de la confiance, capacité de prise de décision, meilleure gestion des problèmes personnels et professionnels, identifier ses forces et faiblesses professionnelles et enfin une diminution du stress.

Fin septembre 2011, six mois après avoir appliqué le bilan de compétences, nous avons réalisé à nouveau les tests de stress professionnel et de motivation au travail (T2) sur nos deux échantillons. A l'issue des tests, le groupe expérimental a suivi des entretiens individuels, d'une durée d'une demi-heure, afin de faire le point avec les participants sur la pertinence du dispositif et recevoir leur point de vue.

Lors de ces entretiens, les volontaires nous ont fait part au cours d'un entretien semi-directif de leur sentiment : ils affirmaient avoir plus confiance en eux, géraient mieux leur stress et étaient plus à même de prendre des décisions. Le dispositif a été perçu comme un soutien efficace et une aide pour la valorisation de leurs compétences. L'estime de soi ainsi que la motivation au travail ont été renforcées, et la confiance en leurs aptitudes augmentée.

Le bilan de compétences aboutit en règle générale à un projet professionnel, personnel, ou à un projet de formation. Dans le cadre de notre recherche, rappelons qu'il a été convenu avec les responsables des ressources humaines qu'aucune promotion n'était prévue dans l'immédiat. Du fait de cette contrainte, nous avons décidé de nous concentrer en particulier sur les projets personnels et les formations centrées sur le développement personnel (ateliers sur la gestion du stress, gestion du temps...), plutôt que sur les programmes permettant une mobilité interne.

Voici le témoignage, recueilli six mois après le terme de l'application du bilan, une personne a quitté l'entreprise pour un autre métier (celui d'agent immobilier) : *Je sentais un véritable besoin de changer de métier et d'entreprise. Pendant plusieurs années je devais effectuer les*

trajets pour me rendre au travail, avec les horaires contraignants qui me rendaient la vie insupportable. Le bilan m'a permis de me remobiliser sur le métier que j'aime, me permettant de prendre confiance en moi et mes capacités.

En parallèle, deux bénéficiaires ont quant à eux créé leur propre entreprise tout en gardant leur travail initial chez IKCO. L'un d'eux a déclaré : *Cela faisait longtemps que je voulais faire quelque chose, mais je ne me sentais pas encore prêt, j'avais peur de l'échec et peur de perdre mes économies. Le bilan m'a permis de reprendre confiance en moi et de me lancer dans la réalisation de mon projet.*

4.5. Résultats exploratoires analysés au prisme de la sérendipité

Notre étude vise à vérifier l'application du dispositif du bilan de compétences dans un pays où le contexte culturel et social diffère du modèle occidental. Notre objectif est d'en estimer l'effet sur la gestion du stress professionnel et la re-motivation au travail. Cependant, au fil de notre recherche, il s'est avéré que d'autres variables retenaient notre attention, et pouvaient rentrer en compte. Ceci répond au concept de sérendipité, c'est-à-dire la capacité de découvrir, d'inventer, de créer ou d'imaginer quelque chose de nouveau sans l'avoir cherché à l'occasion d'une observation surprenante qui a été expliquée correctement (Danvers, 2012). Les variables ainsi mises en relief sont l'estime de soi, l'auto-connaissance et la capacité à prendre des décisions.

Concernant le test de stress professionnel entre T1 et T2, les conclusions s'avèrent prometteuses, car les résultats de l'analyse de la Covariance (« MANCOVA ») pour le niveau global de stress en post-test étaient significativement plus faibles que le niveau de stress en pré-test, $F(1)=4.57$, $P<0.05$. Malgré tout, nous aurions pu avoir des résultats plus significatifs, car les conditions de passation pour le groupe contrôle n'étaient pas adaptées au bon fonctionnement du test, du fait que les volontaires, par manque de temps, aient rempli les questionnaires sur leur lieu de travail, c'est-à-dire à proximité de la ligne de montage. En ce qui concerne le test de motivation, le résultat n'était pas significatif.

Les résultats issus des derniers tests et entretiens, nous ont montré l'éventuelle pertinence de l'application d'un tel dispositif en Iran. Nous espérons ainsi avoir relativement les mêmes effets psychologiques qu'en France.

C'est à partir des résultats observés lors de la phase exploratoire et de discussions au sein de notre laboratoire que nous avons décidé d'utiliser en parallèle des tests évaluant l'estime et la connaissance de soi, afin qu'ils nous servent d'outils pour notre phase de recherche.

4.6. Objectifs de l'étude « Recherche »

Dans le cadre de cette thèse, nous avons cherché à mettre en évidence l'efficacité du bilan de compétences sur les champs psychologiques suivants : renforcement de l'estime de soi, augmentation de l'auto-connaissance, motivation du personnel en parallèle à une diminution du stress professionnel.

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, p.224). Il s'appuie sur quatre composantes : le sentiment de confiance, la connaissance de soi, le sentiment d'appartenance et le sentiment de compétence. Comme le souligne Danvers, un déficit d'estime de soi peut se traduire entre autres, 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 bilan crée un effet positif sur le niveau d'estime de soi.

A partir de ce cadre théorique fournis par ces auteurs et par les travaux de Bandura que nous nous sommes basés pour construire notre phase de recherche afin de vérifier si les travaux menés en Iran pouvaient fournir des résultats comparables avec ceux réalisés en

France. En particulier, il nous semble pertinent d'identifier quelles sont les variables liées à la croyance, à l'image que possède un individu de lui-même. Selon nous, une recherche sur le bilan de compétences doit évaluer les facteurs sous-jacents à l'évaluation personnelle opérée par un individu à l'issue du travail d'identification des compétences accompli avec le conseiller-bilan. De ce processus constructif que peut naître une décision d'orientation de carrière et la motivation pour la mener à bien.

4.7. Phase « Recherche »

Avant de commencer la phase de recherche, nous nous sommes entretenus lors d'une réunion avec les responsables des ressources humaines et les chefs d'ateliers, afin de négocier les modalités de passation des différents tests pour les deux groupes (*i.e.*, expérimental vs. contrôle), et sommes parvenus à un accord. Les responsables nous ont consacré une heure et demie en dehors des horaires de travail avec les participants avant d'appliquer le bilan de compétences (pré-test T1) en dehors de la ligne de montage, dans une salle à part afin de réaliser les tests, cette heure et demie étant rémunérée par l'entreprise.

En ce qui concerne le post-test (T2), pour les deux groupes (expérimental & contrôle), en fonction de la disponibilité et des remplacements au niveau de la ligne de montage, il a été convenu que les participants (opérateurs) réaliseraient les tests par groupe de 3 à 4, pour une durée d'une heure et demie dans une salle. Cela nous a permis de pouvoir mieux leur expliquer notre démarche ainsi que les aider face à certaines questions du test qui leur paraissaient parfois imprécises.

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
- Phase 3, durée : 1h30

Nous avons effectué des entretiens semi-directifs pendant lesquels les thèmes à questionner sont fixés à l'avance mais l'ordre et la forme de présentation sont librement abordés au cours de l'entretien. Cette méthode a été choisie car elle permet d'établir un rapport de confiance entre la personne interviewée et le chercheur. Or, on a signalé précédemment combien la qualité de cette relation interpersonnelle est un facteur clé pour estimer les effets d'un bilan de compétences.

Rappelons ici les modalités communément réalisées lors du déroulement de ce bilan. Le bilan de compétences se compose de trois phases : élaboration, investigation et synthèse (Lemoine, 1998).

- **Phase 1 :**

Elle correspond à l'accueil et l'information sur la démarche du bilan et permet au salarié d'être informé sur les conditions dans lesquelles se déroule le bilan de compétences. Aussi, elle permet d'aborder les méthodes et techniques utilisées : confidentialité et mise en confiance, analyse de la demande par entretien personnalisé, définition des objectifs et des méthodes.

- **Phase 2 :**

Est celle de l'investigation avec aide personnalisée qui analyse successivement, dans une démarche allant du général au particulier : le parcours biographique (personnel et professionnel), les motivations, les intérêts professionnels et personnels. Cette investigation vise enfin à identifier les compétences et les aptitudes du participant. Est ainsi réalisé un recueil des informations en matière de compétences sur une personne.

- **Phase 3 :**

Elle conclut la démarche par un travail de synthèse, restitution et conclusion du bilan. A l'occasion de cette phase un compte-rendu écrit faisant la synthèse de la démarche est remis au participant. Le conseiller en collaboration élabore, en compagnie du bénéficiaire, un projet professionnel personnalisé. La phase 3 permet l'accès aux informations en retour et une réflexion sur soi, la rédaction d'un document de synthèse et vérifie enfin si le bilan a été bien approprié.

Avant la mise en place du dispositif, il est à noter que nous avons adapté notre propre méthode avec celles déjà reconnues et pratiquées afin que l'étude soit en adéquation à la situation particulière de notre environnement.

La phase 1

Cette phase a démarré au 1^{er} octobre 2011 : l'objectif de ce premier entretien est tout d'abord d'établir une prise de contact avec une présentation des différentes parties, afin de connaître les attentes et les besoins du bénéficiaire, les informer sur le contenu et les phases du bilan de compétences, la méthodologie et la déontologie ainsi que sur le rôle du consultant et du bénéficiaire. Le démarrage de notre entretien a été ciblé, structuré, organisé en fonction de nos finalités recherchées. Ces finalités sont centrées sur trois questions principales:

- Quels sont les objectifs des volontaires concernant le bilan de compétences en rapport à leur emploi actuel ?
- Quels sont leurs principales difficultés rencontrées au travail ?
- Quelles sont leurs attentes et besoins personnels concernant cette démarche ?

Après avoir effectué le premier entretien, le bénéficiaire passe le test **IRMR** (Inventaire des Intérêts Professionnels – Bernaud & Priou, 1985) qui est basé sur la typologie de Holland, (1992) : Réaliste, Investigateur, Artistique, Social, Entreprenant et Conventionnel (RIASEC). L'IRMR s'appuie sur le fait que la plupart des individus ont des idées stéréotypées sur la nature des métiers et élaborent à partir de ces idées leurs choix professionnels. Ces stéréotypes peuvent être regroupés en douze catégories homogènes : plein air, techniques, médical, esthétique, littéraire, musical, service social, contact personnel, travail de bureau, calcul, etc.

Ce test propose au participant neuf listes de douze professions à ordonner, puis il lui est demandé d'indiquer trois professions préférées appartenant ou non aux métiers listés.

La correction est effectuée à l'aide d'un logiciel.

La phase 2

Nous nous sommes centrés sur l'analyse du parcours personnel et professionnel des participants, car c'est à travers le récit des expériences professionnelles et personnelles que le bénéficiaire identifie ses aptitudes, ses compétences, prend conscience de ses motivations, de ses attentes vis-à-vis du travail et de ses centres d'intérêt, comme le souligne Lemoine (2002).

Nous nous sommes centrés notamment sur les intérêts, les atouts et les motivations personnelles et professionnelles du participant. Trois séances d'entretiens ont été consacrées à identifier les aspirations et les aptitudes, à analyser les potentialités, les possibilités et repérer les compétences. A l'issue de la première séance, nous avons introduit la notion de **compétence** à la place des mots utilisés auparavant lors des réunions d'information pour trouver des volontaires en leur expliquant que « la notion de compétence » est caractérisée par différents types de savoirs qu'une personne possède : savoirs en général, savoir être et savoir faire.

Lors de la deuxième séance de cette phase (2), nous avons mené un entretien autour des notions du travail, des relations et du rôle de chacun dans l'organisation. C'est ainsi que nous avons amené le participant à présenter et à expliquer sa propre perception, et à partir de là, l'évaluation de sa situation, des problèmes qu'il rencontre, des collègues avec qui il doit résoudre ses problèmes et les relations qu'il entretient avec eux.

Entre la deuxième et troisième séance, un délai de deux semaines a été donné aux participants afin qu'ils établissent leur « portefeuille de compétences » inspiré des modèles utilisés en France, que nous avons mis à leur disposition avec les informations relatives à sa réalisation, non pas dans le but d'une VAE mais pour mieux cerner la vision des salariés sur leurs compétences. A la fin de chacune des quatre séances, le bénéficiaire passe un test de :

- **Personnalité** (NEO-FFI – Costa & McCrae, 1992) : c'est la version réduite du NEO-PI-R, le temps de passation est de dix à quinze minutes et le nombre d'items est réduit à 60. Ce test mesure cinq dimensions : **Névrosisme, Extraversion, Agréabilité, Conscience et Ouverture.**

- **Raisonnement mécanique** : Differential Aptitude Tests (**DAT**) de Bennett ; Seashore et Wesman (1962), sélectionné par rapport aux activités de travail. (Annexe 2)

- **Motivation** : Evaluation des racines professionnelles qui intègre huit facteurs :

- Sécurité / stabilité / Identification à l'organisation

- Autonomie /Indépendance
- Expertise /Technicité
- Management
- Esprit d'entreprise
- Sens du service /Dévouement à une cause
- Goût du challenge
- Qualité de vie

Avant de commencer la quatrième séance, nous demandions au salarié participant d'évaluer, en donnant une note sur une échelle de 0 à 10, l'efficacité de cet outil selon son point de vue.

Ensuite, nous effectuons un entretien clinique. En effet, à ce stade, la nature de la relation qui s'est installée entre nous et le bénéficiaire est essentiellement basée sur la confiance, le respect et l'empathie. C'est une situation active et d'interaction qui se construit ensemble.

Nous nous sommes centrés sur un des problèmes individuels : « les pensées automatiques négatives » telles que définies par la psychologie cognitive (Young, 2005, p. 285), encourageant ainsi le bénéficiaire à verbaliser ce qui lui pose problème, car grâce à cette méthode nous pouvons recueillir un maximum d'informations sur la problématique de la personne. Nous avons ici aussi procédé à un entretien semi-directif afin que les réponses soient libres pour le sujet.

L'entretien enfin terminé, nous réitérons la demande de notation sur la satisfaction finale du bénéficiaire du bilan de compétences, dont la nouvelle note s'avère augmentée.

La moyenne obtenue des 32 volontaires avant le quatrième entretien de la phase 2 du bilan de compétences est égale à $M=5,8$ (note maximale = 10).

Après le quatrième entretien, la moyenne obtenue est égale à $M=7,7$.

Nous constatons une hausse de satisfaction des bénéficiaires sur le processus du bilan de compétences. En tant qu'outil, cela a des effets sur leur perception ; c'est ce qui ressort du

témoignage des personnes accompagnées. Nous en concluons que l'entretien clinique est un outil complémentaire pour les entretiens habituels en psychologie du travail.

La phase 3

Dans cette phase, nous avons fait un compte rendu des résultats pour les bénéficiaires :

- accès aux informations sur soi ;
- synthèse des informations recueillies ;
- vérification de l'appropriation des données par le bénéficiaire (meilleure connaissance de soi, de ses compétences et satisfaction) ;
- soutien à la réflexion personnelle et à l'analyse de la situation ;
- remise d'un document de synthèse personnel et confidentiel.

Nous avons terminé cette étape le 25 janvier 2012. Le protocole du bilan de compétences construit et utilisé figure en annexe (cf. annexe 2).

5. Méthodologie

Nous allons ici présenter pour chaque aspect de notre étude les différentes méthodes utilisées.

5.1. Tests utilisés pour estimer les variables dépendantes

5.1.a. Estime de soi

Il s'agit d'une variable importante dans la réussite professionnelle. L'instrument utilisé est l'inventaire d'estime de soi de S. CooperSmith (SEI, 1984) forme adulte qui comporte 58 items, décrivant des sentiments, des opinions ou des réactions d'ordre individuel, auxquels le sujet doit répondre en cochant la case « Me ressemble » ou « Ne me ressemble pas ». Ce test mesure les attitudes évaluatives envers soi-même dans les domaines sociaux, familiaux, personnels et professionnels et il permet d'évaluer l'estime de soi globale.

5.1.b. Auto-connaissance

Le questionnaire utilisé est celui créé par Gaudron, Bernaud, et Lemoine (2001), qui 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 la méthode dite de la « 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 conserve l'idée de l'échelle originale (Brislin, Lonner, & Thorndike, 1973).

Ce questionnaire comporte 32 items organisés en deux parties. Une première partie où les modalités de réponses sont en 4 niveaux de « oui » à « non ». Puis une seconde partie où les modalités de réponses sont organisées comme suit : 4 niveaux de « très souvent » à « presque jamais ». Ainsi, les 32 items se répartissent en quatre dimensions :

- items concernant l'auto-attention portée à sa conduite
- items portant sur l'élaboration du projet
- items sur l'image générale de soi
- items caractérisant l'auto-emprise

5.1.c. Stress professionnel

Ici, nous avons utilisé le test **OSI** (Inventaire de Stress Professionnel – Osipow, 1987), permettant de mener des travaux favorisant la prise en charge individuelle et collective du phénomène de stress vers une amélioration du bien-être au travail. C'est un outil de mesure opérationnel, son objet est de proposer une mesure générique capable de s'adapter à différents environnements et niveaux professionnels. Il mesure de façon concise trois dimensions dans le domaine de l'ajustement professionnel, c'est-à-dire l'adaptation de l'individu à son milieu de travail et à la tâche.

Les dimensions mesurées sont :

- Le stress professionnel
- La tension psychologique
- Les ressources d'adaptation (*copings*)

OSI est alors composé de 140 questions réparties en trois sections :

- **Section 1** : *Occupational Role Questionnaire (ORQ)*, 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. Les questions composant ce questionnaire se répartissent en six dimensions :

-**surcharge du rôle** : travail demandé par rapport aux ressources/capacités du travailleur à accomplir les tâches demandées.

- **insuffisance des rôles** : évaluation de l'adéquation entre formation individuelle, instruction, habilité, expérience ainsi que les exigences du travail.

- **ambiguïté de rôle** : clarté des priorités, attentes et critères d'évaluation pour le travailleur.

- **limite de rôle** : sentiment du travailleur d'incompatibilité des demandes de rôle.

-**responsabilité** : impression d'avoir beaucoup de responsabilités pour la performance et le bien-être des autres dans le travail.

- **environnement physique** : exposition à des conditions physiques extrêmes ou à des substances dangereuses.

Les modalités de réponses sont réparties en cinq niveaux échelonnés comme suit : « Jamais, Occasionnellement, Souvent, Habituellement, La plupart du temps ».

- **Section 2** : *Personal Strain Questionnaire (PSQ)*, composé de 40 questions mesurant la tension psychologique par quatre échelles : Tension professionnelle, psychologique, interpersonnelle, et physique.

- **Section 3** : *Personal Ressource Questionnaire (PRQ)*, comprenant 40 questions mesurant les ressources d'adaptation par quatre échelles : Divertissement, prise en charge de soi, contexte social, adaptation rationnelle et cognitive.

Il est possible de ne faire passer qu'une ou deux des sections du questionnaire plutôt que les trois. Nous nous sommes donc focalisés sur la première section (**ORQ**), étant donné que nous nous focalisons sur la variable de stress professionnel.

5.1.d. Motivation au travail

Le support utilisé est celui de Bradley E. Wright (2004). Il permet de mettre en évidence le rôle que joue le contexte professionnel sur la motivation au travail des salariés. Le questionnaire est composé de six items répartis en deux parties. Une première partie comportant trois items :

- Q1 : « pour réaliser mon travail malgré les problèmes existants, je fais de mon mieux ».
- Q2 : « j'aime commencer mon travail plus tôt que prévu ou alors rester plus longtemps afin de le finir ».
- Q3 : « il m'est difficile de trop m'impliquer dans mon travail ».

Les modalités de réponse sont formulées en six niveaux échelonnés à partir d'un point de vue négatif : fortement en désaccord, généralement en désaccord, pas d'accord, d'accord, généralement d'accord, assez d'accord.

Puis une deuxième partie comportant également trois items :

- Q4 : « je ne travaille probablement pas autant que d'autres personnes qui font le même travail ».
- Q5 : « dans mon travail, je travaille plus que ce que l'on attend de moi ».
- Q6 : « le temps passe lentement quand je suis au travail ».

Cette seconde partie est constituée de cinq niveaux de réponse : jamais, rarement, parfois, souvent, toujours.

5.2. Mode de passation des tests

Les deux groupes (expérimental et contrôle) ont été réunis ensemble dans une salle avec un temps de passation d'une heure et demie. Dans un premier temps, ils ont tous passé le questionnaire d'estime de soi, puis le questionnaire d'auto-connaissance, le test sur le stress professionnel et enfin celui sur la motivation. Nous mettons en annexe les questionnaires utilisés lors de la phase « Recherche » (cf. annexe 1).

Entre la première passation des tests (T1) et la deuxième (T2), une période de cinq mois et demi s'est écoulée, dont quatre mois correspondant au temps du déroulement du bilan de compétences pour le groupe expérimental.

5.3. Hypothèses formulées dans notre étude

Les tests ont été sélectionnés pour répondre à la problématique principale autour de laquelle s'articule cette étude: l'application du dispositif du bilan de compétences dans un contexte culturel présenté comme différent de celui de la France a-t-il des effets bénéfiques pour les salariés ?

Plus précisément dans le cadre de cette recherche, nous avons pour objectif de vérifier les effets du bilan de compétences sur les variables : estime de soi, auto-connaissance, stress professionnel et motivation au travail.

Nous avons ainsi formulé quatre hypothèses principales :

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.

6. Résultats

L'objectif de cette recherche est d'étudier les effets psychologiques du bilan de compétences sur les salariés travaillant dans le secteur industriel.

A l'issue des différents tests, l'analyse des données a été réalisée à l'aide des statistiques inférentielles telles que l'analyse de covariance, celle-ci nous permettant de tester statistiquement chacune de nos hypothèses, en nous basant sur la moyenne des notes obtenues lors des différents questionnaires.

Pour mettre à l'épreuve nos hypothèses, nous avons effectué des analyses de covariances multi-variées (MANCOVA) et (ANOVA) à l'aide du logiciel **SPSS 16** (Carver & Nash, 2011), l'utilisation de ces derniers est indiquée par le plan quasi-expérimental avec un pré-test.

Concernant la variable dépendante « motivation », nous avons utilisé une ANCOVA car cette dernière n'est pas composée de sous-facteurs. A l'inverse, pour les autres variables (estime de soi, auto-connaissance et stress professionnel), nous avons réalisé une MANCOVA afin de prendre en compte les différents sous-facteurs.

6.1. Statistiques descriptives

Nous donnons ici une présentation de la répartition de nos deux groupes à travers les tableaux 3 et 4 et en fonction des niveaux d'études, d'âge et d'ancienneté dans l'entreprise.

Tableau 3 Statistiques Descriptives : Niveau d'études

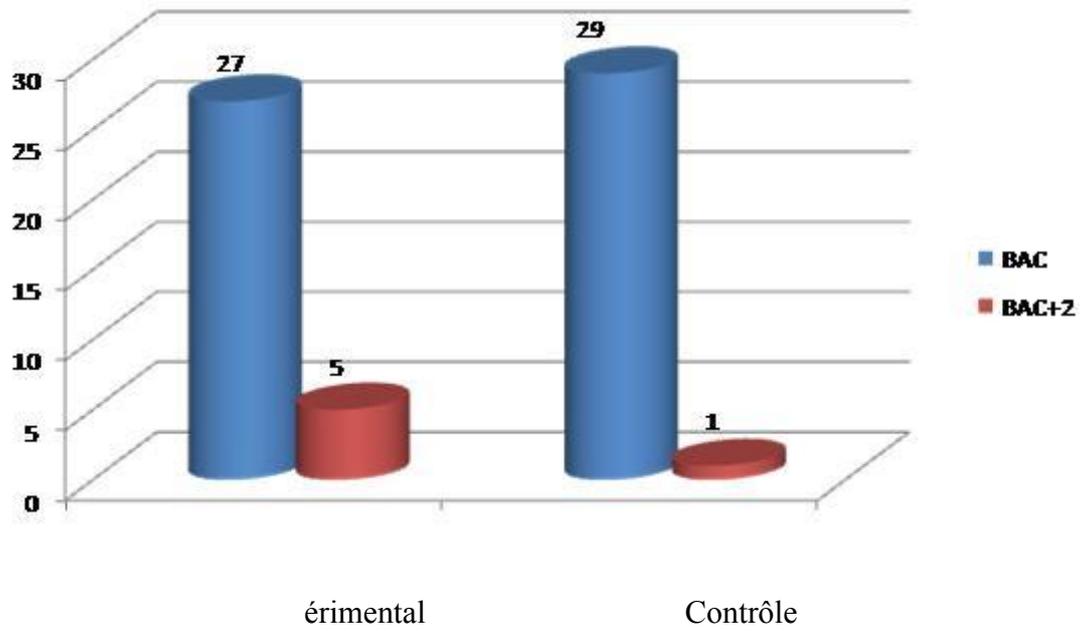
Groupe	Niveau*	Fréquence	%
Expérimental	BAC	27	84,4
	BAC+2	5	15,6
	Total	32	100
Contrôle	BAC	29	96,7
	BAC+2	1	3,3
	Total	30	100

*Niveau indiqué selon l'équivalent français

Tableau 4 Statistiques Descriptives : Age et Ancienneté dans l'entreprise

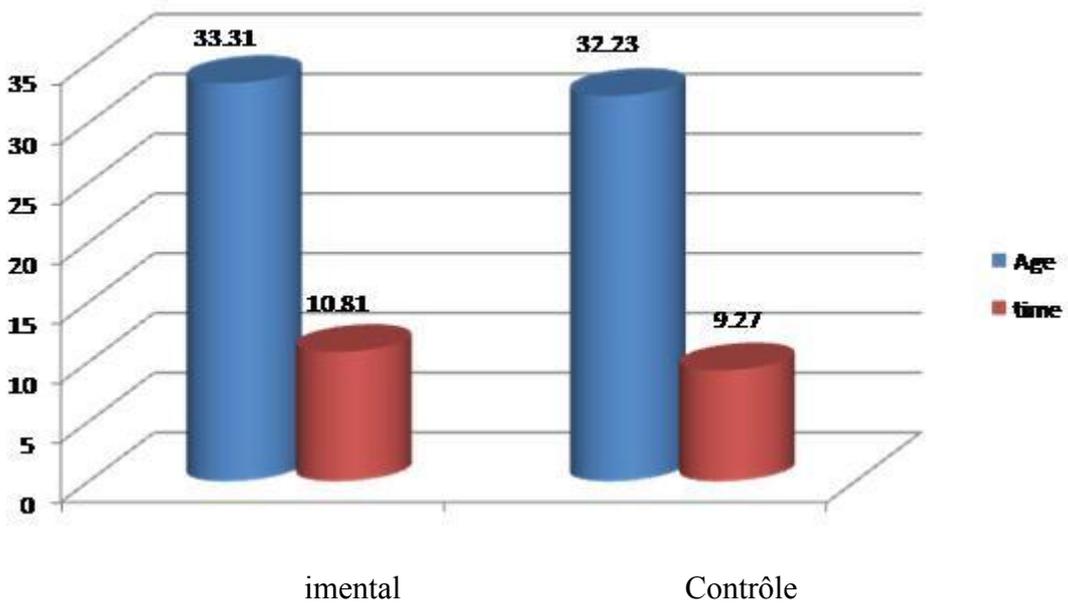
Groupe	Variable	Min	Max	M	SD
Expérimental	Age	29	43	33,31	3,39
	Ancienneté	6	19	10,81	2,61
Contrôle	Age	23	41	32,23	3,61
	Ancienneté	2	16	9,27	3,13

Rappelons que les deux groupes ont le même statut familial, c'est-à-dire qu'ils sont mariés.



Exp

Figure 4 : Répartition des individus par niveau d'études



Expér

Figure 5 : Répartition des individus par moyenne d'âge et d'ancienneté dans l'entreprise

7. ANALYSE DES DONNEES PAR VARIABLE

7.1. ESTIME DE SOI

Rappelons que notre première hypothèse générale est :

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

Nous avons formulé quatre hypothèses opérationnelles pour concrétiser cette hypothèse générale.

H1a : Les salariés ayant participé au dispositif du bilan de compétences auront une estime de soi *générale* plus élevée que le groupe n'ayant pas participé au bilan.

H1b : A l'issue du bilan, l'estime de soi *familial* sera renforcée en comparaison avec le groupe contrôle.

H1c : La participation au bilan permet une augmentation de l'estime de soi *sociale* par rapport au groupe contrôle.

H1d : Les participants du dispositif du bilan auront une estime de soi *professionnelle* plus importante par rapport au groupe contrôle.

Comme nous montre le tableau 5, nous constatons des différences de moyennes entre les pré-tests et les post-tests. Afin de vérifier que ces différences sont significatives, nous avons utilisé une MANCOVA.

Tableau 5 : Statistiques descriptives sur le facteur « Estime de soi » et ses sous-facteurs

Variable	Groupe Expérimental				Groupe Contrôle			
	Pré-test		Post-test		Pré-test		Post test	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Estime Générale	19.87	3.94	23.12	3.30	19.47	4.89	19.10	4.96
Estime Familiale	6.56	1.41	7.44	1.01	6.17	1.86	6.03	1.59
Estime Sociale	6.12	1.50	7.28	1.02	6.13	1.43	6.37	1.35
Estime Professionnelle	5.25	1.46	6.50	1.05	5.50	1.38	5.30	1.26
Estime de soi Globale	37.81	6.34	44.35	5.61	37.27	8.02	36.80	7.41

Afin de tester la significativité de l'effet, nous avons vérifié les hypothèses préalables avec la perspective de garder la puissance de ce test. Ces hypothèses sont l'homogénéité des variances qui sont testées par le test de LEVENE (Dagnelie, 2006, p. 199), et la normalité des variables dépendantes mesurées par le test de Kolmogorov-Smirnov de notre échantillon (Dagnelie, 2006, p. 66).

Tableau 6 : Test de Levene

post-test	F	Degré de liberté 1	Degré de liberté 2	Sig.
Estime générale	.056	1	60	.813
Estime familiale	.529	1	60	.470
Estime sociale	1.960	1	60	.167
Estime professionnelle	.399	1	60	.530
Estime de soi globale	.002	1	60	.968

Le test de Levene révèle avec 97% de chance de se tromper que l'homogénéité de notre échantillon n'est pas différente d'une population homogène.

Tableau 7 : Résultats du test de Kolmogorov-Smirnov

Variable	Skewness	Z K-S	Sig
Estime générale	-1.68	1.95	0.59
Estime familiale	-1.57	1.90	0.68
Estime sociale	-0.97	1.88	0.81
Estime professionnelle	-0.45	1.58	0.28
Estime de soi globale	-1.34	1.43	0.79

Le test de Kolmogorov-Smirnov indique avec 79% de chance de se tromper que notre distribution n'est pas différente d'une distribution normale.

Les conditions étant réunies, nous avons réalisé notre MANCOVA.

Tableau 8 : Tests multi-variés

Test	Value	F	Df	Sig
Hotelling's Trace	0.658	8.723	4,000	0.001

D'après le test de Hotelling trace, nous avons observé qu'au moins un des sous-facteurs a un effet significatif, $F(4)=8.7$, $p=0.001$. Par là, nous avons identifié précisément quelle(s) sous-facteur(s) influence(nt) le niveau d'estime de soi.

Tableau9 : Test des effets inter-sujets

Variable	SS	Df	MS	F	Sig
Estime générale	212.99	1	212.99	19.45	P<0.01
Estime familiale	19.69	1	19.69	17.69	P<0.01
Estime sociale	13.13	1	13.13	10.84	P<0.01
Estime professionnelle	22.43	1	22.43	21.87	P<0.01
Estime de soi	750.29	1	750.29	27.68	P<0.01

Comme le montrent les résultats de la MANCOVA (Tableau9), pour tous les sous-facteurs de l'estime de soi il y a une différence significative au post-test pour le groupe expérimental :

- $F(1)=19.45, p<0.01$, donc le niveau d'estime générale est significatif.
- $F(1)=17.69, p<0.01$, donc le niveau d'estime familiale est significatif.
- $F(1)=10.84, p<0.01$, donc le niveau d'estime sociale est significatif.
- $F(1)=21.87, p<0.01$, donc le niveau d'estime professionnelle est aussi significatif.

Le niveau d'estime de soi globale en post-test était significativement plus élevé que le niveau d'estime de soi globale en pré-test, $F(1)=27.68, p<0.01$. Ceci indique l'efficacité du bilan de compétences sur la variable estime de soi de notre échantillon, nous pouvons donc confirmer notre hypothèse générale 1.

7.1.a. Fidélité du test choisi

Dans notre recherche, la fidélité valide la manière dont est construit le test d'un point de vue temporel. Il s'agit de vérifier que la note obtenue pour un participant reste cohérente dans le temps. Afin d'évaluer la fidélité de notre échelle, nous avons de manière classique calculé l'alpha de Cronbach (Carricano, Pujol, & Bertrandias, 2010). Ce test détermine en effet si plusieurs items d'une échelle mesurent bien la même dimension psychologique. La valeur du coefficient est variable entre 0 et 1.

Il est estimé que :

- Entre 0 et .50: Valeurs insuffisantes.
- Entre .50 et .70: Valeurs Limites.
- Entre .70 et 99: Valeurs élevée ou très élevées.

Concernant l'inventaire de l'estime de soi, l'Alpha de Cronbach pour le pré-test est égal à $0.895>0.7$, ce qui indique une bonne fidélité de notre échelle.

Au niveau du post-test, l'Alpha de Cronbach est égal à $0.92>0.7$, ce qui indique une fidélité très élevée de notre échelle.

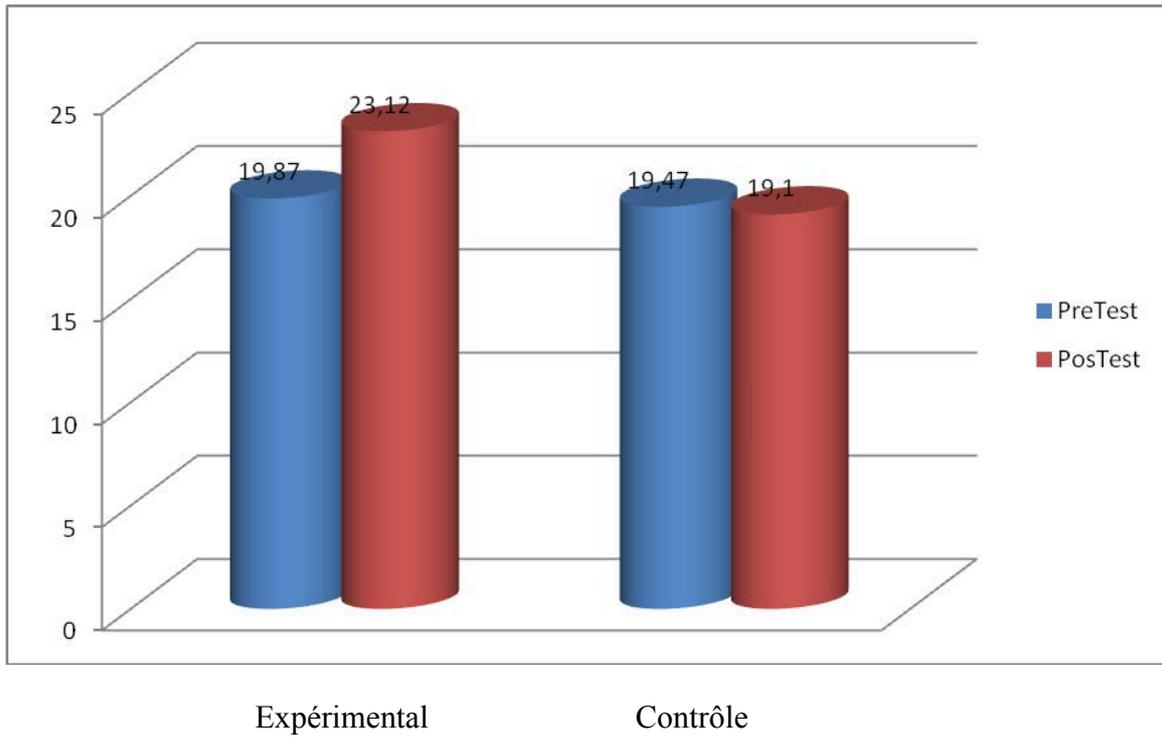


Figure 6 : comparaison des moyennes des 2 groupes sur l'estime générale

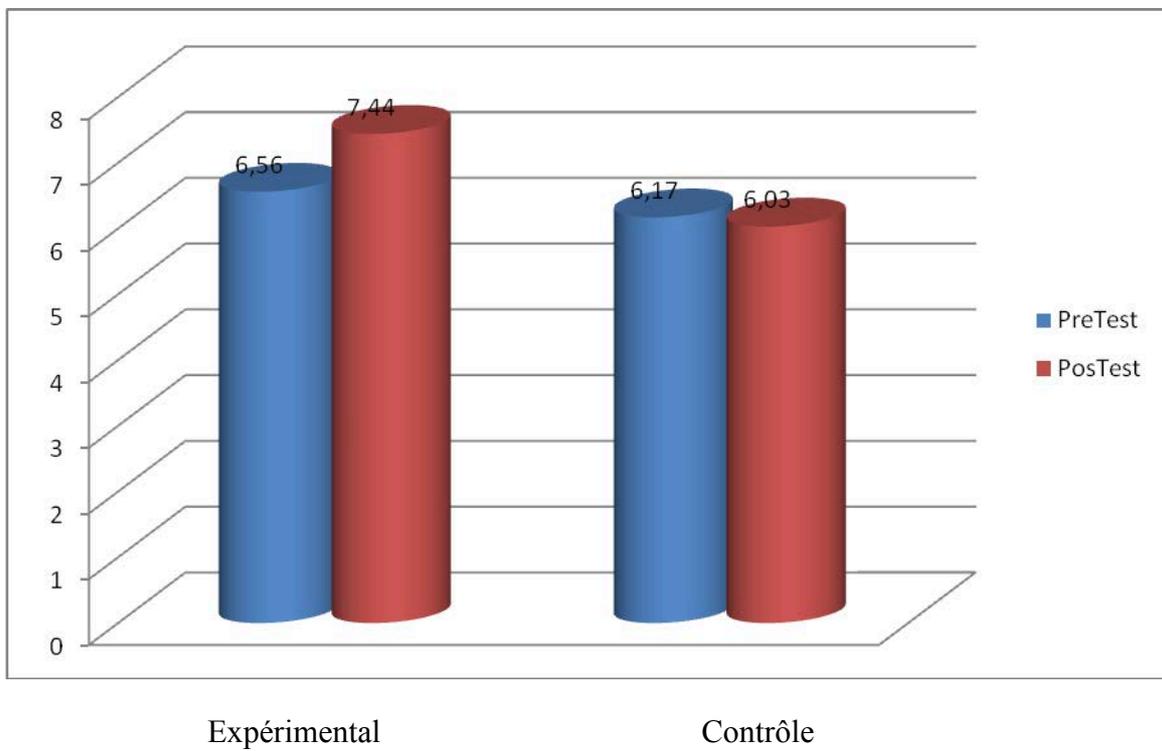
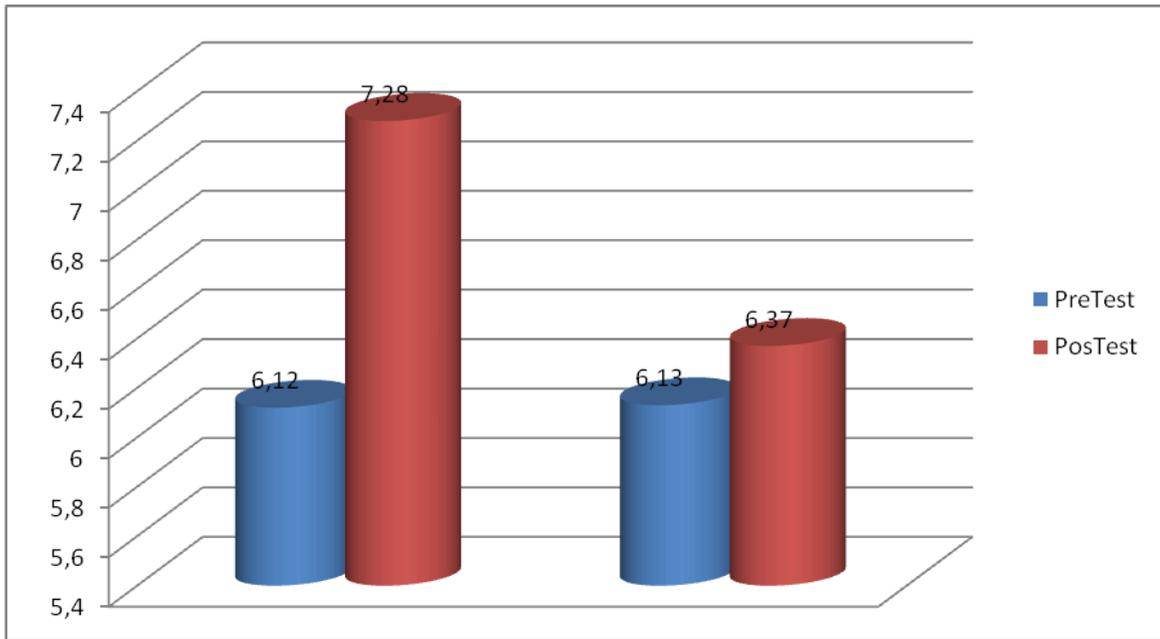


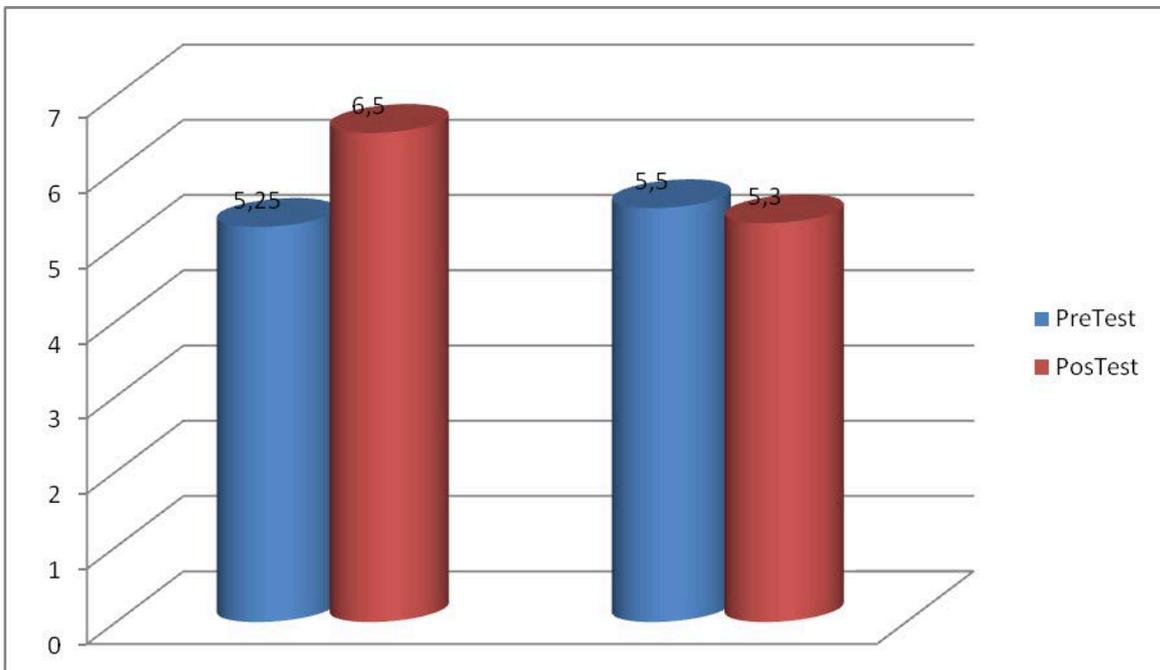
Figure 7 : comparaison des moyennes des 2 groupes sur l'estime familiale



Expérimental

Contrôle

Figure 8 : comparaison des moyennes des 2 groupes sur l'estime sociale



Expérimental

Contrôle

Figure 9 : comparaison des moyennes des 2 groupes sur l'estime professionnelle

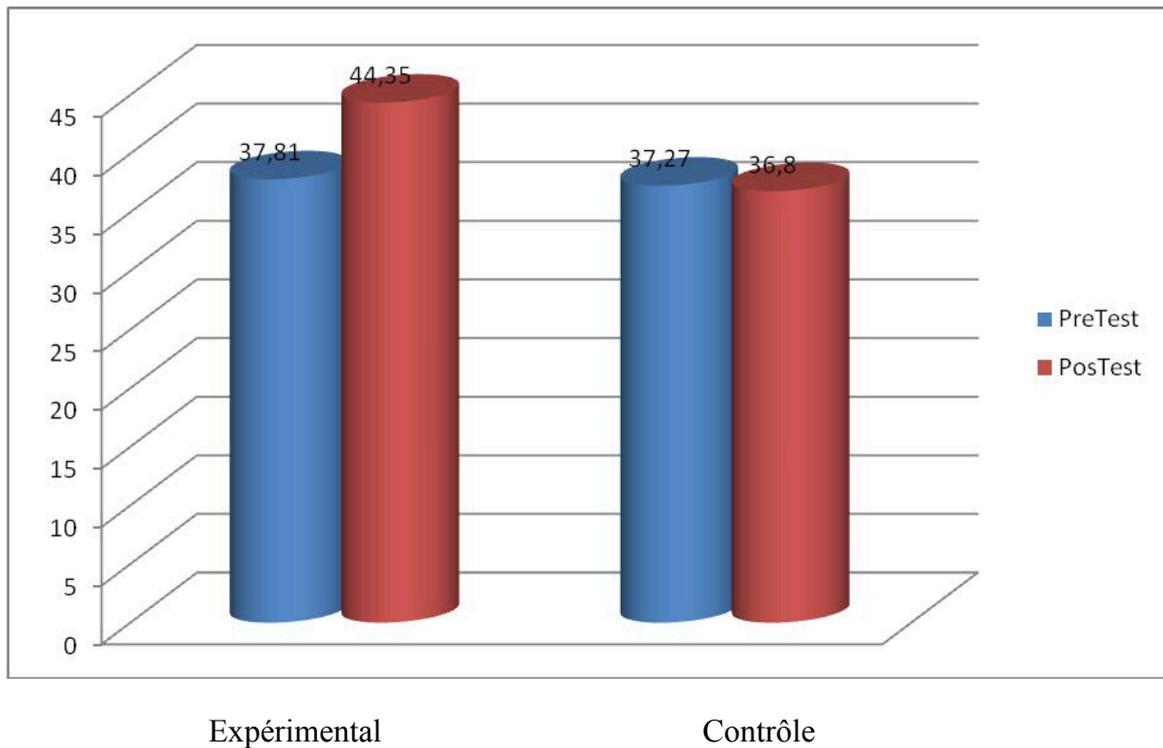


Figure 10 : comparaison des moyennes des 2 groupes sur l'estime de soi globale

7.2. AUTO-CONNAISSANCE/CONNAISSANCE DE SOI

Pour rappel, voici les quatre facteurs qui composent la notion de connaissance de soi :

- L'auto-attention,
- L'élaboration de projet,
- L'image générale de soi,
- L'auto-emprise.

Notre hypothèse générale pour cette variable est :

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

Nous avons ainsi formulé quatre hypothèses opérationnelles pour concrétiser cette hypothèse générale.

- H2a : Le bilan de compétences apporte une meilleure auto-connaissance des salariés par rapport au groupe n'ayant pas suivi le bilan.

- H2b : Les salariés du bilan auront plus de facilités à élaborer leurs projets personnels et professionnels par rapport aux autres salariés.
- H2c : Les participants au dispositif du bilan auront une image de soi renforcée en comparaison avec ceux du groupe contrôle.
- H2d : Le bilan de compétences augmente l’auto-emprise des salariés par rapport aux sujets n’ayant pas suivi ce dispositif. L’auto-emprise ici présentée est la capacité du sujet d’agir sur sa propre conduite selon la définition de Pellois (2004, p. 261)

Pour vérifier nos hypothèses nous nous attendions à ce qu’il y ait une différence de moyenne entre pré-test et post-test pour le groupe expérimental. Le tableau10 donne un aperçu descriptif de la moyenne des deux groupes en T1 et T2.

Tableau 10 : Statistiques descriptives sur le facteur « Auto-connaissance » et sous-facteurs

Variable	Expérimental				Contrôle			
	Pré-test		Post-test		Pré-test		Post-test	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Image de soi	30.25	5.46	36.68	2.92	27.87	6.22	29.37	4.20
Auto-attention	46.22	6.59	52.56	4.48	45.23	4.80	45.77	4.45
Elaboration de projet	40.72	6.91	47.25	4.17	38.40	5.51	40.33	4.06
Auto-emprise	26.22	4.41	30.34	2.68	25.30	3.06	26.43	6.37
Auto-connaissance	143.69	21.56	166.66	12.31	136.80	15.88	141.90	15.15

Il s’agit à présent de regarder d’un point de vue statistique les différences de façon de repérer celles qui sont significatives. C’est l’objet du traitement statistique par MANCOVA.

Pour cela, nous avons vérifié les hypothèses d’homogénéité (test de Levene) et de normalité (Kolmogorov-Smirnov) de notre échantillon.

Le test de Kolmogorov-Smirnov (Tableau 11) indique avec 79% de chance de se tromper que notre distribution n’est pas différente d’une distribution normale.

Tableau 11 : Résultats au test de Kolmogorov-Smirnov

Variable	Skewness	Z K-S	Sig
Image de soi	0.61-	0.77	0.59
Auto-attention	-0.13	0.72	0.68
Elaboration de projet	17.-0	0.64	0.81
Auto-emprise	2.89	0.99	0.28
Auto-connaissance	-0.29	0.65	0.79

Le test de Levene révèle avec 75% de chance de se tromper que l'homogénéité de notre échantillon n'est pas différente d'une population homogène.

Tableau 12 : Test de Levene

Variable	F	Df ₁	Df ₂	Sig.
Image de soi	1.58	1	60	0.21
Auto-attention	0.25	1	60	0.62
Elaboration de projet	0.64	1	60	0.43
Auto-emprise	1.06	1	60	0.31
Auto-connaissance	0.10	1	60	0.75

Les conditions étant réunies, nous avons réalisé notre MANCOVA.

D'après le test de Hotelling trace, nous avons remarqué qu'au moins un des sous-facteurs a un effet significatif, $F(5)=12.25$, $p=0.001$. Nous avons identifié précisément quelle(s) sous facteur(s) influence(nt) le niveau d'auto-connaissance.

Tableau 13 : Tests multi-variés

Test	Value	F	Df	Sig
Hotelling's Trace	1.20	12.25	5	0.001

Tableau 14 : Test des effets intra-sujets

Variable	SS	Df	MS	F	Sig
Image de soi	641.58	1	641.58	58.86	P<0.01
Auto-attention	524.04	1	524.04	35.25	P<0.01
Elaboration de projet	551.26	1	551.26	39.64	P<0.01
Auto-emprise	180.13	1	180.13	8.66	P<0.01
Auto-connaissance	7170.62	1	7170.62	51.22	P<0.01

Le test des effets inter-sujets nous a montré que pour tous les sous-facteurs et le niveau de l'auto-connaissance en post-test, nous avons observé des différences significatives :

- $F(1)=58.86, p<0.01$, donc le niveau de l'image de soi est significatif.

- $F(1)=35.25, p<0.01$, donc le niveau d'auto-attention est significatif.

- $F(1)=39.64, p<0.01$, donc le niveau d'élaboration de projet est significatif.

- $F(1)=8.66, p<0.01$, donc le niveau d'auto-emprise est aussi significatif.

Nos quatre hypothèses opérationnelles ont été ainsi confirmées. Nous avons remarqué que le niveau de l'auto-connaissance en post-test était significativement plus élevé que le niveau d'auto-connaissance en pré-test, $F(1)=51.22, p<0.01$; ceci indique l'efficacité du bilan de compétences sur la variable connaissance de soi de notre échantillon. Nous avons donc confirmé notre hypothèse générale 2.

Concernant le test d'auto-connaissance, l'Alpha de Cronbach pour le pré-test est égal à $0.923 > 0.7$, ce qui indiquait une bonne fidélité de notre échelle.

Pour ce qui est du post-test, l'Alpha de Cronbach était égal à $0.912 > 0.7$, ce qui indiquait une bonne fidélité de notre échelle.

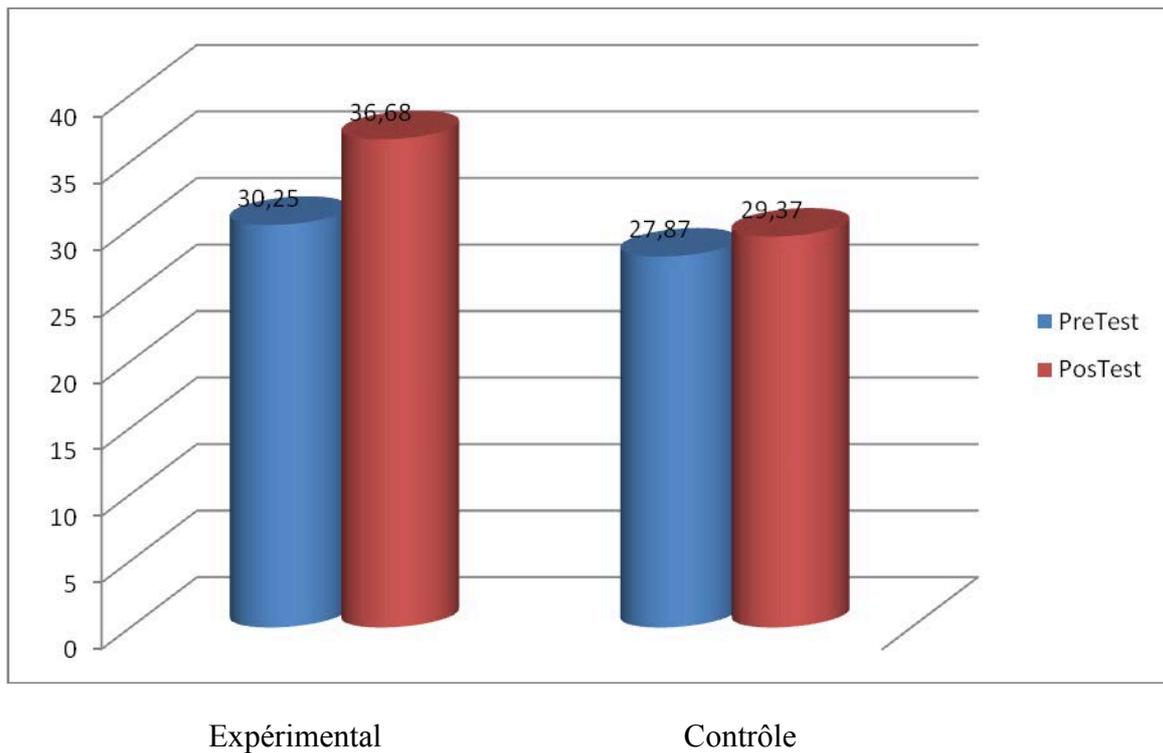


Figure 11 : Comparaison de moyennes intergroupes pour la variable image de soi

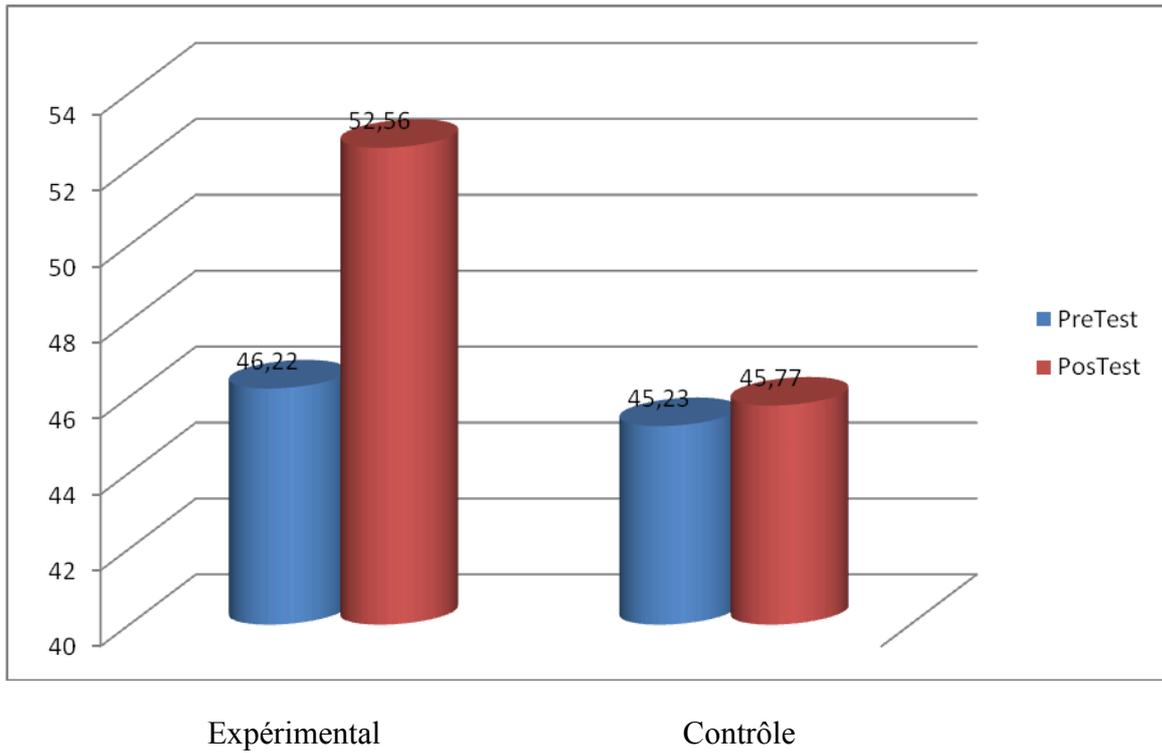


Figure 12 : Comparaison de moyennes intergroupes pour la variable auto-attention

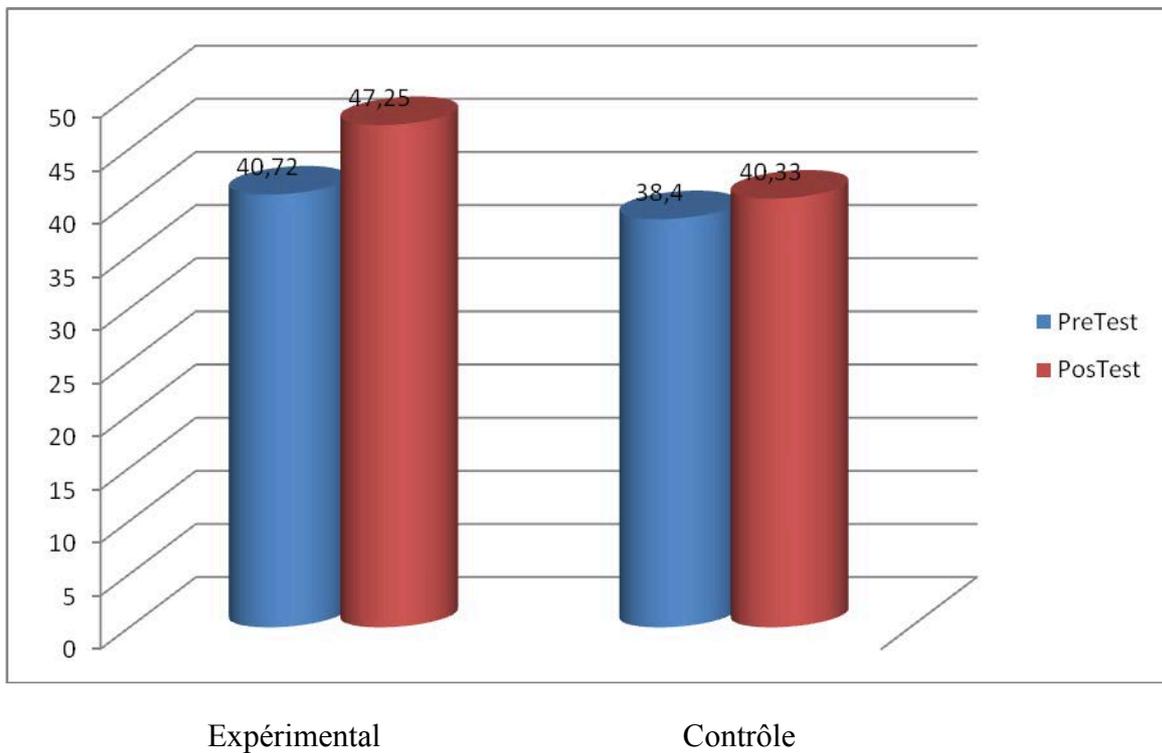


Figure 13 : Comparaison de moyennes intergroupes pour la variable élaboration du projet

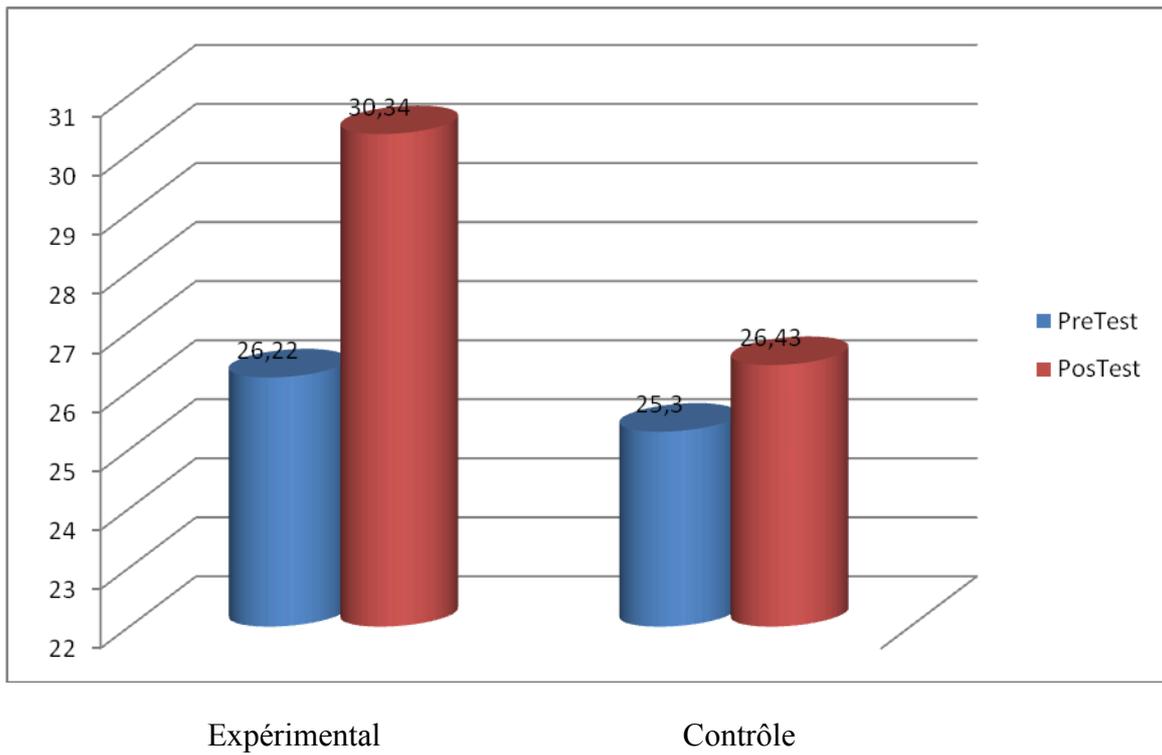


Figure 14 : Comparaison de moyennes intergroupes pour la variable auto-emprise

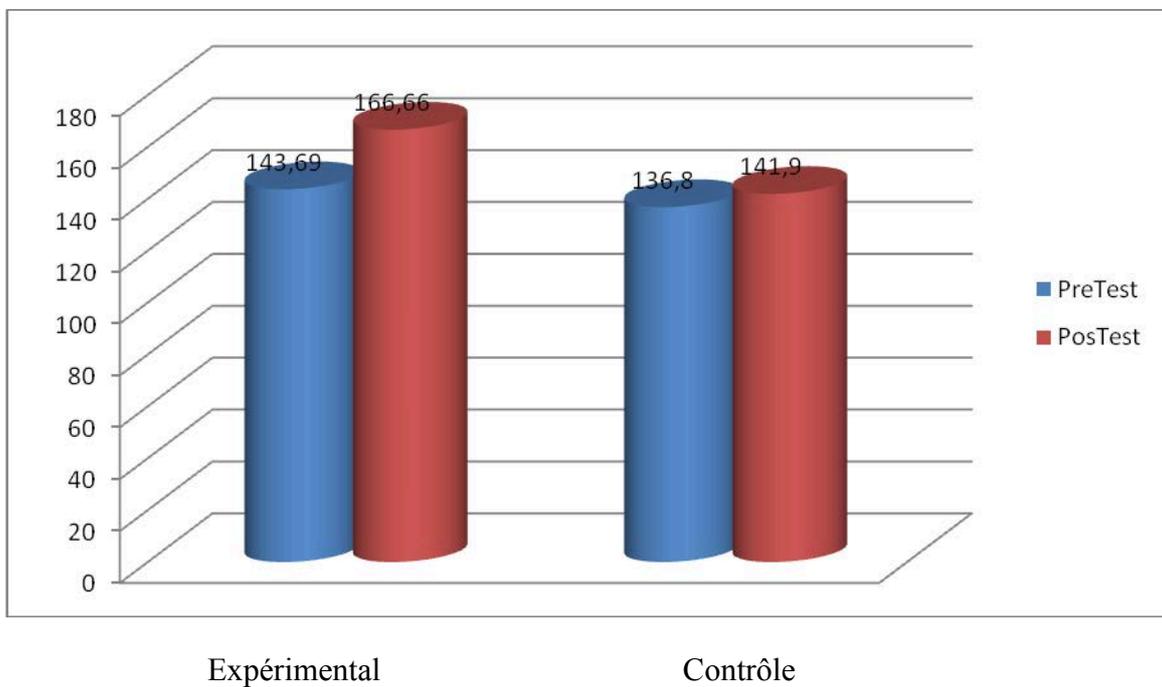


Figure 15 : Comparaison de moyennes intergroupes pour la variable auto-connaissance

7.3. STRESS AU TRAVAIL

La variable stress professionnel est composée de six sous-facteurs qui sont :

- Surcharge du rôle
- Insuffisance des rôles
- Ambiguïté de rôle
- Limite de rôle
- Responsabilité
- Environnement physique

Pour notre troisième variable dépendante nous avons formulé l'hypothèse générale de la façon suivante :

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

Ainsi nous avons construit six hypothèses opérationnelles:

-H3a : L'application du bilan de compétences pour le groupe expérience entraîne une perception moins négative de la surcharge de rôle au travail par rapport au groupe contrôle.

-H3b : Le bilan de compétences entraîne une diminution de l'insuffisance de rôle des bénéficiaires en comparaison avec les autres salariés.

-H3c : Les salariés ayant suivi le bilan de compétences constatent une diminution de l'ambiguïté de rôle contrairement aux autres employés.

-H3d : Le bilan de compétences aide les bénéficiaires à mieux cerner la limite de rôle de chacun par rapport au groupe contrôle.

H3e : Les participants au bilan observent une meilleure gestion du sens de la responsabilité par rapport aux salariés du groupe contrôle.

-H3f : L'application du bilan de compétences permet aux bénéficiaires d'observer une meilleure adaptation et intégration à l'environnement du travail en comparaison avec les autres employés.

Le tableau 15 montre une analyse descriptive de la variable stress professionnel ainsi que ses sous-facteurs.

Tableau15 : Description de la variable stress professionnel et sous-facteurs

Variable	Groupe expérimental				Groupe Contrôle			
	Pré-test		Post-test		Pré-test		Post-test	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Surcharge de rôle	29.16	5.12	25.87	6.91	30.33	6.29	29.07	6.29
Insuffisance de rôle	30.03	7.19	22.94	7.01	30.67	8.83	29.43	7.41
Ambiguïté de rôle	22.84	5.99	17.12	5.95	23.13	6.45	23.93	6.04
Limite de rôle	25.87	6.70	19.28	6.01	28.97	12.06	27.87	5.67
Responsabilité	24.31	5.99	21.19	6.14	25.97	4.74	25.43	5.17
Environnement physique	21.31	6.76	18.31	4.20	26.63	7.85	26.93	7.16
Stress Professionnel	153.53	24.29	120.53	27.89	165.7	32.12	162.67	24.94

Nous avons constaté qu'il y avait une différence de moyenne pour les deux groupes entre pré-test (T1) et post-test (T2).

Afin de tester la significativité des effets, nous avons appliqué une MANCOVA. Pour cela, nous avons vérifié les hypothèses d'homogénéité (test de Levene) et de normalité (Kolmogorov-Smirnov) de notre échantillon.

Tableau 16 : Test de normalité Kolmogorov-Smirnov

Variable	Skewness	Z K-S	Sig
Surcharge de rôle	0.04-	0.69	0.73
Insuffisance de rôle	-0.14	0.51	0.96
Ambiguïté de rôle	0.38	0.59	0.88
Limite de rôle	0.15	0.60	0.87
Responsabilité	0.51	1.36	0.06
Environnement physique	0.87	1.10	0.18
Stress Professionnel	-0.48	0.36	0.99

Le test de Kolmogorov-Smirnov indiquait avec 99% de chance de ne pas se tromper que notre distribution n'était pas différente d'une distribution normale.

Tableau 17 : Test d'Homogénéité de Levene

Variable	F	Df ₁	Df ₂	Sig
Surcharge de rôle	0.86	1	60	0.36
de rôle Insuffisance	3.82	1	60	0.06
Ambiguïté de rôle	0.51	1	60	0.48
Limite de rôle	0.96	1	60	0.33
Responsabilité	1.14	1	60	0.29
Environnement physique	1.79	1	60	0.19
Stress Professionnel	1.51	1	60	0.12

Le test de Levene a révélé (avec 12% de chances de se tromper) que l'homogénéité de notre échantillon n'était pas différente d'une population homogène.

Les conditions étant réunies, nous avons réalisé notre MANCOVA.

Tableau 18 : Tests multi-variés

Test	Value	F	df	Sig
Hotelling's Trace	1.175	8.06	7	0.001

D'après de le test d'Hotelling's Trace, nous avons remarqué qu'au moins un des sous-facteurs a un effet significatif, $F(7)=8.06$, $p=0.001$. Nous allons identifier précisément quel(s) sous-facteur(s) influence(nt) notre niveau de stress.

Tableau 19 : Test des effets inter-sujets

Variable	SS	Df	MS	F	Sig
Surcharge de rôle	51.51	1	51.51	2.04	P>0.05
Insuffisance de rôle	612.07	1	612.07	17.47	P<0.01
Ambiguïté de rôle	593.77	1	593.77	21.14	P<0.01
Limite de rôle	768.26	1	768.26	33.93	P<0.01
Responsabilité	288.76	1	288.76	10.98	P<0.01
Environnement Physique	396.33	1	396.33	21.49	P<0.01
Stress Professionnel	19310.92	1	19310.92	37.56	P<0.01

Comme le montraient les résultats de la MANCOVA (tableau 19), le niveau global de stress en post-test était significativement plus faible que le niveau de stress en pré-test, $F(1)=37.56$, $p<0.01$. Ainsi notre hypothèse générale H3 était validée.

Concernant les sous-facteurs, le niveau de surcharge de rôle n'était significativement pas différent en pré-test et en post-test, $F(1)=2,04$; $p>0,05$. Notre hypothèse H3a n'était donc pas validée.

Le sous-facteur insuffisance de rôle était significativement différent en pré- et post- tests, $F(1)=17,47$; $p<0,01$, donc notre H3b est validée.

Le niveau d'ambiguïté de rôle était significativement différent en pré- et post- tests, $F(1)=21,14$; $p<0,01$, alors notre H3c était confirmée.

Les sous-facteurs limite de rôle, responsabilité et environnement physique étaient significativement différents avec respectivement $F(1)=33,93$; $p<0,01$; $F(1)=10,98$; $p<0,01$ et $F(1)=21,49$; $p<0,01$. Ainsi nos H3d, H3e et H3f étaient validées.

Concernant le test « stress professionnel », l'Alpha de Cronbach pour le pré-test était égal à $0,852>0,7$, ce qui indiquait une bonne fidélité de notre échelle.

Au niveau du post-test, l'Alpha de Cronbach était égal à $0,916>0,7$, d'où une fidélité élevée de notre échelle.

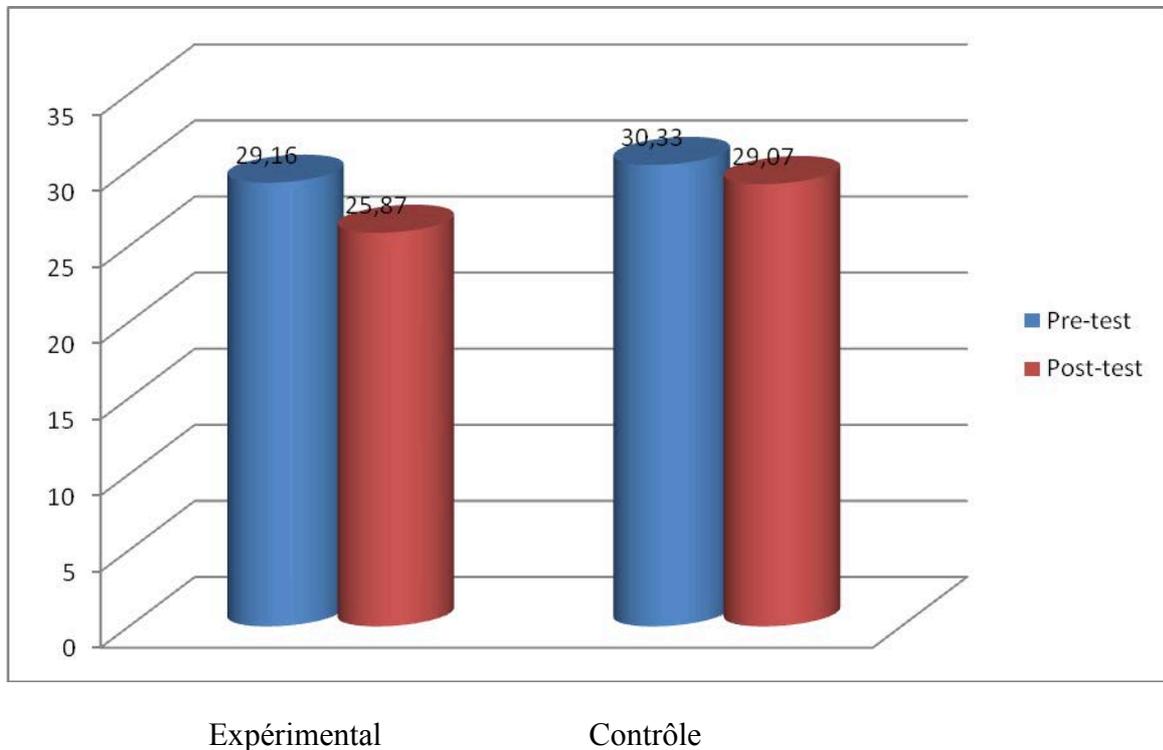


Figure 16 : Comparaison de moyennes intergroupes pour la variable surcharge du rôle

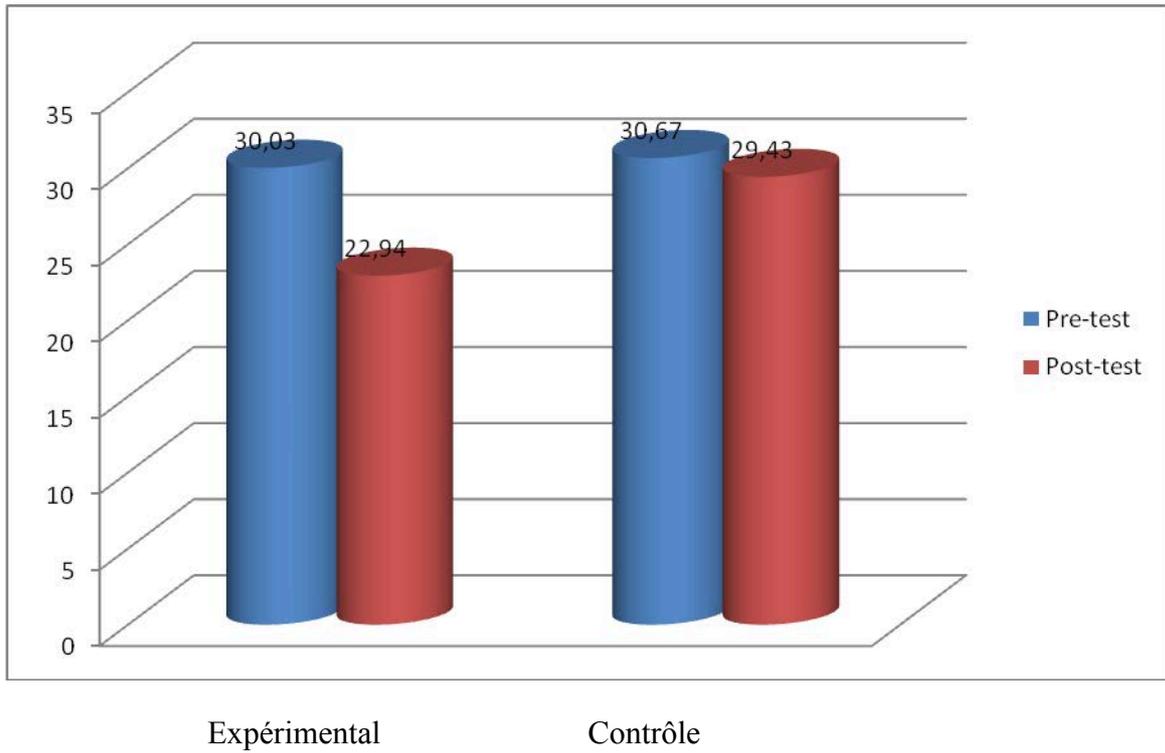


Figure 17 : Comparaison de moyennes intergroupes pour la variable insuffisance des rôles

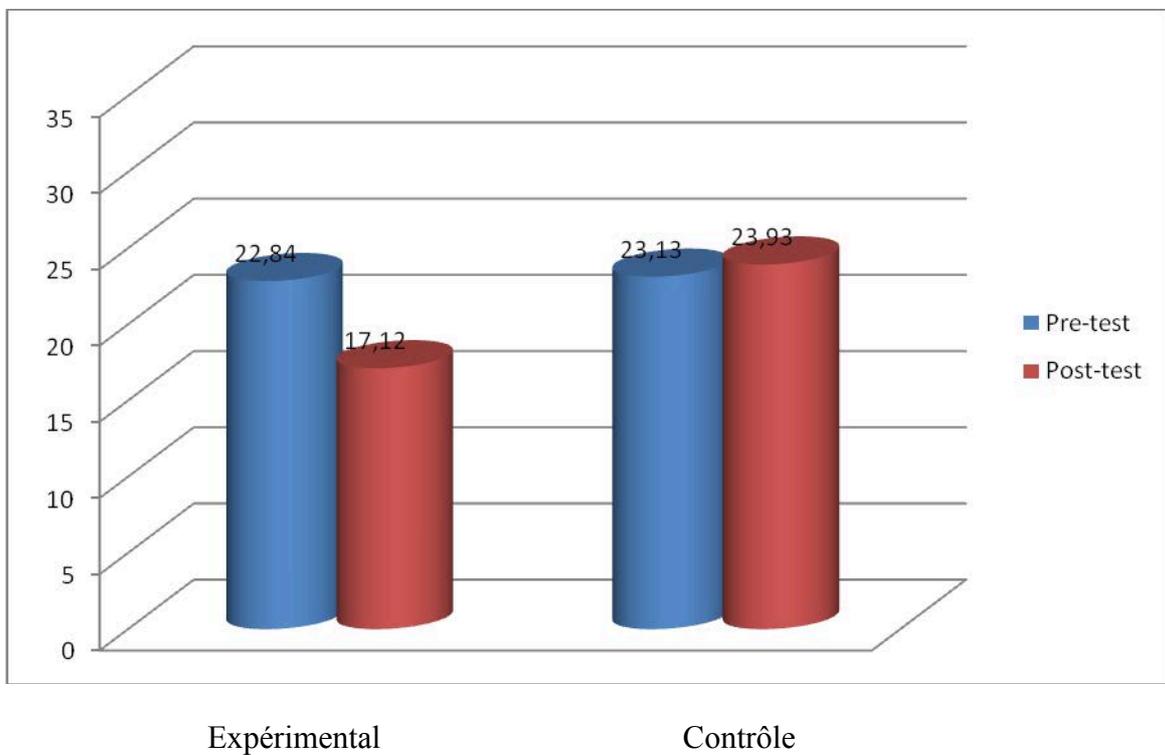


Figure 18 : Comparaison de moyennes intergroupes pour la variable ambiguïté de rôle

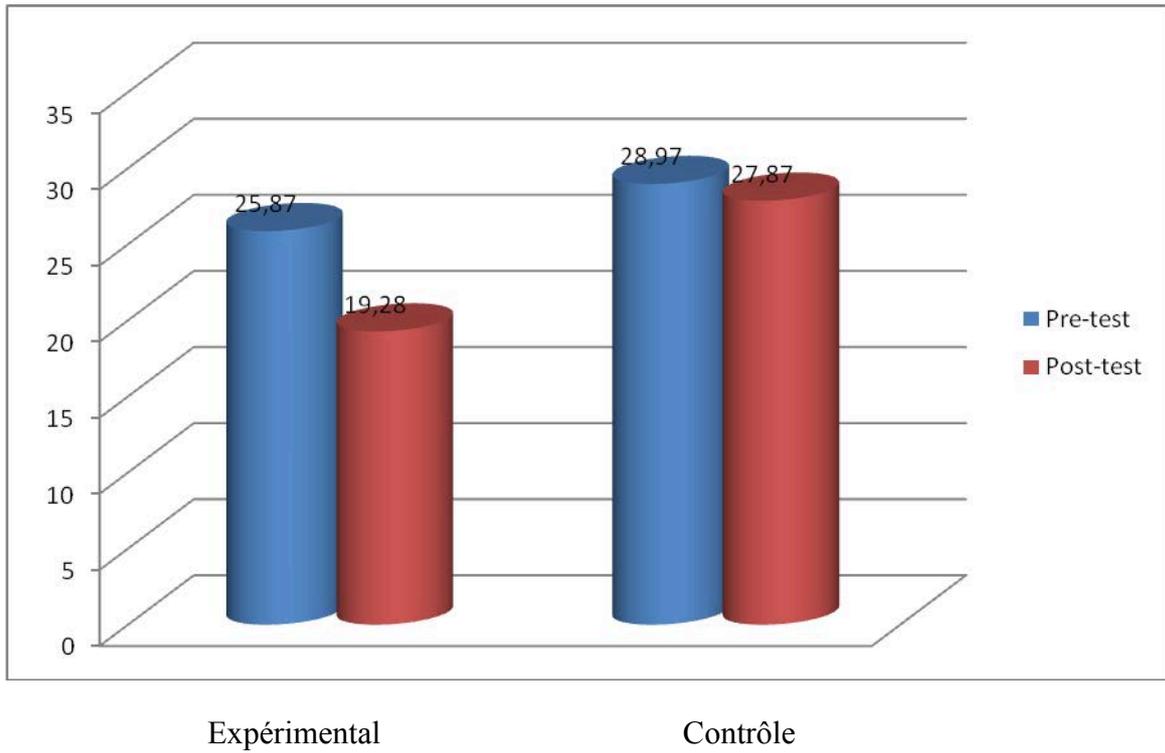


Figure 19 : Comparaison de moyennes intergroupes pour la variable limite de rôle

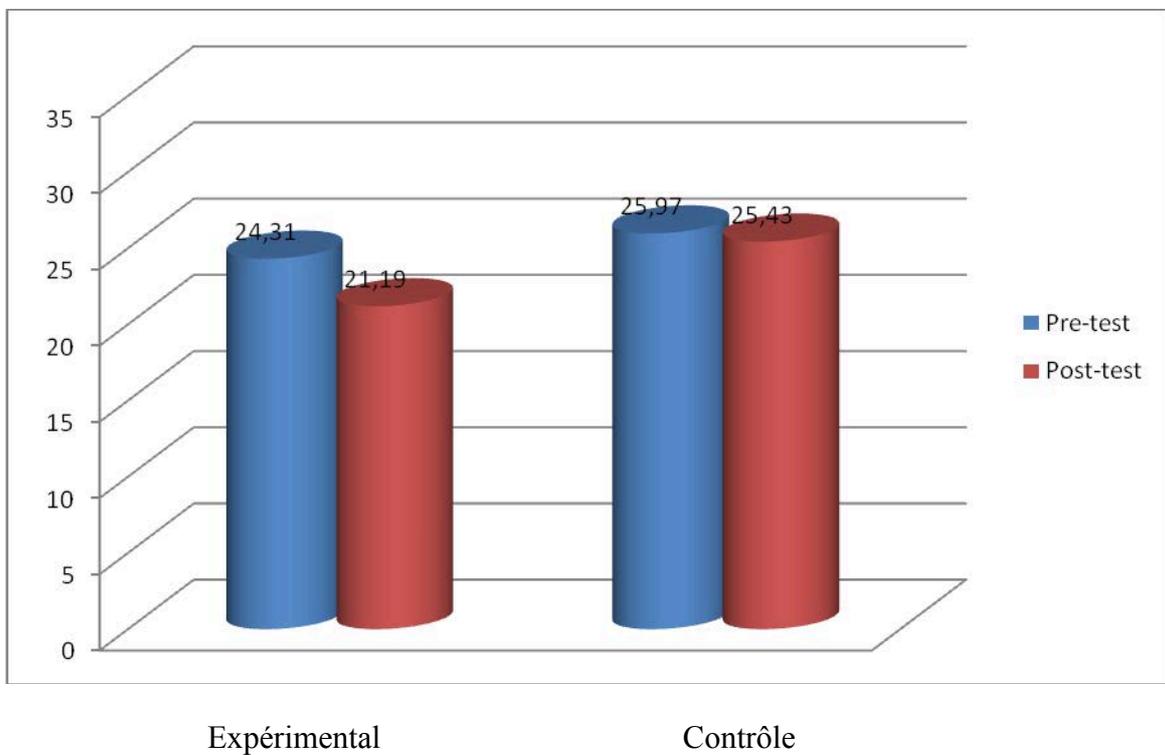


Figure 20 : Comparaison de moyennes intergroupes pour la variable responsabilité

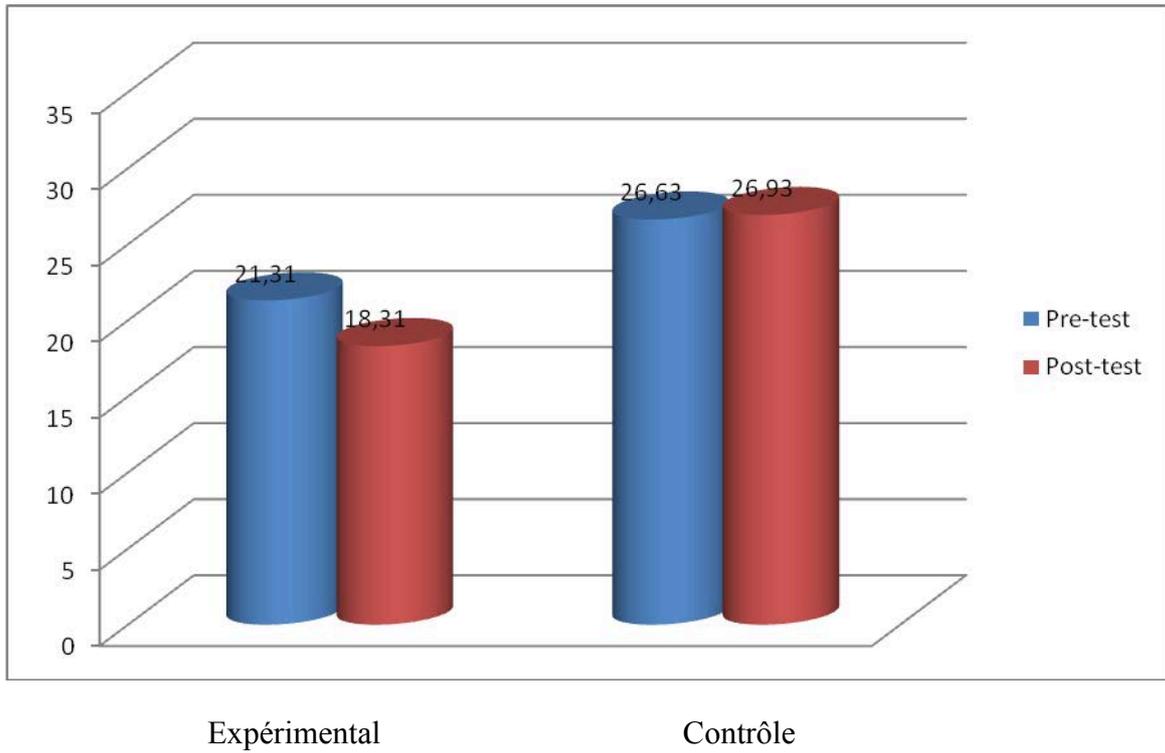


Figure 21 : Comparaison de moyennes intergroupes pour la variable environnement physique

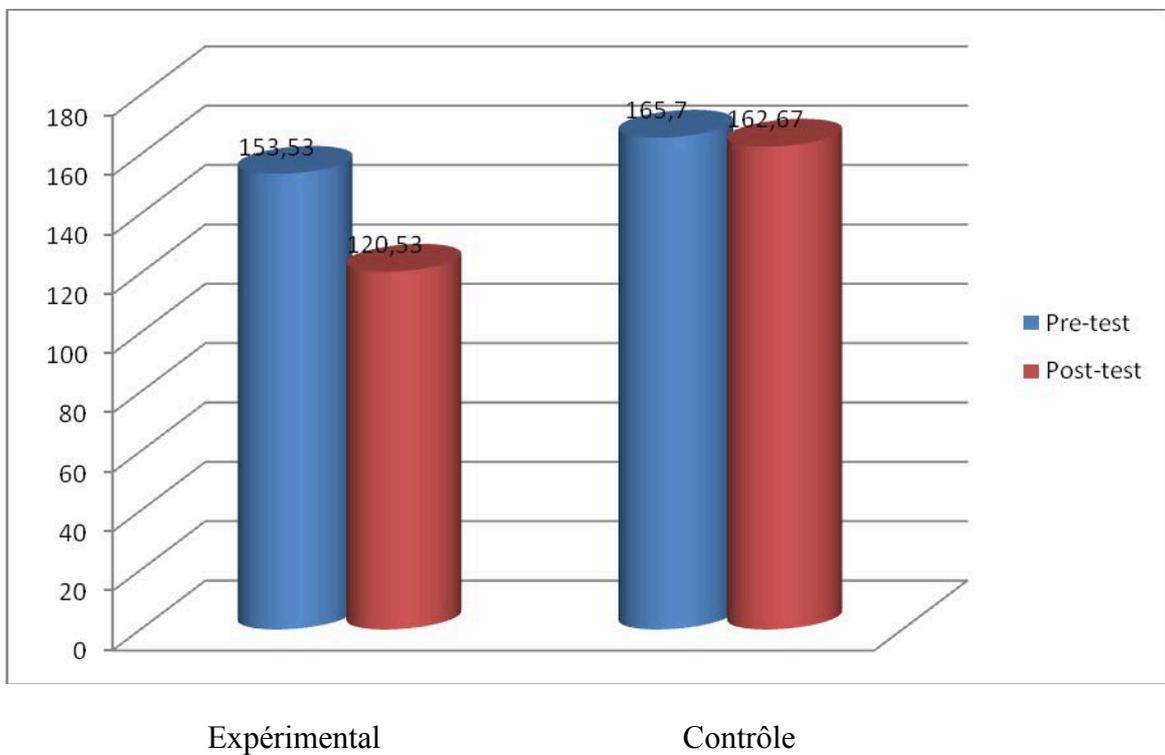


Figure 22 : Comparaison de moyennes intergroupes pour la variable stress professionnel global

7.4. MOTIVATION

Pour cette variable dépendante, notre hypothèse générale était :

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

Notre hypothèse opérationnelle est :

H4a : Les salariés ayant suivi le bilan de compétences verront leur motivation renforcée et auront une note moyenne supérieure au test par rapport aux salariés du groupe contrôle.

Tableau 20 : Analyse descriptive de la variable

Variable	Expérimental				Contrôle			
	Pré-test		Post-test		Pré-test		Post-test	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Motivation	23.91	3.83	27.81	2.90	23.83	3.31	23.13	2.82

Comme nous l'avons constaté dans le tableau 20 ci-dessus, il y a une différence de moyenne entre pré-test et post-test pour nos deux groupes.

En ce qui concerne cette variable dépendante, du fait qu'il n'y a pas de sous-échelle dans notre questionnaire, nous avons mis en œuvre une ANCOVA. Afin de réaliser cette dernière, il était nécessaire d'étudier les hypothèses préalables à son application, c'est-à-dire celles relatives à l'homogénéité des variances et la normalité de notre distribution.

Tableau 21 : Test de normalité Kolmogorov-Smirnov

Variable	Skewness	Z K-S	Sig
Motivation au travail	0.04	1.18	0.12

Avec $ZK-S = 1.18$; $p > 0.05$ au test de Kolmogorov-Smirnov nous pouvons affirmer que notre distribution n'était pas différente d'une distribution normale.

Tableau 22 : Test d'homogénéité de Levene

Variable	F	df1	df2	Sig
Motivation au travail	0.003	1	60	0.96

Le test d'homogénéité nous indiquait qu'avec $F(1)=0.003$; $p>0.05$, notre échantillon n'était pas différent d'une population homogène.

Les conditions étant réunies, nous pouvions donc appliquer l'ANCOVA.

Tableau 23 : Test des effets inter-sujets

Source	SS	Df	MS	F	Sig	Effect size
Pré-test	0.08	1	0.08	0.006	$P>0.05$	0.20
Post-test	335.17	1	335.17	50.56	$P<0.01$	0.46
Erreur	391.09	59	391.09			

Le tableau ci-dessus nous montre qu'au niveau statistique, il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes au pré-test, $F(1)=0.006$; $p>0.05$, mais la différence au post-test est nettement significative, $F(1)=50.56$; $p<0.01$.

Nous pouvons donc affirmer que le bilan de compétences a eu un impact positif sur la motivation des participants. Ainsi, notre hypothèse générale H4 semblait confirmée. Concernant la variable « motivation au travail », l'Alpha de Cronbach pour le pré-test était égal à $0.431<0.7$, ce qui indiquait une faible fidélité de notre échelle. Etant donné que la valeur de l'Alpha était comprise entre 0 et 0,5 elle était jugée insuffisante.

Au niveau du post-test, l'Alpha de Cronbach était égal à $0.504 < 0.7$, d'où une faible fidélité de notre échelle. Etant donné que la valeur de l'Alpha était comprise entre 0,5 et 0,7, elle était jugée limite.

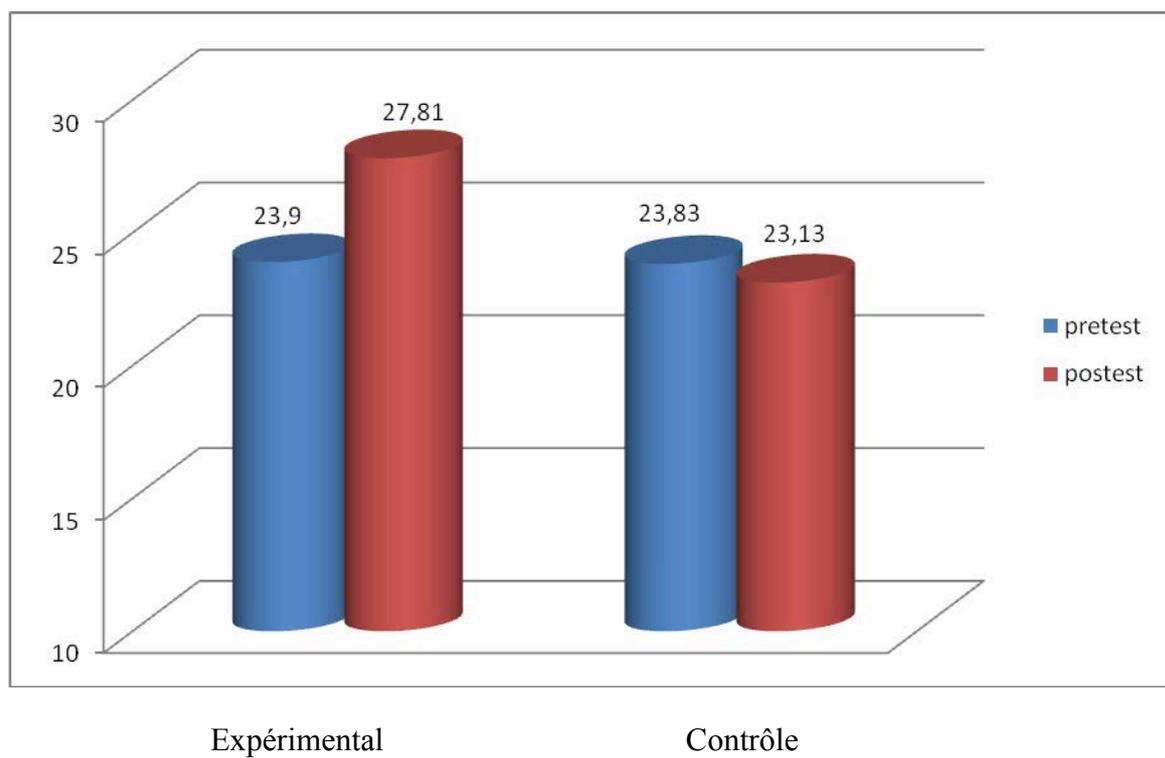


Figure 23 : Comparaison des moyennes intergroupes sur la Motivation au travail

8. Bilan de la phase « Recherche »

A l'issue du bilan, trois bénéficiaires sont passés du statut de CDD à celui de CDI. Trois autres opérateurs poursuivaient quant à eux en parallèle des études en management industriel pour obtenir un BAC+4, équivalent à un Master 1 en France. Lors de nos entretiens, ils nous ont confié qu'ils ne souhaitaient pas rester ouvrier toute leur carrière, et entreprenaient des études. Malgré les difficultés et les contraintes du travail et de leur vie familiale, chacun d'entre eux a pour objectif un éventuel recrutement intra-organisationnel.

En effet, la direction d'*Iran Khodro* peut avoir recours à un recrutement interne pour les postes administratifs, en raison des départs en retraite d'autres employés même si la pyramide des âges dans l'entreprise est jeune (autour de 25 ans). Cette mobilité interne, bien qu'incertaine dans sa probabilité d'avoir lieu, représente un espoir de progression et un facteur puissant de motivation pour ces opérateurs. Comme l'un d'eux nous a confié : *« Le bilan m'a permis de prendre la décision de finir mes études le plus tôt possible. Cela sera difficile avec mon emploi du temps, mais je pense que cela en vaut la peine. Je veux avoir un autre statut dans l'avenir. »*

Un deuxième témoignage : *« Avant le bilan j'avais un sentiment de culpabilité vis-à-vis de ma famille. Vous savez j'ai trente ans et je suis le fils aîné. Cela fait dix ans que je travaille et j'ai galéré. Je veux que ma sœur cadette ait un meilleur parcours que le mien, c'est pour cela que je l'aide financièrement pour qu'elle puisse faire des études convenables. Maintenant, grâce au bilan, j'ai fait la paix avec moi-même, les choses sont devenues plus claires dans ma tête, et j'envisage de me consacrer aussi un peu à moi-même et ainsi pouvoir enfin fonder une famille. »*