

MEMOIRE PROFESSIONNEL

Le Bilan de compétences : Un tremplin vers le bien-être ou le mieux-être dans le travail ?

TOME I

Sous la Direction de Madame Maria PAGONI
Professeur des Universités LILLE 3

Nathalie LEBOEUF DESMAZIERES

M2 CDVA - Lille 3

Juin 2011

UFR des Sciences de l'Education

REMERCIEMENTS

Il y peu, le bilan de compétences était encore une chose inconnue pour moi. En 2009, mon parcours professionnel m'a amenée vers ce dispositif. Cette aventure, m'a permise d'une part de découvrir un monde nouveau, et d'autre part de prendre conscience que j'avais développé des compétences en accompagnement durant des années et ce de façon tellement naturelle que je n'y avais jamais prêté attention. Ce bilan de compétences, par l'accompagnement que j'ai reçu, le projet de reconversion que j'ai bâti et les effets que j'ai pu ressentir, a été pour mes proches et moi-même, une véritable révélation.

Arrivant au terme de cette année de Master CDVA, je suis heureuse de constater que mon objectif de professionnalisation vers l'accompagnement professionnel est atteint et que j'ai même pu dépasser certains de mes objectifs. Cette année de Master a été pour moi un véritable challenge tant du point de vue professionnel que du point de vue personnel. En effet, envisager cette reconversion et la réussir ne pouvait s'envisager que si mon mari acceptait ce choix et m'apportait son écoute et son soutien. Je tiens à ce titre à le remercier, ainsi que nos proches pour leur disponibilité.

Je souhaite d'autre part, remercier Madame Valérie Poubelle - Psychologue du travail, sans laquelle cette reconversion tant espérée aurait été difficile. En effet, peu de cabinets acceptent de prendre des stagiaires pour les former au bilan de compétences, car la chose est délicate vis à vis des bénéficiaires.

Je souhaite enfin remercier les enseignants du Master 2 CDVA, qui par leur savoirs et leurs pratiques professionnelles sont de bons conseils, surtout quand on est en cours de reconversion et qu'on se pose une foule de questions...

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
I - CADRE CONCEPTUEL	8
I - 1.A) Historique	8
I - 1.B) A quoi sert le bilan de compétences ?	9
I - 1.C) Le déroulement du bilan de compétences	9
I - 1.C.1) L'objectif du bilan de compétences	9
I - 1.C.2) Les trois phases du bilan de compétences selon le code du travail	10
I - 1.C.3) Le document de synthèse	11
I - 1.D) L'étude des compétences : définition / outils, tests et supports utilisés.....	12
I - 1.D.1) Quelques définitions des compétences.....	12
I - 1.D.2) L'analyse du parcours : l'étude des compétences techniques et génériques	14
I - 1.D.3) Le retour sur les expériences vécues	18
I - 1.D.4) L'analyse des intérêts professionnels, des motivations et des valeurs.....	18
I - 1.E) Le rôle du conseiller bilan	21
I - 1.E.1) Les entretiens pratiqués par le conseiller	21
I - 1.E.2) Les postures du conseiller :	24
I - 1.F) Les effets du bilan de compétences sur l'individu	25
I - 1.F.1) Des effets sur plan professionnel	25
I - 1.F.2) Des effets sur le plan personnel	26
I - 1.F.3) Des effets sur le plan psychologique	28
I - 1.F.4) Les effets "formation" du bilan : Savoir dire, savoir faire, savoir vivre.....	29
I - 2.A) Quelques chiffres	30
I - 2.B) La souffrance, le mal-être et le malaise dans le travail	33
I - 2.B.1) La souffrance	33
I - 2.B.2) Le mal-être et le malaise	36
I - 2.C) Le stress au travail.....	37
I - 2.C.1) La définition du stress	38

I - 2.C.2) Les différentes approches du stress.....	39
I - 2.C.3) Le stress selon Patrick LEGERON	42
I - 2.D) Le bien-être, le mieux-être, le plaisir, la satisfaction au travail	51
I - 2.D.1) Quelques définitions	51
I - 2.D.2) Comment atteindre le bien-être dans le travail ?	55
II - METHODOLOGIE	61
II - 2.A) Le choix du questionnaire.....	62
II - 2.A.1) Les étapes de la construction du questionnaire	62
II - 2.A.2) Les raisons de cette recherche	64
II - 2.A.3) Présentation du Questionnaire : Organisation, Indicateurs.....	64
II - 2.A.4) Commentaire sur le choix du questionnaire.....	69
II - 2.B) Le lieu de l'investigation	70
II - 2.B.1) La présentation du Cabinet AVANCE	70
II - 2.B.2) Le Crédo d'AVANCE	71
II - 2.C) La cohorte	71
II - 2.C.1) Le public visé	71
II - 2.C.2) Le choix d'une cohorte ayant effectué un bilan de 2002 à 2010.....	72
II - 2.C.3) Une recherche qui fera l'objet d'une restitution auprès du public interrogé	72
II - 2.C.4) L'envoi de la recherche et le taux de retour	73
II - 2.C.5) La méthode d'analyse des données	73
II - 2.C.6) Les points forts et limites de la démarche	73
III - ANALYSE DU CONTENU	76
III - 1.A) L'avant bilan de compétences	76
III - 1.A.1) Présentation de la cohorte	76
III - 1.A.2) La qualité de vie au travail avant le bilan de compétences.....	79
III - 1.A.3) Les causes et les conséquences du stress au travail.....	86
III - 1.B) Le bilan de compétences	100
III - 1.B.1) Les objectifs du bilan de compétences : la demande de départ	100
III - 1.B.2) Les raisons de la demande de départ	101
III - 1.C) L'après bilan de compétences.....	102
III - 1.C.1) Les effets du bilan de compétences.....	102
III - 2.A) L'avant et l'après bilan de compétences	105

III - 2.A.1) La qualité de vie au travail avant et après le bilan de compétences.....	105
III - 2.A.2) Les ressentis (sentiments) vis à vis du travail : avant et après bilan	106
III - 2.B) Les changements effectués au regard de la demande de départ	108
III - 2.C) Les répercussions sur la vie personnelle.....	112
CONCLUSION GENERALE	115
BIBLIOGRAPHIE.....	117
ANNEXES.....	122

INTRODUCTION

De nos jours, on parle beaucoup de la qualité de vie au travail, de prévention et correction des risques psychosociaux, de souffrance, de mal-être et de plaisir dans le travail.

On parle aussi de plus en plus du bilan de compétences et des effets qu'il peut produire sur l'individu et sa vie professionnelle.

Dans un monde où l'hyper modernité, la compétitivité et la rentabilité font rage, chacun d'entre nous, a sûrement rencontré dans son entourage ou évoqué au détour d'une conversation : la thématique de la qualité de vie au travail et les répercussions que cette dernière peut provoquer.

Le phénomène ne cesse de croître et de nombreux médias portent aujourd'hui la chose aux yeux du grand public. Il suffit de lire les gros titres des journaux pour s'en convaincre.

Différentes stratégies existent pour essayer d'enrayer les problèmes de non qualité de vie au travail et les partenaires sociaux sont d'ailleurs les premiers à solliciter des interventions pour prévenir et corriger les risques psychosociaux. C'est dans ce contexte, que nous nous sommes penchés sur la question du bilan de compétences. L'idée et l'innovation de cette recherche est de chercher à savoir si le bilan de compétences peut être un tremplin vers le bien-être ou le mieux-être dans le travail ? Autrement dit : Le Bilan de compétences peut-il être une solution : aux problèmes de mal-être, de malaise, à la souffrance dans le travail ? Il s'agit en somme de déterminer les conditions et raisons de la demande de bilan de compétences, et d'analyser le rôle "du moment du bilan" (concept énoncé par WORMS F. en 2010 dans son ouvrage *Le moment du soin*) : le rôle du moment du bilan de compétences dans la vie professionnelle et personnelle : ses effets, pour observer le processus de transition et les résultats que le bilan peut provoquer du point de vue de la qualité de vie au travail.

L'objet de cette recherche mettra tout d'abord l'accent sur le bilan de compétences : son historique, la démarche et les effets connus de ce dernier. Dans un second temps, nous étudierons ce qu'est la non qualité de vie au travail, par les concepts de la souffrance, du

mal-être et du malaise; puis nous étudierons la qualité de vie au travail par les concepts du plaisir, du bien-être, du mieux-être et de la satisfaction. Ensuite, sera abordé l'aspect méthodologique avec la méthode d'analyse utilisée pour mener à bien cette recherche. Enfin, la dernière partie portera sur les données collectées ainsi que la vérification de l'hypothèse émise.

Le Bilan de compétences est-il un tremplin vers le bien-être ou le mieux être dans le travail ?
Peut-il apporter quelque chose de positif dans la vie professionnelle des personnes qui le vivent ?

Apporte-t-il plus qu'une réponse à des problèmes professionnels ?

I - CADRE CONCEPTUEL

I - 1) Le Bilan de compétences

Dans un monde en perpétuelles mutations, où l'homme doit faire face à des injonctions permanentes à l'hyper-modernité, des difficultés à se maintenir sur le marché de l'emploi, une adaptation constante, savoir prendre en main sa vie et tout particulièrement sa vie professionnelle, sont apparus, de nombreux dispositifs d'aide à l'orientation professionnelle des adultes comme le bilan de compétences.

I - 1.A) Historique

Les prémisses du bilan de compétences sont apparues dans le début des années 80. Les CIBC (Centres Interinstitutionnels de Bilans de Compétences), créés en 1986, organismes de bilans agréés ont contribué à l'acquisition d'une certaine expérience en la matière.

Comme le précise Francis DANVERS dans son ouvrage¹ : le bilan de compétences a été institué par un accord interprofessionnel le 3 juillet 1991 et les dispositions correspondantes ont été inscrites dans plusieurs textes de lois sur la formation professionnelle et sur l'apprentissage (loi du 31 décembre 1991 et du 17 juillet 1992) et dans le code du travail (Art L. 931-21) sous la forme d'un droit au congé pour effectuer un bilan; le législateur a précisé comme suit : *"les actions permettant de réaliser un bilan de compétences... ont pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation"*.

¹ DANVERS F., 2009, S'orienter dans la vie : Une valeur suprême ?, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaire du Septentrion.

I - 1.B) A quoi sert le bilan de compétences ?

La loi du 31 décembre 1991, souligne que le bilan de compétences est *"un droit nouveau donné aux actifs, salariés ou non, une possibilité, de faire le point, sur leurs acquis et de cerner leurs attentes pour élaborer et développer des projets professionnels et personnels, garants de leur avenir et dont ils sont porteurs"*.²

*"A sa manière, le bilan de compétences, qui représente sans doute la forme la plus actualisée des pratiques d'aide à l'orientation éducative des adultes, prépare cette confrontation en conjuguant un travail de reconnaissance de soi et un travail de reconnaissance des conditions dans lesquelles le soi peut se réaliser"*³

I - 1.C) Le déroulement du bilan de compétences

I - 1.C.1) L'objectif du bilan de compétences

L'objectif du bilan de compétences est le suivant : *"il s'agit de faire en sorte que le sujet s'interroge sur lui même, s'exprime, se découvre, à travers une exploration de ses expériences, de l'histoire des influences exercées sur lui, de ses projets"*.⁴

Sabine SENE souligne que le bilan de compétences est : *"un moment de formation à trois temps, c'est d'abord le temps de se retourner sur les expériences vécues, le temps du bilan de compétences et le temps que l'on veut préparer, celui qu'on s'apprête à vivre"*.⁵

Claude LEMOINE souligne que : *"La démarche du bilan de compétences va au delà d'une écoute individualisée ou d'une analyse des compétences par un expert qui indiquerait à la fin comment on est ou ce qu'il faut faire. Elle donne la première place à l'intéressé qui découvre et explicite ses compétences en étant soutenu par un dispositif protecteur et par des moyens techniques et relationnels qui l'aident à progresser par lui même, à prendre conscience de ses compétences et à élaborer un projet personnel en terme de formation ou d'activité professionnelle"*⁶.

² JORAS. M., 2001, *Le Bilan de Compétence*, PUF, P. 7

³ AUBRET. J., 2004, *L'orientation éducative*. In CARRE. P. et CASPAR. P., *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, P. 515-528

⁴ SENE. S., *Revue Transformations* - N°3 2010, P. 216

⁵ SENE. S., *Revue Transformations* - N°3 2010, P. 222

⁶ LEMOINE. C., 2005, *Se former au bilan de compétences*, Paris, Dunod, (P. 10)

I - 1.C.2) Les trois phases du bilan de compétences selon le code du travail⁷

Le code du travail prévoit que le bilan de compétences au sens de l'article L. 900-2 doit comprendre, sous la conduite de prestataires, les trois phases suivantes :

PHASE 1 : Une phase préliminaire

Cette phase a pour objet :

- de confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche,
- de définir et analyser la nature de ses besoins,
- de l'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvres.

PHASE 2 : Une phase d'investigation

Cette phase permet au bénéficiaire :

- d'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels,
- d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales,
- de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

PHASE 3 : Une phase de conclusion

Par la voie d'entretiens personnalisés, cette phase permet au bénéficiaire :

- de prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation,
- de recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, le cas échéant, d'un projet de formation,
- de prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.

"Le projet demeure la pierre angulaire de la démarche. Il agrège le passé au présent et il va donner sens aux entreprises à venir en soutenant, guidant l'engagement de celui ou celle qui le porte. Mais "se mettre en projet" ne débouche pas nécessairement sur la réussite. La réalisation des projets, même s'ils sont construits, longuement muris et cohérents, est toujours tributaire de l'environnement dans lequel ils veulent s'inscrire. [...] Cependant, on

⁷ Article du code du travail R.900-1

peut considérer que le projet et la méthodologie relative à la conduite de ce projet (par la prise en compte des risques et une lecture des possibles offerts par l'environnement) constituent une garantie non négligeable contre l'échec"⁸.

Pour que le projet aboutisse, il est nécessaire de laisser agir un certain temps de maturation. Comme le souligne Catherine NEGRONI "*Le projet est une construction qui s'inscrit dans une temporalité parfois longue, mais un chemin qui s'avère nécessaire à cette élaboration personnelle qui ne peut prendre corps que dans une biographie particulière. Le projet aboutit car il n'appartient qu'à soi*".⁹

Pour une **transition** réussie, Sabine SENE¹⁰, relève cinq indicateurs clefs : la résolution de l'indécision, l'adaptation à de nouveaux rôles, une modification des attitudes d'attraction et de répulsion, l'acquisition de compétences et l'acceptation positive de l'incertitude.

I - 1.C.3) Le document de synthèse

Selon le code du travail¹¹, un document de synthèse doit être élaboré pendant la phase de conclusion, du bilan de compétences. Ce document, doit contenir les éléments suivants :

- Circonstances du bilan de compétences,
- Compétences et aptitudes du bénéficiaire au regard des perspectives d'évolution envisagées,
- Le cas échéant, éléments constitutifs du projet professionnel et éventuellement du projet de formation du bénéficiaire; les principales étapes prévues par la réalisation de ce projet.

Ce document établi par l'organisme prestataire et sous sa seule responsabilité, est soumis au bénéficiaire pour d'éventuelles observations.

⁸ SADOUNE. A., "*Le transfert des compétences*", Le journal des psychologues, décembre 2003 - janvier 2004, N° 213, (P. 71-72)

⁹ NEGRONI. C., 2005, *La reconversion professionnelle volontaire : une expérience de conversion de soi, Carriérologie*, vol. 9, N°1

¹⁰ SENE. S., *Revue Transformations* - N°3 2010, P. 222

¹¹ Article L. 900-4.1 du code du travail

I - 1.D) L'étude des compétences : définition / outils, tests et supports utilisés

Le bilan de compétences intervient selon Claude LEMOINE, comme "un moyen de reconnaître et valoriser des acquis existants mais sous estimés"¹².

I - 1.D.1) Quelques définitions des compétences

Pour évoquer le bilan de compétences on ne peut faire l'impasse sur ce que sont les compétences. C'est lors de la phase 2 : phase d'investigation que le bénéficiaire (accompagné du conseiller bilan), dresse l'inventaire de ses compétences.

De nombreux auteurs ont donné des définitions de la compétences, nous avons décidé de retenir les suivantes qui semblent représenter une bonne synthèse de ce qu'est la compétence.

Le dictionnaire ROBERT définit la compétence comme "*une aptitude reconnue de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées*" et comme "*une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger, ou de décider en certaines manières*".

Lorsque **ZARIFIAN** parle de la compétence, il la décrit comme : "*une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente...*"¹³.

*"Les compétences sont définies comme des "savoirs en action" (CANNAC, 1985) c'est à dire l'ensemble de connaissances et de manières d'être qui se combinent harmonieusement pour répondre aux besoins d'une situation donnée à un moment donné. Alors que les diplômes valident des savoirs, les compétences renvoient à un mélange de savoir et de comportement qui donne une place prépondérante aux "savoir-être" et à l'investissement psychologique. Alors que les diplômes sont acquis une fois pour toutes, donnant à la notion de qualification une dimension stabilisatrice, la compétence, par définition "inqualifiable" (STROOBANTS, 1994), est de l'ordre du conjoncturel et ne peut être considérée comme un attribut définitif"*¹⁴.

¹² LEMOINE. C., 2005, *Se former au bilan de compétences*, Paris, Dunod, (P. 28)

¹³ ZARIFIAN. P., 2001, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, (P.77)

¹⁴ DUGRE. E., (Ingénieur au CNAM, en sociologie du travail) "*La logique de la compétence le retour du passé*", *Education permanente* N° 140, octobre 1999

M. de MONTMOLLIN en ergonomie, définit la compétence comme étant *"des ensembles stabilisés de savoir et de savoir-faire, des conduites types, des procédures standards, des types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissages nouveaux"*¹⁵.

Les compétences selon Guy LE BOTERF

Selon **Guy LE BOTERF** il y a trois critères pour évaluer les compétences. Il faut dans un premier temps étudier **les ressources** de l'individu : connaissances, savoir-faire, capacités *"les ressources sont évaluées soit directement à partir de situations épreuves ou de tests, soit indirectement à partir de la validation de pratiques professionnelles dont la bonne réalisation atteste que les ressources sont bien possédées"*.¹⁶ A l'étude de ces ressources Guy LE BOTERF ajoute **l'analyse des pratiques professionnelles** : *"il sera inféré qu'une personne sait agir si elle sait prendre en compte de façon pertinente les critères souhaitables de réalisation de l'activité professionnelle"*. Enfin, les compétences s'évaluent par **l'évaluation des résultats** : *"à partir de l'observation des performances des résultats, il sera inféré que la personne agit avec compétence"*.

Guy LE BOTERF distingue la compétence requise de la compétence réelle. Il explique cette distinction de la manière suivante : *"Dans le domaine musical, on distingue la partition de l'interprétation. De la même façon, on pourra distinguer la compétence requise ("la partition") et la compétence réelle ("l'interprétation")"*.¹⁷

- **La compétence requise** est décrite en terme d'activité ou de pratique professionnelle : contextualisée, à réaliser selon certains critères, en vue d'une performance.
- **La compétence réelle** est un schème opératoire : singulier, conforme aux critères de réalisation et de performance, en accord avec les règles de l'art, validé : *"La compétence réelle est en effet une construction singulière, propre à chaque personne. Elle ne saurait correspondre point par point à un modèle préétabli. Cela étant, les compétences réelles doivent répondre à un ensemble de critères (de performance, de bonne réalisation) exigés par l'organisation"*.¹⁸

¹⁵ LEMOINE. C., 2009, *Se former au bilan de compétences*, Paris, Dunod, (P. 23)

¹⁶ LE BOTERF. G., 1998, *L'ingénierie des compétences*, 2e édition, Editions d'organisation, P. 385

¹⁷ LE BOTERF. G., 1998, *L'ingénierie des compétences*, 2e édition, Editions d'organisation, P. 390

¹⁸ LE BOTERF. G., 1998, *L'ingénierie des compétences*, 2e édition, Editions d'organisation, P. 390

Toujours selon Guy LE BOTERF, qui s'est lui même inspiré des travaux des ergonomes¹⁹, il existe **quatre types de jugements** pouvant intervenir dans la validation des compétences :

- Le jugement d'utilité : *"La compétence réelle permet d'atteindre le résultat souhaité"*
- Le jugement de conformité : *"La compétence réelle respecte les critères de bonne réalisation de l'activité ou de la pratique professionnelle requise"*
- Le jugement de singularité : *"La compétence réelle prend forme dans un schème d'activité personnelle propre à la personne"*
- Le jugement de beauté²⁰ : *"La compétence réelle donne lieu à une pratique professionnelle en accord avec les règles de l'art de la profession"*

I - 1.D.2) L'analyse du parcours : l'étude des compétences techniques et génériques

L'analyse du parcours

Pour effectuer l'étude des compétences, le conseiller bilan et le bénéficiaire peuvent par l'analyse du parcours du bénéficiaire accéder au passé de ce dernier. Cette analyse s'exécute sur trois niveaux : le retour sur le parcours de formation, les expériences professionnelles et le parcours personnel par les centres d'intérêt de la personne. Lors de l'analyse du parcours, sont étudiées, d'une part les compétences techniques développées et d'autre part les compétences génériques.

Cette analyse du parcours est, en parallèle, complétée grâce à des outils comme le BEI²¹ (détaillé ci-dessous) : cet outil permet d'étudier les compétences génériques.

Les principales compétences génériques (qualités personnelles)

Ambition, autorité naturelle, capacité à prendre des risques, confiance en soi, consciencieux/fiable, discrétion/réserve, esprit d'initiative, facilité de contact, faculté d'adaptation, faculté d'écoute, goût du challenge, imagination, indépendance - autonomie, intuition, optimisme - joie de vivre, puissance de travail, résistance à la frustration, résistance au stress, respect des usages sociaux, sens de l'efficacité, sens de la hiérarchie, sens des réalités, sens du travail en équipe, sensibilité à l'opinion d'autrui, spontanéité, stabilité du comportement, tolérance.

¹⁹ En particulier : MERCHERS. J. et PHARO. P., *Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert*, in *Sociologie du travail*, XXXIV, /92 et DEJOURS C., 1995 : *Le facteur humain*, Paris, PUF

²⁰ Selon l'expression de DEJOURS. C.

²¹ Behavioral Event Interviews

Un exemple d'outil utilisé pour l'analyse des compétences génériques : le BEI, Behavioral Event Interview

Le BEI de Mc LELLAND est un outil utilisé pour analyser les compétences génériques mobilisées spontanément par un individu face à l'évènement

Le BEI se déroule en trois temps :

- **TEMPS 1 : L'histoire de vie**, la personne raconte son parcours en 10 minutes
- **TEMPS 2** : La personne donne sa **principale qualité** et son **principal défaut**
- **TEMPS 3** : La personne décrit **4 événements** qu'elle choisit et qui l'ont marquée (durée : 5 minutes par événement)

Voici les compétences génériques et définitions de ces dernières, telles qu'elles sont évaluées lors du passage du BEI.

COMPÉTENCES	DÉFINITION DES COMPÉTENCES
Confiance en soi	<i>Montrer son désaccord avec quelqu'un</i>
Contrôle de soi	<i>Rester calme en toutes situations, ne pas tirer de conclusions hâtives.</i>
Créativité	<i>Invention de produits nouveaux, agrémenter une tâche de manière originale.</i>
Préoccupation et sollicitude	<i>Prendre le temps d'écouter les problèmes des autres, les rassurer et les mettre à l'aise.</i>
Esprit d'initiative	<i>Comportement spontané et nettement adapté à la situation.</i>
Relations interpersonnelles	<i>Perception de l'état émotionnel d'autrui, remarquer et comprendre un comportement non verbal, décrire sa perception des besoins et objectifs d'autrui</i>
Ténacité	<i>Consiste à essayer différentes stratégies pour résoudre un problème, à faire preuve de persistance.</i>
Esprit critique	<i>Repérer les similitudes ou les différences entre les situations, utiliser des concepts ou des principes dans la description d'évènements.</i>
Sens de l'organisation	<i>Planification des tâches, considérer les différentes possibilités avant d'entreprendre "quelque chose", établir des priorités parmi plusieurs tâches.</i>
Aptitude au commandement	<i>Organisation ou prise en charge d'un groupe ou d'une activité, facultés à mener une discussion.</i>
Persuasion	<i>Dire ou faire quelque chose qui influence quelqu'un, présenter plusieurs arguments à la fois pour convaincre quelqu'un.</i>

Suite au passage du BEI, le bénéficiaire se voit remettre une synthèse de son profil, lui indiquant les compétences génériques mobilisées spontanément : notées de 0 à 4 (0-1 : pas

ou peu mobilisées spontanément, 2 : moyennement mobilisées, 3-4 : mobilisées assez facilement)²².

Le BEI, tout comme certains moments du bilan de compétences, est source de récits de vie, autrement nommés histoires de vie. Il semble intéressant de parler de cette pratique pour en étudier les effets, nombreux chez l'individu et contribuant de fait à l'émergence de son projet.

Le fait de raconter son histoire de vie, ne se limite pas à une simple description chronologique de sa vie. Cela permet un retour réflexif sur ce qui constitue l'existence de l'individu. Gaston PINEAU définit l'histoire de vie comme : *"une recherche et une construction de sens à partir de faits temporels personnels"*²³. Comme le souligne Christophe NIEWIADOMSKI, l'histoire de vie peut être utilisée de deux façons différentes : soit comme pratique de recherche, soit comme modalité d'accompagnement visant à promouvoir un processus de changement et d'émancipation (ce qui est le cas pour le bilan de compétences). Le bénéficiaire qui effectue un récit de vie est ici considéré comme une personne capable d'effectuer un retour réflexif sur son histoire afin de lui donner du sens et de prendre des décisions quant à l'orientation de son existence.

Enfin, Isabelle METENIER, nous souligne le point suivant : *"avoir accès à son histoire permet de faire des liens utiles pour saisir le sens de nos actions : histoire personnelle et histoire professionnelle sont intimement liées"*²⁴.

Un modèle dialectique de co-investissement

Au cours du bilan de compétences, le récit de vie se déroule selon un modèle dialectique de co-investissement. Contrairement au modèle biographique strict, où le sujet livre la "matière première" mais se trouve dépossédé du résultat fini ; dans le modèle dialectique de co-investissement : le conseiller et le bénéficiaire effectuent un travail de "l'entre deux" : dans une dynamique relationnelle (créée entre le narrateur et le narrataire), émerge le sens. Dans le cadre de ce modèle dialectique de co-investissement proposé par Gaston PINEAU, les praticiens des histoires de vie ont identifié trois fonctions : agir, comprendre, s'émanciper.

²² Un exemplaire d'analyse de BEI se trouve en annexe

²³ PINEAU. G., LE GRAND. J.L., 1993, *Les histoires de vie*, Paris, PUF, (P. 3)

²⁴ METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 24)

L'émancipation

Selon Gaston PINEAU et Jean Louis LE GRAND, l'émancipation : *"déborde l'émancipation politique au sens strict pour rejoindre la libération relative qu'opère la prise de conscience réflexive et critique des déterminants existentiels par leur expression. Cette auto expression semble une condition nécessaire, même si elle n'est pas suffisante d'émancipation"*²⁵.

Dans cette visée émancipatrice, l'accent est clairement mis sur la capacité du sujet à se réaliser, à s'épanouir et à s'autonomiser. Cette vision des choses est influencée en grande partie par les théories humanistes de la personnalité, nées dans les années 1960 aux Etats-Unis, avec des auteurs tels que ALLPORT ou ROGERS. A ce sujet, Simone CLAPIER-VALLADON indique que : *"sous la multitude des approches, nous pouvons déceler une définition unanime de la personnalité qui s'oppose aux modèles mécanistes et aux références pathologiques et qui met en valeur les éléments dynamiques et autonomes du moi. La tendance à se réaliser, à actualiser ses potentialités, à se dépasser sont considérées comme fondamentales. Il y a de ce fait un postulat d'optimisme sur l'homme"*²⁶.

L'émergence d'un projet, devenir acteur de son histoire

Grace au BEI et à l'histoire de vie entre autre, un projet verra le jour. Gaston PINEAU et Jean Louis LE GRAND évoquent la notion d'émergence d'un "présent historique". Ce concept, comme le soulignent les deux auteurs *"vient traduire l'exercice d'un point-foyer de transformation du passé en temps singulier... Parce qu'il a son autonomie, ce présent historique libère des capacités personnelles de projection qui en fait une rampe de lancement privilégiée pour piloter l'avenir"*²⁷. Jean pierre BOUTINET souligne à ce titre que *"c'est en analysant la situation dans laquelle il se trouve impliqué, c'est en cherchant à savoir de quelle histoire cette situation est grosse que le sujet pourra asseoir la légitimité de ses motifs. A partir de là, il comprendra mieux de quoi est porteur son projet qui entend infléchir, réorienter sa propre histoire"*²⁸.

Vincent DE GAULEJEC souligne très justement que *"l'individu est le produit d'une histoire dont il cherche à devenir le sujet"*²⁹.

²⁵ PINEAU. G., LE GRAND. J.L., 1993, *Les histoires de vie*, Paris, PUF, (P. 75-76)

²⁶ CLAPIER-VALLADON. S., 1986, "Les théories de la personnalité", Paris, PUF, (P. 110)

²⁷ PINEAU. G., LE GRAND. J.L., 1993, *Les histoires de vie*, Paris, PUF, (P. 80)

²⁸ BOUTINET. J.P., 1986, "Histoire et projet" in "Histoires de vie", L'harmattan Tome 2, (P. 166)

²⁹ DE GAULEJAC. V. 1987, "La névrose de classe", Paris, Homme et groupe, (P. 27)

Cette capacité de production autonome, selon Gaston PINEAU va progressivement amener à un basculement vers *"une lutte pour se conquérir, se libérer, prendre sa vie en main, exister à part entière, donner un sens à ce qui est polyvalent et ambivalent"*.

Enfin, Gaston PINEAU indique que *"l'histoire de vie est moins une simple narration du passé qu'un moyen avec celle-ci de comprendre le présent pour construire l'avenir"*.

I - 1.D.3) Le retour sur les expériences vécues

L'étude des compétences se fait à travers les expériences de l'individu. Sabine SENE souligne que : *"le bilan de compétences invite aussi le sujet à se poser, à revivre des expériences, à les examiner, à les partager et à construire de nouveaux liens entre elles"*.³⁰

"Raconter son travail est un moyen puissant de première formulation du savoir issu qu'il produit. Revenir sur cette première narration, la réfléchir, fait opérer une deuxième boucle d'apprentissage impliquant la personne parlante comme objet de formation par elle même".³¹

Isabelle METENIER souligne que l'empathie est l'une des postures essentielles que le conseiller se doit d'avoir pour accéder à l'expérience de l'individu : *"L'empathie, bien sûr, est fondamentale : vivre l'expérience de l'autre comme si c'était la sienne, ressentir des émotions, vivre pleinement le discours pour explorer, comme dans une jungle mystérieuse, les expériences d'autrui et leur sens invisible. Tout cela implique aimer son client, l'autre personne, comme on aime un alter ego, un être humain comme nous"*³². Erich FROMM à ce sujet que *"Comprendre et aimer sont deux choses indissociables qui, séparées, mènent à un processus mental inconciliable avec l'essence de la compréhension"*³³.

I - 1.D.4) L'analyse des intérêts professionnels, des motivations et des valeurs

Pour compléter l'analyse des compétences : savoir, savoir-faire, savoir-être, expériences, compétences génériques : une étude des motivations et des intérêts professionnels de la personne est nécessaire.

³⁰ SENE. S., *Revue Transformations* - N°3 2010, P. 223

³¹ PINEAU. G., 2004, *Expériences d'apprentissage et histoire de vie*, in CARRE. P. e CASPAR. P., *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, (P. 317-337)

³² METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 33)

³³ FROMM. E., 2000, *L'art d'écouter*, Paris, Editions DDB, (P. 226)

Les intérêts professionnels

Claude LEMOINE parle "d'informations sur des dimensions moins cognitives mais qui entrent en ligne de compte dans la dynamique personnelle : il faut ici mentionner les intérêts professionnels, la motivation, le sentiment de compétence, l'estime de soi, les valeurs associées au travail et aux activités professionnelles. Plusieurs outils d'évaluation existent pour traiter ces dimensions et permettre aux intéressés de se rendre compte des caractéristiques qui les concernent et d'en prendre d'avantage conscience. Par exemple des questionnaires d'intérêt professionnels peuvent être utilisés non seulement pour définir un profil dominant, mais aussi pour faire réfléchir sur différentes professions, réduire les stéréotypes qui y sont associés, et induire un processus de clarification sur les compétences en liaison avec les métiers étudiés"³⁴.

Un exemple de test : le QIV, Questionnaire d'Identité Vocationnelle³⁵

Le questionnaire d'identité vocationnelle est construit selon la typologie de HOLLAND.

Selon le modèle de John Holland tous les individus peuvent être associés à des profils personnalité et d'intérêts vocationnels types. Évidemment, chaque personne possède plus d'une des caractéristiques de la typologie mais il importe de s'attarder uniquement aux trois traits dominants. L'environnement dans lequel les travailleurs évoluent peut également être caractérisé selon la même approche, chaque profession combinant plusieurs champs d'intérêts.

La théorie de John Holland propose de déterminer par ordre croissant les trois types dominants qui correspondent au comportement ou habitudes de l'individu pour ainsi identifier les professions qui lui conviennent le mieux. La combinaison personne-environnement de travail est la méthode la plus utilisée au monde dans le domaine de l'orientation professionnelle.

Ce test construit à partir de la théorie de HOLLAND, n'est ni un test de personnalité, ni un test de potentialités. C'est un indicateur permettant de cerner les intérêts vocationnels du bénéficiaire, ainsi que le profil, les compétences et les environnements de prédilection attachés à ces intérêts.

³⁴ LEMOINE. C., 2009, Se former au bilan de compétences, Paris, Dunod, P. 51

³⁵ Un exemple d'analyse de QIV se trouve en annexe

L'étude des motivations et des valeurs

L'étude des motivations de la personne permet d'affiner le projet professionnel. En effet lors de cette étape, le bénéficiaire identifie : ce qu'il n'aimerait pas faire, ce qu'il aimerait faire à certaines conditions et ce qu'il aimerait faire.

A cette étude s'ajoute, l'étude des valeurs du bénéficiaire. Cette dernière peut s'effectuer par l'écriture d'un testament philosophique, où le bénéficiaire a pour seule consigne d'écrire en vingt minutes son testament : le message qu'il voudrait transmettre au jeunes générations, en indiquant les choses qui lui semblent importantes. C'est ainsi que les valeurs apparaissent. On retrouve par exemple : l'honnêteté, la franchise, le partage, le sens de la famille, l'amour, l'amitié, l'importance et le respect de la vie, l'optimisme. Toutes ces valeurs viennent compléter l'investigation des compétences, afin de construire un projet qui non seulement tient compte des compétences de la personne, de ses motivations dans le travail et de ses intérêts professionnels, mais aussi de ses valeurs. Ainsi le projet envisagé s'assure une part de bien-être dans le travail futur de l'individu. En effet, en choisissant un projet en corrélation avec ses valeurs, l'individu s'assure déjà de "partir sur de bonnes bases".

Isabelle METENIER insiste sur l'intérêt d'étudier également les motivations passées de l'individu (conscientes ou inconscientes), pour construire un projet durable et porteur de sens pour l'individu : *"Une réorientation professionnelle ne peut à mon sens, s'effectuer de manière profonde, durable et satisfaisante que si l'individu prend le temps de comprendre quelles ont été ses motivations inconscientes à l'origine de ses choix. Les répétitions familiales en sont un exemple - mais aussi une analyse de celles subies dans la vie professionnelle. Cette réflexion donne accès au sens de son passé, et permet d'investiguer l'avenir de manière intelligente, en minimisant les faux-semblants et les idéaux trop roses. Elle facilite un dialogue poussé sur ce qui a contribué à la construction et la survie psychique de la personne, pour y puiser des éléments clés d'une orientation"*³⁶.

³⁶ METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 36)

I - 1.E) Le rôle du conseiller bilan

Comme le souligne Sabine SENE, le conseiller bilan a trois rôles à tenir : Educateur, Inducteur et accompagnateur.

Un conseiller qui ne conseille pas

Le conseiller ne conseille pas, en effet comme le souligne Claude LEMOINE : *"Celui-ci, contrairement au terme employé, ne peut définir sa fonction par le fait de donner des conseils sur ce qu'il faut faire. Il n'est pas là pour influencer les personnes, ni sur le plan des représentations ou des informations qu'elles peuvent avoir sur elles-mêmes, ni sur le plan des décisions d'orientation qu'elles ont à prendre"*³⁷.

Un accompagnateur

Toujours selon Claude LEMOINE, le conseiller est un accompagnateur, *"son rôle consiste d'une part à créer une interaction positive faite de confiance, d'écoute et de réassurance, d'autre part à accompagner le demandeur du bilan en lui proposant une méthode pour progresser dans l'analyse de sa situation, de ses compétences et des possibilités accessibles dans le milieu professionnel"*.

Le travail du conseiller est essentiellement de travailler en binôme avec le bénéficiaire. En effet, l'étude des compétences ne peut se faire que si les deux parties travaillent ensemble. *"Le travail autour des compétences implique tout autant le conseiller et le bénéficiaire quand il faut les "repérer", les "identifier" et les "analyser"*³⁸.

I - 1.E.1) Les entretiens pratiqués par le conseiller

L'entretien ou l'approche non directive

L'entretien non directif ou autrement nommé **"l'entretien d'aide"** est un support indispensable dans le bilan de compétences. C'est ce type d'entretien qui mène au *counseling* autrement appelé guidance. Cette démarche est décrite par le courant cognitiviste comme : *"une action de compréhension de ce qui est à dépasser, non par des procédures externes à la*

³⁷ LEMOINE. C., 2009, Se former au bilan de compétences, Paris, Dunod, P. 50

³⁸ SADOUNE. A., "Le transfert des compétences", Le journal des psychologues, décembre 2003 - janvier 2004, N° 213, (P. 70)

*personne mais par l'accompagnement qui favorise l'accès au processus interne de compréhension de soi*³⁹.

Carl ROGERS dit de cette relation d'aide que c'est *"une relation dans laquelle l'un au moins des deux protagonistes cherche à favoriser chez l'autre la croissance, le développement, la maturité, un meilleur fonctionnement une plus grande capacité à affronter la vie"*⁴⁰.

Les attitudes et les postures du conseiller dans l'accompagnement sont aussi nombreuses qu'importantes pour favoriser le processus de changement. A ces éléments s'ajoute la compréhension, qui va appuyer la dynamique de changement. *"mieux un individu est compris et accepté, plus il a tendance à abandonner les fausses défenses dont il a usé pour affronter la vie et s'engager dans une voie plus progressive"*⁴¹.

L'entretien d'aide (non-directif) se base sur trois concepts : l'empathie, la considération positive et la congruence. Ces trois postures sont détaillées ci-dessous dans : les postures du conseiller. D'autre part, ce type d'entretien se fonde sur la reformulation, voici les principaux types de reformulations utilisées :

- **La reformulation écho** : il s'agit d'une communication dite "reflet", pendant laquelle le conseiller écoute le bénéficiaire et reprend de temps à autres certaines parties de ses propos.
- **La reformulation résumé** : Lors de cette reformulation, le conseiller traduit le discours du bénéficiaire.
- **La reformulation clarification** : le conseiller lève l'ambigüité sur certaines parties du discours du bénéficiaire.

La reformulation permet au bénéficiaire de prendre conscience de ses dires, il approfondit ainsi sa réflexion et devient plus autonome. D'autre part, du point de vue du conseiller, la reformulation permet de favoriser le climat de confiance nécessaire à l'échange. Ces élément apportent un effet libérateur et stimulant pour le bénéficiaire.

³⁹ DELEPLANQUE. B., 1997, INOIP, AFPA, *Le counseling d'emploi. Démarche pratique en orientation professionnelle*, (P. 8)

⁴⁰ ROGERS. C., 1997, *Le développement de la personne*, Paris, Dunot, (P. 29)

⁴¹ ROGERS. C., 1997, *Le développement de la personne*, Paris, Dunot, (P. 38)

L'entretien d'explicitation

Cette approche est doublement utilisée au cours du bilan de compétences. Dans un premier temps elle est utilisée comme un outil de questionnement et dans un second temps, la stratégie de ce type d'entretien est utilisée en trame de fond tout au long du bilan.

"L'entretien d'explicitation est une technique d'aide à la verbalisation. Son utilisation se situe à posteriori, une fois l'activité qui fera l'objet de l'explicitation. Son objectif est de guider le sujet dans la verbalisation précise du déroulement de sa conduite, c'est à dire la suite de ses actions matérielles et/ou mentales"⁴². Cette technique permet la prise de conscience des connaissances implicites contenues dans l'action, ainsi que les compétences ou encore les savoirs émotionnels (vécu et perception).

L'entretien d'explicitation a trois buts : s'informer, aider l'autre à s'informer, apprendre à l'autre à s'auto-informer.

Ce type d'entretien comporte plusieurs phases :

- **Initialiser** : Lors de cette phase, le conseiller pose le contrat initial : consentement mutuel, relation de confiance, objectif de l'entretien, possibilité de prise de notes, déroulement de l'entretien. *"Initialiser un entretien n'est pas un petit problème. Une consigne ne s'improvise pas, elle se prépare, se valide par les effets qu'elle produit [...]. Une des meilleures formulations évite le côté péremptoire ou directif, et au contraire fait participer d'emblée le candidat en débutant de cette façon je vous propose ou je souhaite ou si vous le voulez, nous allons faire..."⁴³.*
- **Focaliser** : Lors de cette phase, le conseiller précise la situation ou la tâche sur laquelle va porter l'entretien. Pour ce faire, le conseiller va utiliser une phrase du type : *"Cela m'intéresse de savoir comment vous avez fait pour réaliser cette tâche. Vous voulez bien m'en parler ? Cela me permettra de mieux comprendre votre activité"*.
- **Elucider** : Dans le but de récolter un maximum d'informations sur le sujet, le conseiller va poser des questions ciblées. A ce titre, le conseiller va utiliser certains mots plutôt que d'autres, comme par exemple le "comment" plutôt que le "pourquoi". On retrouvera également des termes tels que "Qu'est-ce que", "quoi",

⁴² VERMERSCH. P., 1991, *Les cahiers de Beaumont*, N° 52 bis-53, (P. 63)

⁴³ VERMERSCH. P., 1994, *L'entretien d'explicitation*, Sociale français, (P. 125)

"quand", qui vont permettre d'atteindre une description très précise. Pierre VERMERSCH parle de "*granularité*"⁴⁴ pour définir ce niveau de description.

- **Réguler** : Le conseiller peut au besoin intervenir pour recentrer l'échange et repositionner le bénéficiaire sur le sujet de l'entretien.

Grace au respect de ces phases, le conseiller amène le bénéficiaire à une prise de conscience. C'est ainsi (entre autre) qu'au cours du bilan, les choses s'éclaircissent, certains élément du vécu prennent sens pour le bénéficiaire; qui arrive très souvent en bilan avec un problème à résoudre et beaucoup de questions sans réponses. Des réponses peuvent même apparaître grâce à cette analyse réflexive.

I - 1.E.2) Les postures du conseiller :

Les postures développées par le conseiller bilan sont les suivantes :

POSTURES DEVELOPPEES	COMMENTAIRES
L'écoute active / Le soutien	Se mettre dans une posture d'écoute, montrer au bénéficiaire qu'on est là pour lui, pour son projet, qu'on est concentré sur lui. Agrémenter cette écoute par un langage du corps qui favorise la parole : plutôt penché en avant qu'adossé à sa chaise, exécuter des hochements de tête; ne pas hésiter à relancer la personne ou se faire confirmer ses dires par des reformulations. Savoir aussi respecter les moments de silence. Faire preuve de congruence : être authentique face au bénéficiaire, mettre en adéquation son verbal et ses attitudes pour favoriser la parole.
L'empathie	Essayer de se mettre à la place de la personne, pour essayer de comprendre ce qu'elle vit, ce qu'elle pense, ce qu'elle veut, ce qui est important pour elle. Le cas échéant accueillir sa souffrance. Et ainsi favoriser la discussion et les confidences : " <i>être avec l'autre de cette manière signifie que, pour l'instant, on laisse de côté ses propres opinions et ses propres valeurs afin de pénétrer sans préjugés dans le monde de l'autre</i> " ⁴⁵ .
L'absence de jugement	Montrer à la personne qu'on est sans à priori, qu'on l'accepte telle qu'elle est et qu'aucun jugement de valeur ne sera porté : l'espace est à la parole libre et sans contrainte.
La confidentialité	Informar la personne du secret professionnel qui entoure le processus de bilan : favoriser le climat de confiance nécessaire au bon déroulement des entretiens et du bilan de compétences en général.
L'acceptation	Accepter l'autre avec ses différences, lui montrer que chacun est différent.
La bonne humeur et la disponibilité	Essayer d'être souriant, énergique, disponible : dynamique, pour montrer à la personne qu'on est disponible pour elle et qu'on collabore à son projet.
La congruence	Etre soi même, présent et ouvert dans la relation.

⁴⁴ VERMERSCH. P., 1994, *L'entretien d'explicitation*, Sociale français, (P. 141)

⁴⁵ ROGERS. C., 1997, *Le développement de la personne*, Paris, Dunot, (P. 43)

Au cours du bilan de compétences, par la pratique, on retrouve un certain nombre des postures décrites par Pierre VERMERSCH, pour l'entretien d'explicitation⁴⁶.

I - 1.F) Les effets du bilan de compétences sur l'individu

Comme le souligne Sabine SENE, Conseillère bilan, formatrice en bilan, chargée de recherche et du développement au CIBC⁴⁷ de Picardie : *"L'utilité du bilan de compétences n'est plus à démontrer. Inscrit dans le code du travail depuis 1991, il y acquiert toute sa légitimité. Des études quantitatives ont montré que le bilan de compétences produit des effets au niveau professionnel, mais également sur le plan personnel et psychologique"*.⁴⁸

I - 1.F.1) Des effets sur plan professionnel

Des effets sur la formation, l'emploi, la carrière

Au delà de l'effet attendu au regard du cadre législatif, qui est : **l'élaboration d'un projet professionnel et le cas échéant d'un projet de formation**, le bilan de compétences, tel que décrit dans la revue Transformations N°3 de 2010 par Sabine SENE, a d'autres effets sur le plan professionnel. En effet, le bilan permet de **se réinvestir de façon différente sur l'emploi**, de **se positionner ou encore d'élaborer un nouveau projet**. il permet le renforcement de l'investissement professionnel, s'accompagnant du désir de faire

Claude LEMOINE souligne que les personnes ayant réalisé un bilan de compétences ont plus de **facilité à choisir une formation qui leur est adaptée**, les incitant à poursuivre et réussir jusqu'à l'obtention d'une qualification ou d'un diplôme. A ce même titre, le bilan permet de *"réduire le taux d'échec et d'éviter d'envoyer des gens en formation seulement pour leur trouver une occupation ou un dispositif de prise en charge dans l'attente d'un emploi"*.⁴⁹

Sur le **plan de l'emploi**, le bilan de compétences peut conduire à *"une évolution dans l'emploi occupé, à changer d'emploi, ou enfin à trouver un travail pour ceux qui n'en avaient pas"*.⁵⁰

⁴⁶ VERMERSCH. P., 2010, *L'entretien d'explicitation*, ESF Editeur, 6e édition

⁴⁷ CIBC : Centre Institutionnel de Bilan de compétences

⁴⁸ SENE. S., *Revue Transformations* - N°3 2010, P. 215

⁴⁹ LEMOINE. C., 2009, *Se former au bilan de compétences*, Paris, Dunod, P. 115

⁵⁰ LEMOINE. C., 2009, *Se former au bilan de compétences*, Paris, Dunod, P. 116

A ce sujet, Claude LEMOINE souligne également que : *"dans la mesure où l'intéressé trouve dans le bilan à la fois un soutien, une perspective et des moyens plus adaptés à mettre en œuvre, il augmentera sa dynamique personnelle, deviendra plus actif dans ses recherches, ce qui conduira à trouver davantage de propositions d'emploi."*

Enfin, sur le plan de la **gestion des carrières**, TAIEB D. et BLANCHARD S. indiquent, dans une étude réalisée pour des cadres, que : *" les bilans de compétences permettent également aux bénéficiaires de clarifier leurs choix, de peser les options possibles et d'avoir le sentiment d'orienter davantage leur carrière, en apportant une aide à la décision"*.⁵¹

*"Sur le **plan économique**, le bilan permet", de mieux utiliser les **budgets de formation**"*, selon Claude LEMOINE⁵². Ceci est probablement dû au fait que ce dernier fait émerger des projets basés sur les compétences les motivations et les valeurs de l'individu.

La motivation au travail

Selon ROUSSEL (1996), *"la motivation au travail est un processus qui implique :*

- *La volonté de faire des efforts, d'orienter et soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail,*
- *La concrétisation de cette intention en comportement effectif, au mieux des capacités personnelles"*⁵³.

I - 1.F.2) Des effets sur le plan personnel

Des effets sur le plan socio-personnel

Grâce au fait que le bilan de compétences offre aux bénéficiaires un espace d'exploration, de **développement** des **aptitudes** et de la **personnalité**, le bilan peut contribuer au **développement des interactions avec les autres**, hors du cadre socioprofessionnel. C'est ainsi qu'on peut observer un certain renforcement de l'investissement dans les loisirs (effet observable chez les bénéficiaires les plus jeunes) ou encore un élargissement des rencontres interpersonnelles : *"Le bilan de compétences peut être envisagé comme facilitateur ou*

⁵¹ TAÏEB. D et BLANCHARD. S., 1997, *Le bilan de compétences : une technique d'aide à la décision de carrière, Connexion*, 70

⁵² LEMOINE. C., 2009, *Se former au bilan de compétences*, Paris, Dunod, P. 116

⁵³ MAUGERI. S., 2004, *Théories de la motivation au travail* - Collection Les Topos, Paris, Dunod, P.10

initiateur de rencontres interpersonnelles, d'espace de dialogue et de rapprochement des individus, autrement dit, la relation et le rapport d'interaction qui va pouvoir s'établir entre deux partenaires en présence".⁵⁴ C'est ainsi que l'on peut voir apparaître après un bilan de compétences : la création de liens nouveaux, le renforcement de liens existants ou encore le renforcement de liens dans la sphère privée du couple.

Le développement personnel

Claude LEMOINE nous fait remarquer le point suivant en ce qui concerne le bilan de compétences : *"Aussi, l'analyse des compétences est elle un moyen pour chacun de **se repérer**, de **savoir mieux ce que l'on souhaite entreprendre**, de connaître davantage les dimensions personnelles qui conviennent le mieux pour soi, et s'informer sur les filières où l'on a le plus de chances de réussir. C'est donc une formule de mise en adéquation à la fois avec soi-même et avec les possibilités du milieu [...] Cette gestion des compétences participe ainsi au développement personnel"⁵⁵.*

Une meilleure connaissance de soi

Le bilan de compétences n'est pas un simple retour sur les compétences et les expériences de l'individu. En effet, par son analyse réflexive, le bilan permet à l'individu de **mieux se connaître**. Comme le souligne BEKOURIAN *"Cette introspection est aussi une **évaluation de soi**, car la connaissance doit aussi produire de la reconnaissance".⁵⁶ Cette quête identitaire se fait grâce aux confidences du bénéficiaire et la **reconnaissance de ses qualités, ses atouts personnels** et aussi **ses valeurs, son éthique**. Dans son ouvrage, Isabelle METENIER, indique *"qu'oser dire ce que l'on a du mal à s'avouer et même à conscientiser permet de beaucoup avancer et progresser sur le "sens de soi". Cela permet de "s'entendre" et donc de "faire acte" que l'on a entendu", autrement dit : on ne peut plus ne pas savoir. Cet accès à la connaissance de soi facilite l'accès au savoir d'une façon générale"⁵⁷.**

⁵⁴ SENE. S., *Revue Transformations* - N°3 2010, P. 235

⁵⁵ LEMOINE. C., 2005, *Se former au bilan de compétences*, Paris, Dunod, (P. 28)

⁵⁶ BEKOURIAN, A., 1998, *Le bilan de compétences : une approche sociologique de l'outil bilan* - Education Permanente N° 108, P 117-118

⁵⁷ METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 35)

I - 1.F.3) Des effets sur le plan psychologique

Au delà des effets sur les sphères professionnelles et personnelles, le bilan peut aussi avoir des effets sur le plan psychologique.

Comme le souligne Claude LEMOINE : *"L'idée directrice vient du constat que les individus en difficulté sont portés à se décourager, à ne pas prendre d'initiative et à attendre que des propositions leur arrivent. Par rapport à cela, on fait l'hypothèse que le bilan redonne un certain **dynamisme psychologique**, notamment en dessinant des perspectives et en apportant des **moyens pour mieux agir**, c'est à dire réaliser des actions adaptées qui ont plus de chance de réussir. Il apparaît que le bilan est associé à une période d'augmentation sensible de cette dynamisation psychologique".*⁵⁸

La deuxième dimension psychologique soulevée par Claude LEMOINE est **l'estime de soi**. *"On sait en effet que le sentiment d'échec et d'évaluation négative (jugement de valeur négatif reçu de soi) entraîne une diminution de l'estime de soi [...] le bilan n'apporte pas lui même d'évaluation ou de jugement de valeur sur les personnes puisqu'il est centré principalement sur la connaissance de ses compétences, dimension surtout cognitive et descriptive. Les résultats donnent une augmentation légère mais positive de l'estime de soi générale".*⁵⁹

En effet, comme le souligne à nouveau Sabine SENE et d'autres auteurs, le bilan de compétences peut contribuer à élargir l'estime de soi, la **reconnaissance d'autrui** par rapport aux compétences de l'individu, une augmentation de l'implication de moi dans la pratique professionnelle, la **mise en confiance**, la **perception de soi positive**, le **sentiment d'efficacité personnelle**, tel que le décrit A. BANDURA *"le sentiment d'efficacité personnelle est supposé aider les gens à choisir leur activité et leurs environnements et déterminer la dépense d'efforts, leur persistance, les types de pensée (positive vs négative) et les relations émotionnelles face aux obstacles".*⁶⁰ Le bilan apporte une augmentation de **l'assurance** et de **la confiance en soi**. Le bilan permet de : **lâcher prise, se valoriser, se redécouvrir**

⁵⁸ LEMOINE. C., 2009, Se former au bilan de compétences, Paris, Dunod, P. 117-118

⁵⁹ LEMOINE. C., 2009, Se former au bilan de compétences, Paris, Dunod, P. 118

⁶⁰ FRANCOIS. P.H., 2002, Théorie sociale et cognitive de Bandura : Applications, recherches et perspectives critiques, *Carriérologie*, vol. 8, N° 3

(redécouvrir ce qu'on est) et découvrir **ses capacités, accepter sa sensibilité**. Le bilan a des effets stimulants et permet de renforcer la **motivation de la personne à entreprendre** et renforcer le sentiment d'efficacité.

I - 1.F.4) Les effets "formation" du bilan : Savoir dire, savoir faire, savoir vivre

Sabine SENE, dans la revue Transformations, dénote trois effets "formation" du bilan de compétences : *"Par le bilan de compétences ils ont appris à dire, à faire et à être, sur les plans professionnel, socio-personnel et psychologique. Ils ont appris à faire des choix, à se découvrir, à mieux se connaître, à fonctionner différemment"*⁶¹.

Les effets "formation du bilan sont les suivants :

- **Savoir dire** : parler du bilan comme un élément de transformation qui ouvre des champs, préciser sa pratique pour quelqu'un qui n'est pas du métier.
- **Savoir faire** : rassembler ses priorités, se positionner, poser sa pratique, avancer, s'orienter, faire des projets, transmettre, se découvrir, découvrir des choses, ouvrir des portes.
- **Savoir vivre** : reconnaître ce qui peut faire mal, connaître sa sensibilité, favoriser l'échange, savoir faire des choses imposées, repositionner son éthique, se rendre plus fort, se rassurer, mieux se connaître, connaître ses envies, se découvrir et découvrir sa sensibilité, découvrir des choses sur soi-même, se développer, s'épanouir, se comprendre un peu mieux, laisser faire les choses, lâcher prise.

*"A ce titre, le bilan de compétences et les confrontations qu'il suscite, avec soi-même et avec son environnement, restent l'un des moments privilégiés au cours duquel l'individu va pouvoir mesurer l'impact qu'il est en mesure d'exercer sur sa vie (à travers son projet, par exemple) et poser les conditions des réalisations à venir"*⁶².

Après avoir étudié le bilan de compétences sous tous ses aspects, il nous est nécessaire d'étudier ce qu'est la qualité ou non qualité de vie au travail, pour comprendre ce phénomène.

⁶¹ SENE. S., *Revue Transformations* - N°3 2010, P. 226-227

⁶² SADOUNE. A., "Le transfert des compétences", *Le journal des psychologues*, décembre 2003 - janvier 2004, N° 213, (P. 72)

I - 2) La qualité ou non qualité de vie au travail

Avant de décrire les concepts qui font partie de la non qualité de vie au travail, autrement dit, qui traduisent une qualité de vie au travail non satisfaisante (souffrance, mal-être, malaise, stress au travail), tout comme les concepts qui traduisent une qualité de vie au travail satisfaisante (plaisir, bien-être, mieux-être, satisfaction dans le travail); il est nécessaire de préciser que les concepts en question se recouvrent et s'imbriquent. En effet, il est tout à fait concevable, que plusieurs d'entre eux soient ressentis par une seule et même personne et ce, à des degrés différents, sur des éléments différents de leur vie professionnelle. On peut donc difficilement appliquer une classification dans les notions de qualité ou non qualité de vie au travail. Chaque individu ressent les choses en fonction de ses propres perceptions.

Par exemple, une personne peut très bien ressentir à la fois : une sorte de malaise parce que ses horaires sont inadaptés à sa vie familiale, un mal-être parce que son travail n'est pas en adéquation avec ses valeurs, et une souffrance parce qu'il subit des agressions verbales de la part de tiers.

Autre exemple, qui prouve de l'ambivalence de certaines situations : une personne peut très bien, parce qu'elle fait un travail qu'elle aime, ressentir une certaine satisfaction vis à vis de ce dernier et à la fois, parce qu'elle est victime d'un harcèlement moral, ressentir une souffrance dans son travail.

I - 2.A) Quelques chiffres

On parle beaucoup aujourd'hui de la souffrance au travail. De nos jours le phénomène ne cesse de s'amplifier ; et le constat est alarmant .

En 2007 le Ministère du travail communiquait les chiffres suivants sur la souffrance au travail

- En dix ans, les Troubles Musculo-Squelettiques sont passés de 1 000 à 35 000 par an.
- En 2005, il y a eu 760 000 accidents du travail en France. Deux personnes par jour meurent dans des accidents du travail.
- Deux millions de salariés subissent du harcèlement mental et des maltraitances, 500 000 sont victimes de harcèlements sexuels.

- Le coût annuel des accidents du travail, des maladies professionnelles et de la maltraitance s'élève à 70 milliards d'euros pour l'état et les entreprises.
- Sur 5 ans, on a constaté plus de 1 000 tentatives de suicide sur les lieux de travail en France dont 47 % ont été suivies de décès.
- 10 % des dépenses de la sécurité sociale sont directement liées aux maladies professionnelles.
- Eczéma, insomnies, alertes cardiaques, troubles musculo-squelettiques, ulcères, cancers, dépressions, tentatives de suicide sont les conséquences les plus fréquentes des maltraitances sur les lieux de travail.
- Durant l'année juridictionnelle 2007, les tribunaux des prud'hommes ont traité 250 000 litiges.

Plusieurs études montrent que le stress au travail coûterait chaque année 3 à 5% du PIB (Produit Intérieur Brut) : arrêts maladie, pertes de productivité, départs anticipés, Turn over...

Enormément de travaux ont pour objectif de faire état de cette souffrance au travail et de chercher des pistes de réflexion pour faire face à cette souffrance au travail qui selon Jean François Copé est "une aberration humaine et économique".

Suite à la signature de l'accord national Interprofessionnel de 2008 sur le stress au travail, les parlementaires de la majorité ont (le 15 octobre 2009), créé une commission de réflexion sur la souffrance au travail⁶³. Cette commission, co-présidée par Jean François Copé et Pierre Méhaignerie, se compose de députés UMP et du nouveau centre, des partenaires sociaux ainsi que de praticiens en ressources humaines. Le travail de ce groupe est de traiter des sujets tels que la santé au travail et les conditions de travail, l'impact des nouvelles technologies (travail sous pression, vie privée / professionnelle), les relations sociales au sein de l'entreprise.

⁶³ <http://www.lasouffranceautravail.fr/souffrance-au-travail-liens-et-documents.html>
Lien du rapport final de la commission de réflexion sur la souffrance au travail :
http://www.lasouffranceautravail.fr/tl_files/telechargements/Rapport%20final-2.pdf

Il existe de nombreuses structures ou organisations qui s'intéressent à la question de la souffrance au travail :

La CNAM⁶⁴ (Caisse Nationale d'Assurance Maladie) fait état de la question de la souffrance au travail : elle annonce avoir reconnu 28 suicides comme accident du travail en 18 mois (de janvier 2008 à juin 2009).

En mars 2009, un sondage CSA⁶⁵ réalisé pour l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail) indiquait que 41% des personnes interrogées se déclarent stressées : ce chiffre monte à 47% pour les CSP+ et à 57% pour les cadres supérieurs; 60% des salariés qui se déclarent stressés le sont en raison de leur vie professionnelle.

Les publications en tous genres affluent sur la question : l'INRS⁶⁶ (Institut National de Recherche et Sécurité) a publié deux documents sur le stress au travail :

- Stress au travail : les étapes d'une prévention.
- Dépister les risques psychosociaux : les étapes pour vous guider.

L'OVAT⁶⁷ (Observatoire de la Vie au Travail) a lancé le 25 mai 2010, une grande enquête nationale sur le vécu professionnel. Elaborée par des experts RH et des chercheurs universitaires, cette étude évalue les grandes dimensions du bien être au travail en France, facteur clé de la performance sociale. Une nouvelle fois, les résultats de l'enquête de L'OVAT et de celle menée par l'IME (Institut de Médecine Environnementale), parus le 23 septembre 2010, ont montré l'évidence d'une souffrance au travail : 60% des 7000 salariés interrogés évaluent défavorablement le climat social, en cause notamment le manque de proximité de la direction, la soumission à des ordres et contre-ordres assez déstabilisateurs, une évolution professionnelle pas aboutie. 65% des salariés se sentent exposés au stress.

⁶⁴Site de la CNAM :

http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/fr/maladies_professionnelles_2/maladies_professionnelles_2_stats_secteur_1.php

⁶⁵ Sondage CSA pour l'ANACT : http://www.lasouffranceautravail.fr/tl_files/telechargements/CSA.pdf

⁶⁶ Rapport INRS Coût du stress : Enjeux et évaluation
http://www.lasouffranceautravail.fr/tl_files/telechargements/INRS.pdf

⁶⁷ <http://www.etre-bien-au-travail.fr/sante-et-travail/articles/lancement-de-l-observatoire-de-la-vie-au-travail>

Selon une publication du MEDEF⁶⁸ datant d'août 2009 : 57% des français de 18-39 ans se disent prêts à abandonner une partie de leur salaire pour améliorer leur qualité de vie⁶⁹, 65% estiment que le travail prend trop de place dans leur existence⁷⁰, un grand nombre d'entre eux se sentant stressés par leur activité professionnelle. Stress, Burn-out : jamais les situations de détresse au travail n'ont été autant dénoncées et jamais ces situations n'ont autant pesé sur le fonctionnement des entreprises. Pourtant, le travail reste une valeur centrale pour les français. En 2006, ils étaient 92% à déclarer que le travail était important contre 84% en moyenne dans l'UE-25. Le travail est, selon les résultats de cette même enquête, un moyen de s'accomplir, une source de développement individuel.

Pour comprendre ce qu'est la qualité de vie au travail, nous allons étudier ses différentes facettes, en commençant tout d'abord par la non qualité de vie au travail, qui se traduit par la souffrance, le mal-être et le malaise dans le travail. Puis nous étudierons la qualité de vie au travail par les aspects que comportent le plaisir, le bien-être, la satisfaction et le mieux-être dans le travail.

I - 2.B) La souffrance, le mal-être et le malaise dans le travail

Pour évoquer la thématique de la qualité de vie au travail, il semble indispensable de définir les notions de malaise, de mal-être et de souffrance. Les définitions étant nombreuses, nous nous sommes limités aux définitions suivantes (inspirées de plusieurs dictionnaires et ouvrages), qui semblent être une bonne synthèse de la question.

I - 2.B.1) La souffrance

Les définitions de la souffrance

Nous nous sommes appuyés sur de multiples définitions de la Souffrance. Notre approche a, à ce sujet, été essentiellement psychologique ; nous intéressant à la personne, à ce qu'elle vit dans la souffrance au travail. A ce titre, une approche psychologique nous semblait indispensable. L'objectif était, par cet approche d'être le plus précis possible dans nos définitions et descriptifs.

⁶⁸ MEDEF, 2009, *Le développement personnel des collaborateurs, levier de performance de l'entreprise* - Collection Management, (P. 4)

⁶⁹ Enquête Crademploi, 2007

⁷⁰ European Value Studies, 1999

Le dictionnaire **LE ROBERT**⁷¹ définit la souffrance comme un : "*Délai d'attente, répit [...] dérivé de souffrir ou issu du latin impérial sufferentia "action de supporter", du latin classique suffere : souffrir [...] correspond à souffrir, fait de supporter : endurance, patience, tolérance [...] fait d'éprouver une sensation physique ou morale extrêmement pénible, de souffrir : douleur. Souffrance morale (= peine), Souffrance légère (= malaise).*

En somme, la souffrance est le fait de souffrir, de supporter un état prolongé de douleur morale (ayant provoqué une détresse psychologique, qui a pu prendre la forme d'une dépression, d'un stress intense).

Paul RICOEUR, définit la souffrance dans son ouvrage "*Soi-même comme un autre*"⁷², comme étant d'une part une douleur physique ou mentale et d'autre part la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir faire, ressenti comme une atteinte portée à l'intégrité de soi. La souffrance est selon Paul RICOEUR "*une impuissance à dire, à faire, à raconter, à s'estimer*".⁷³

Christophe DEJOURS, parlait déjà de la souffrance au travail, dans ses travaux, au début des années 1980⁷⁴. A ce sujet, notons qu'il a le mérite d'avoir introduit cette notion dans le champ des sciences humaines à propos du travail (la question de la souffrance ayant jusqu'alors, été réservée aux domaines de la médecine et de la religion : La souffrance du corps réservé aux médecins et la souffrance de l'âme aux prêtres). Dans cet ouvrage, Christophe DEJOURS explique que la souffrance psychique au travail résulte de l'écart entre les désirs de l'individu et l'organisation du travail. La souffrance est une conséquence de la tension entre "la bonne santé mentale" et "la maladie mentale" ou en termes plus courants : entre le "bien-être" et le "mal-être". *La souffrance est le résultat d'un combat des gens, ou du sujet, contre les différentes perturbations qui pourraient les faire basculer dans la décompensation*".⁷⁵

⁷¹ Dictionnaire Culturel en Langue Française - sous la direction d'Alain REY, 2005, Paris, Dictionnaires LE ROBERT (P. 919)

⁷² RICOEUR P., 1990, *Soi même comme un autre*, Paris, Seuil

⁷³ Yves CLOT, citant RICOEUR, résume son propos en ces termes : "*C'est un empêchement... là où la souffrance est un sentiment de vie contrariée, la santé est le sentiment de vie retrouvée*" (Revue Education Permanente N° 146, P. 47)

⁷⁴ DEJOURS C., 1988, *Plaisir et souffrance dans le travail - Tome II*, Ed. de l'OACIP

⁷⁵ DEJOURS C., 1992, *Questions et Méthodes d'évaluations interdisciplinaire des politiques publiques : la question de la souffrance*, Paris, CAESAR, Université de Paris X

De nos jours, les individus qui occupent un emploi, sont amenés à travailler dans des conditions de travail de plus en plus difficiles. Ceci étant du à l'instabilité du salariat et aux injonctions à l'excellence qui marquent aujourd'hui le monde de l'entreprise. A ce sujet, Christophe DEJOURS⁷⁶, a largement démontré que ce genre de situation génère de la souffrance au travail. Notons que cette dernière génère désormais des pathologies décrites par les praticiens de la psychologie du travail. On dénote aujourd'hui de plus en plus de cas de pathologies de l'excès et de la "défonce" ayant pour but de soutenir un rythme de la performance toujours plus important auquel s'ajoute l'épuisement et le Burn-out.⁷⁷

Christophe NIEWIADOMSKI⁷⁸, souligne que : *"La souffrance sociale est un "mal d'être" provoqué par une situation caractérisée à la fois par l'absence de confort matériel et l'absence de reconnaissance. D'un côté des conditions de vie précaires, difficiles, instables, pénibles... et de l'autre une vulnérabilité identitaire, une dévalorisation narcissique, une image invalidée de soi-même. Ce mal-être peut également concerner des personnes dont les conditions de vie réelles sont en décalage par rapport aux conditions de vie prescrites par la société, la famille, et/ou par les normes et les idéaux qu'elles ont intériorisées. Lorsque la rupture entre "ce que JE vis" et "ce que JE voudrais vivre" est trop profonde, le sujet est déchiré de l'intérieur. Il est traversé par une contradiction entre l'objectivité de sa position et ses aspirations profondes. Ce conflit provoque une souffrance qui, comme l'indique C. DEJOURS, peut avoir des aspects positifs et des aspects négatifs".*

Yves CLOT, qui a travaillé sur les notions de travail réel et travail prescrit énonce que : *"le réel de l'activité, ce sont les activités suspendues, contrariées ou empêchées [...] l'activité occultée, l'activité échafaudée, toutes deux non réalisées, n'en sont pas moins présentes dans la vie d'un sujet, elles contribuent à lui donner ou retirer du sens".* Cette tensions entre travail prescrit et travail réel, peut être source de souffrance dans le travail, lorsqu'elle retire du sens à l'activité.

⁷⁶ DEJOURS C., 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil

⁷⁷ Mon outil de recherche, par ses questions traite de ces pathologies développées par la souffrance au travail.

⁷⁸ C. NIEWIADOMSKI, Cours sur la Sociologie Clinique - Présentation, semestre 2 - 2011, Lille 3

I - 2.B.2) Le mal-être et le malaise

Le mal-être

Selon le dictionnaire LE ROBERT, le mal-être est *"l'état d'une personne qui ne se sent pas bien [...] l'état d'une personne qui est mal dans sa société, qui n'y trouve pas sa place ou qui vit mal sa situation"*⁷⁹. Le mal-être est le contraire du bien-être.

En somme, le mal-être est un sentiment de profond malaise (fait d'être stressé, de ressentir un déséquilibre, de ne pas être heureux, de ne pas trouver sa place, de mal vivre la situation) : s'oppose au bien être dans le travail.

Un rapport du MEDEF⁸⁰ nous indique l'une des sources de ce mal-être au travail : *"Le constat sonne comme une évidence : le déséquilibre entre vie professionnelle et vie familiale est toujours source de mal-être"*.

Le malaise

Selon le dictionnaire LE ROBERT⁸¹, P. 296). *"En ancien français, le mot, surtout féminin, signifiait "difficulté" et "état de gêne matérielle" (début XIVE siècle) c'est : "une sensation pénible (le plus souvent vague et difficile à localiser) d'un trouble dans les fonctions physiologiques : dérangement, embarras, gêne, incommodité, indisposition, maladie, souffrance [...] Sentiment pénible et irraisonné dont on ne peut se défendre : angoisse, inquiétude, souffrance, tristesse, trouble. Un malaise vague, indéfinissable [...] un malaise général"*. Le malaise est le contraire d'aise, bien aise, bien-être, euphorie.

En somme, le malaise est un état, un sentiment de trouble, de gêne, d'inquiétude (parce que quelque chose ne va pas, ou ne correspond pas aux attentes de l'individu).

⁷⁹ Dictionnaire Culturel en Langue Française - sous la direction d'Alain REY, 2005, Paris, Dictionnaires LE ROBERT, P. 298

⁸⁰ MEDEF, 2009, *Le développement personnel des collaborateurs, levier de performance de l'entreprise* - Collection Management, (P. 17)

⁸¹ Dictionnaire Culturel en Langue Française - sous la direction d'Alain REY, 2005, Paris, Dictionnaires LE ROBERT, (P.296)

I - 2.C) Le stress au travail

Nous ne pouvons évoquer la souffrance sans évoquer le stress au travail. En effet, ce dernier est au regard de ses causes et conséquences, un précurseur du malaise, du mal-être et de la souffrance au travail. Notons à ce titre et comme le souligne un rapport du MEDEF⁸², les employeurs se doivent aujourd'hui de prévenir les risques professionnels (stress, souffrance, mal-être, ainsi que leurs conséquences) au sein de leur entreprise : *"La signature, en novembre 2008, par tous les partenaires sociaux de l'Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail rappelle l'obligation incombant à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés, mais il vise aussi à améliorer la prise de conscience du phénomène et sa prévention en fournissant à l'entreprise des outils pour identifier et éliminer certains maux et tensions liées au travail"*.

Le stress au travail est aujourd'hui devenu une priorité nationale. En témoignent, les principes de l'Accord National Interprofessionnel du 24 novembre 2008. Pour prévenir les risques professionnels, le stress au travail fait donc l'objet d'études au sein de la prévention et de la correction de ce qu'on appelle aujourd'hui les RPS (Risques Psycho-sociaux). Pour lutter contre ce stress au travail il y a plusieurs étapes à respecter :

- Etape 1 : Identifier les causes du stress
- Etape 2 : Analyser les causes du stress
- Etape 3 : Adopter les mesures nécessaires pour prévenir, éliminer ou à défaut réduire le stress

Pour étudier plus en détail ces risques professionnels, il nous semblait indispensable de détailler le phénomène du stress : ses origines, ses différentes approches, ses causes et ses conséquences sur l'individu au travail.

⁸² MEDEF, 2009, *Le développement personnel des collaborateurs, levier de performance de l'entreprise* - Collection Management, (P. 18)

I - 2.C.1) La définition du stress

L'étymologie du mot stress est hexagonale, il s'agit d'un dérivé du vieux français *estrece* ou "étroitesse, oppression"; venant lui même du latin *stringere* qui se traduit par serré, pressé, comprimé. Ce terme était utilisé par les anglais au XVIIe siècle pour désigner : l'épreuve, le malheur, les difficultés, l'obscurité ou l'affliction.

Les origines du stress

C'est le biologiste canadien Hans SELYE, qui a modernisé et rendu scientifique la conception actuelle du stress. En effet, ce dernier a beaucoup étudié ce phénomène et l'a introduit en médecine. Hans SELYE a été le premier à s'intéresser au stress, décrivant ce phénomène dans les années 1930 comme le S.G.A. (Syndrome Général d'Adaptation). Il a été le premier à s'intéresser au "syndrome du simple fait d'être malade", qu'il décrit dans son ouvrage⁸³. Il décrit le SGA comme étant "la réponse non spécifique de l'organisme à un stimulus"⁸⁴. Cette théorie a été développée avec l'introduction du terme stress pour définir les agressions ou stimuli qui provoquent une réaction de l'organisme⁸⁴.

Selon Hans SELYE, il existe trois stades d'évolution au S.G.A. :

- La "réaction d'alarme" : durant laquelle les forces physiques ou psychiques sont fortement mobilisées pour lutter.
- Le "stade de résistance" : pendant lequel on apprivoise l'agent "stressant" : le corps ou l'esprit s'habitue. Si cette phase est trop longue et que l'agent stressant est toujours présent, l'individu entre dans la phase suivante.
- Le "stade d'épuisement" : ce stade use les dernières forces de la personne, qui tombe malade ou meurt. Ce stade d'épuisement est appelé Burn-out. Nous étudierons plus bas quels sont les éléments de ce phénomène.

Le stress résulte donc de l'adaptation de l'individu à son environnement et se situe au niveau des difficultés de cette adaptation.

⁸³ SELYE. H. Dr, 1973, *Du rêve à la découverte*, Editions de la presse

⁸⁴ ALBERT. E. et CHNEIWEISS. L., 1999, *Du stress quotidien au stress professionnel* - Quotidien de médecine N° 4848, (P. 26)

Lorsque des exigences surviennent dans l'environnement de l'individu, ce dernier doit mobiliser des ressources personnelles ou existantes dans son entourage pour faire face. C'est à ce moment que l'on parle de stress.

Le stress apparaît donc lorsqu'un déséquilibre se fait ressentir entre les aptitudes du sujet et une demande de l'environnement qui est trop forte ou trop faible.

Il existe trois types de réactions en situations de stress. Des réactions : d'ordre émotionnel, lorsque l'on souhaite exprimer sa peur ou au contraire l'inhiber, d'évitement ou pour rechercher une solution : solliciter l'aide des collègues, s'informer d'avantage... Si ces actions restent sans résultat, l'état de stress peut alors s'installer et devenir chronique, il peut même lorsqu'il perdure dans le temps, menacer l'intégrité physique et mentale de l'individu.

I - 2.C.2) Les différentes approches du stress

Au cours de la première conférence internationale sur les facteurs psychosociaux dans le travail, à Copenhague, en 1998, W.B. SCHAUFELI a cité la définition suivante : *"Le stress est un état transitoire de désadaptation fonctionnelle, dont les symptômes psychiques (expression de souffrance au travail, plaintes, dépression...), physiologiques (cortisol salivaire, dépression du système immunitaire...) et comportementaux (tabagisme, surconsommation d'anxiolytiques, alcoolisme...), manifestent une tentative d'adaptation non encore réussie et qui se produit à court ou moyen terme"*⁸⁵.

Le concept biologique

C'est le physiologiste américain CANNON qui a réalisé les premières études sur le stress et a introduit la notion "d'homéostasie". L'homéostasie définit l'état d'équilibre physiologique interne d'un individu. Il a utilisé le terme de stress pour définir la rupture des mécanismes homéostatiques provoquée par l'action d'un agent extérieur sur l'organisme. Selon CANNON, l'individu dispose d'un système nerveux autonome de réponse d'urgence, lui permettant de faire face à une situation anxiogène, de combattre ou d'échapper à des situations de stimuli susceptibles de menacer son intégrité. Par cette analyse CANNON établit un lien entre la sécrétion des catécholamines et les réactions adaptatives au stress.

⁸⁵ NEBOIT. M., 1998, *Le stress au travail - Cahier de notes documentaires. Hygiène et sécurité du travail* N° 172, (P. 359)

Le stress fait partie du quotidien de chaque homme. A ce sujet, Hans SELYE répondit un jour à quelqu'un qui lui demandait s'il existait des hommes qui ne connaissaient pas le stress : *"Oui, il existe près d'ici des hommes qui n'ont aucun stress... et de conduire son interlocuteur curieux au cimetière le plus proche... Sans stress il nous est impossible de vivre"*⁸⁶.

Le concept psychologique

Il existe deux types de réactions au stress : affective et cognitive. Les réactions affectives sont relatives aux émotions telles que l'angoisse, la peur, la colère ou encore la surprise. Les relations cognitives concernent les situations auxquelles l'individu doit faire face : les analyser et la représentation qu'il va en faire. Le sujet va ainsi apprécier la situation stressante à des degrés différents par sa façon d'y réagir ou d'y faire face.

L'évaluation des situations stressantes par un individu va mettre l'accent sur les exigences psychologiques et sociales qui vont représenter le contexte du stress (intensité, nouveauté, complexité), le caractère ou non prévisible du stress, ainsi que la perception qu'aura le sujet en ses capacités à pouvoir contrôler la situation.

L'évaluation des situations stressantes va également mettre l'accent sur les ressources dont dispose l'individu pour faire face au stress :

- **Externes** (qualité des relations avec son entourage, degré d'intégration).
- **Internes** (personnalité de l'individu, expériences passées ou encore motivations pour surmonter la situation).

Il faut remarquer que chaque individu étant différent, il réagira de façon différente au stress et les comportements qui vont en résulter seront aussi nombreux que variables.

Le concept comportemental

La stratégie d'ajustement

C'est grâce à la mise en place de **stratégies d'ajustement** qu'un individu va faire face à la situation stressante et de s'y adapter. Cette étape d'ajustement est autrement nommée "**coping**", qui vient du verbe anglais to cope : faire face, venir à bout, s'en tirer. Ce coping rassemble donc les efforts mis en œuvre par le sujet pour répondre au problème qui se pose

⁸⁶ LEGERON. P., 2003, *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob, (P. 136)

(problème qui vient de demandes externes ou internes, qui s'exercent sur le sujet lui-même et peuvent être perçues comme des menaces potentielles).

La stratégie de coping a beaucoup été étudiée par la W.C.C. (Ways of Coping Checklist), organisation créée par FOLKMAN et LAZARUS en 1980. Ces deux auteurs ont relevé trois types de stratégies de Coping, qui régulent la transaction situation-individu :

- le Coping centré sur le problème (recherche d'informations sur le problème et élaboration d'un plan d'action) : modification de la situation.
- Le Coping centré sur l'émotion (évitement, pensée positive, auto-accusation) : modification de l'état cognitivo-émotionnel de l'individu.
- Le Coping centré sur la recherche de soutien social.

La stratégie de Coping (processus psychologique et comportemental) peut réduire à néant une menace pour l'organisation, par la simple mise en place de mécanismes d'adaptation.

L'adaptation de l'individu face au stress

Par ces stratégies d'ajustement, l'individu pourra réagir de façons différentes. Il pourra au choix :

- Mettre en place une **stratégie d'action** pour surmonter le problème auquel il est confronté .
- Ou mettre en place un **mécanisme de défense psychologique**, qui va consister par la mise en place de processus intrapsychiques de réinterprétation de la situation tel que le déni (nier la réalité pénible pour éviter le déplaisir), la rationalisation (chercher à donner une explication logique à une attitude dont les motifs ne sont pas clairs), la projection (attribuer à l'autre ses propres sentiments) ou le refoulement (repousser dans son inconscient les sentiments dont on ne veut pas entendre parler).

Après ces différentes approches du stress, il nous semblait indispensable d'aborder le stress et particulièrement les causes et les conséquences du stress décrites par Patrick LEGERON.

I - 2.C.3) Le stress selon Patrick LEGERON

Afin d'appuyer les notions de malaise, mal-être et souffrance dans le travail, il semblait intéressant d'entrer un peu plus dans le détail. Pour ce faire, nous avons décidé de nous baser des éléments concrets en reprenant les causes et les conséquences du stress de Patrick LEGERON, telles qu'il les a décrites dans son ouvrage⁸⁷.

Les causes du stress au travail

Les causes vécues :

Les causes du stress peuvent-être dans un premier temps "vécues" dans le travail. En voici une synthèse :

Une forte pression dans le travail

- Une surcharge de travail,
- Le culte de la performance dans l'entreprise,
- Pas le droit à l'erreur,
- La pression du temps (cadence de travail rapide), délais difficiles à respecter,
- Les interruptions incessantes (téléphone, collègues, hiérarchie, clients),
- L'accumulation des e-mails,
- La réduction du temps de travail (moins de temps pour effectuer les mêmes tâches qu'avant),
- De la contrainte et du contrôle : une forte pression psychologique couplée à une faible marge de manœuvre,
- Des objectifs difficiles à atteindre,
- Des consignes difficiles à respecter.

Un rapport du MEDEF souligne le point suivant au sujet des nouvelles technologies et formes d'organisation : *"Il existe un danger à voir les frontières entre sphère professionnelle et personnelle se brouiller, d'autant que ces nouvelles formes d'organisation du travail et d'engagement ont été accompagnées de l'émergence des Nouvelles Technologies de l'Information (NTIC) : téléphone mobile, ordinateurs portables, Blackberry qui font que chez*

⁸⁷ LEGERON. P., 2003, *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob

soi, sur la plage, en tous lieux, on peut encore travailler. Ces débordements peuvent générer de véritables dépendances, néfastes pour l'équilibre des individus; ils peuvent aussi mettre des relations de couples et les relations sociales d'une façon générale, en péril"⁸⁸.

Des changements

- Un licenciement en cours ou éminent,
- Des problèmes professionnels,
- Une modification de la situation financière (Positive : augmentation, promotion / Négative : baisse de revenus, rétrogradation),
- Un changement de situation professionnelle (promotion, changement de poste, d'activité, de société, de travail),
- Un changement de responsabilités professionnelles,
- Des difficultés avec la hiérarchie,
- Des changements d'horaires ou de conditions de travail (de conditions de vie),
- Une utilisation de l'ordinateur devenue très importante (logiciels, Internet, e-mails),
- Une gestion constante de l'imprévisible, de l'incontrôlable (manque de visibilité, impossible d'anticiper, de programmer, de planifier).

Les relations humaines négatives

- Des exigences permanentes : venant de la hiérarchie, des clients, des fournisseurs,
- La confrontation à des comportements tels que : l'incivilité, l'agressivité verbale, l'ignorance, le non respect de la part de tiers.
- Une ambiance de travail négative : de la compétition, un manque de solidarité entre collègues : une impression de chacun pour soi,
- Des conflits : entre collègues, avec la hiérarchie, de rôle : ordres contradictoires venant de différentes hiérarchies, de valeurs : ordres, objectifs de l'entreprise en contradiction avec les valeurs, la morale de l'individu, l'obligation de manager d'anciens collègues,
- Des personnalités difficiles à qui l'individu doit faire face, dans votre travail.

⁸⁸ MEDEF, 2009, *Le développement personnel des collaborateurs, levier de performance de l'entreprise* - Collection Management, (P. 14)

Le harcèlement / La violence

- Des conduite abusive : gestes, paroles, attitudes, comportements, qui porte atteinte par sa répétition ou systématisation à la dignité ou l'intégrité psychique de la personne, mettant en péril l'emploi de celui-ci ou dégradant le climat de travail,
- Une atteinte portée aux conditions de travail (moins d'autonomie ou de responsabilités, manque d'information pour bien réaliser ses tâches, contestation de l'avis de l'individu, promotion rendue impossible, tâches impossibles à réaliser, individu poussé à la faute...),
- Une atteinte portée à la dignité de l'individu (propos, gestes méprisant, critique de la vie privée de l'individu, de ses valeurs, discrédit),
- L'isolement et refus de communication avec l'individu (communication par écrit favorisée, refus du contact visuel, mise à l'écart, ignorance/interruptions à son égard)
- Des remarques déplacées dans le cadre du travail (critiques sur le mode de vie de l'individu ou physique, réflexion désobligeantes, déstabilisation, négation ou dérision de toute remarque de souffrance son égard, destruction de son image...),
- Violence : physique (coups, blessures, agressivité physique), morale (incivilité : manque de respect / agressivité verbale, qui témoigne de la volonté de blesser, de faire mal / agression : qui montre la volonté de détruire), sexuelle.

Comme le souligne Christophe DEJOURS, *"Sur un plan très général, on peut noter qu'il y a des formes d'actions qui ont peu de chance de faire plaisir, comme les reproches, les critiques, les injures, certains ordres..."*⁸⁹.

Un environnement de travail insatisfaisant

- Un manque d'enrichissement personnel,
- Des tâches répétitives ou inintéressantes,
- Un travail en "Open Space" (pas de cloison : manque d'intimité, sans cesse sous le regard des autres),
- Etre SBF : Sans Bureau Fixe,
- Le travail à distance pour la société (télétravail),

⁸⁹ DEJOURS. C., 1988, *Plaisir et souffrance dans le travail* - Tome II, Edition de l'AOCIP, (P. 22)

- Des horaires changeants ou inadaptés à la vie personnelle,
- Un temps de transport élevé (+ de 45 minutes aller),
- Des embouteillages réguliers,
- Des déplacements réguliers,
- Des problèmes dans la vie personnelle.

Les causes ressenties :

Les causes du stress peuvent aussi être de l'ordre du ressenti et dans ce cas, il devient plus difficile de les évaluer, puisque chacun ressent les choses de façons différentes, à des degrés différents, et la résistance au stress est propre à chacun. Les causes du stress "ressenties" sont les suivantes et se caractérisent par les éléments ci-dessous :

La frustration et l'insatisfaction

- De l'inquiétude quant à l'avenir professionnel,
- Un manque de reconnaissance, d'attention, d'affection de la part de la hiérarchie : un salaire non satisfaisant par rapport au travail fourni, aucun plan de carrière, pas de promotion, un manque d'opportunités professionnelles,
- Un investissement émotionnel et affectif important (une motivation forte) dans le travail : non reconnu par la hiérarchie,
- Un décalage entre les attentes personnelles et la réalité du monde professionnel.

Comme le souligne Christophe DEJOURS en reprenant les termes de PHARO : *"Certains actes d'évaluation négative (comme le reproche, de prescriptions indues, de non-prise en compte de nos propres contributions... auraient plutôt tendance à provoquer du déplaisir et quelquefois sans doute de la souffrance"*⁹⁰.

En ce qui concerne la rémunération, Isabelle METENIER souligne que : *"l'argent donne le sens et la valeur d'une activité et d'une compétence au service de cette activité. [...] L'argent que je reçois en échange d'un travail, qu'il soit perçu en salaire ou bien en honoraires, est bien le reflet de ma valeur, du moins celle que je me donne"*⁹¹.

⁹⁰ DEJOURS. C., 1988, *Plaisir et souffrance dans le travail* - Tome II, Edition de l'AOCIP, (P. 22)

⁹¹ METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 86 - 87)

Le sentiment d'impuissance et de résignation

- Le sentiment de n'avoir aucune prise sur ce qui arrive,
- La perte de désir de faire quoi que ce soit.

Les conséquences du stress au travail

Les conséquences ressenties du stress :

Le stress peut avoir des conséquences inattendues, en voici une liste, rassemblant par les ressentis que peuvent avoir les individus, lorsqu'ils sont soumis au stress.

L'anxiété

- Des tensions : des tensions physiques permanentes (muscles contractés, épaules, dos, poings), une tension artérielle élevée, le visage et/ou les mains moites,
- De l'angoisse : une impression de mort imminente, des difficultés d'endormissement provoquées par la sensation d'être toujours sur le qui-vive, une hyper vigilance,
- De l'agressivité, de la colère, de l'hostilité à l'égard des tiers (collègues, hiérarchie, clients,
- De la démotivation.

La fatigue et le surmenage

- Des troubles du sommeil,
- Une certaine négativité (état d'esprit à toujours voir le négatif),
- Une perte d'intérêt pour les choses qui procuraient habituellement de la joie, du plaisir (dans le travail ou dans la vie en général),
- Une fatigue chronique,
- Un sentiment de vivre au ralenti, le sentiment que toutes les tâches sont fastidieuses,
- Une perte d'appétit,
- De la tristesse.

Le Burn-out

Le burn-out est un épuisement professionnel, il survient durant le troisième stade d'évolution du S.G.A. (Syndrome Général d'Adaptation) : le "stade d'épuisement", tel que décrit par Hans SELYE, et dont nous avons fait état plus haut.

"L'épuisement professionnel, ou Burn-out, est une souffrance qui mène à des situations extrêmes au cours desquelles la santé psychologique, physique et intellectuelle est en péril. [...] L'épuisement professionnel ou Burn-out, est une souffrance insidieuse, dangereuse et onéreuse. C'est une crise mais celle-ci peut devenir une maladie"⁹².

Le Burn-out selon Patrick LEGERON se caractérise par les éléments suivants:

- Le besoin d'avoir le moins de contact possible avec autrui,
- Des troubles du sommeil,
- Un détachement émotionnel (allant parfois jusqu'à l'absence d'émotion envers les autres ou une indifférence à la souffrance d'autrui,
- Un désenchantement vis-à-vis de votre métier,
- Un sentiment d'inutilité,
- Des douleurs diffuses.

Le Burn-out fait l'objet de nombreux ouvrages, nous avons choisi essentiellement l'ouvrage de Suzanne PETERS et du Dr Patrick MESTERS⁹³, pour faire une synthèse de ce phénomène.

Le terme Burn-out trouve ses origines dans le monde de l'électronique et de l'industrie aérospatiale. Dans l'électronique il signifie "surcharge de tension" voir "grillage des circuits".

Les définitions de ce terme se sont succédées depuis les années 1970. En 1974, Herbert J. FREUDENBERGER, psychologue à New York a observé ce phénomène chez des professionnels en santé mentale. Il a constaté que ces personnes, au contact de leurs patients développaient un épuisement particulier, accompagné de plaintes, douleurs, difficultés à gérer les situations génératrices de frustrations, de colère et avaient de la suspicion à l'égard de leur entourage. *"Ils en deviennent rigides, butés et inflexibles,*

⁹² PETERS. S. & MESTERS P., 2007, *Le Burn Out - Comprendre et vaincre l'épuisement professionnel*, Paris, Marabout, (P. 9 & 45)

⁹³ PETERS. S. & MESTERS P., 2007, *Le Burn Out - Comprendre et vaincre l'épuisement professionnel*, Paris, Marabout

bloquant tout progrès et toute velléité de changement constructif, car toute demande de changement exige des efforts d'adaptation qu'ils ne sont plus à même de fournir [...] Certaines personnes sont parfois victimes d'incendies tout comme les immeubles. Sous l'effet de la tension, leurs ressources en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte". (PETERS. S. & MESTERS P., 2007, P. 49).

Plus tard, en 1976 ce terme sera utilisé pour décrire un "syndrome d'épuisement émotionnel et de cynisme" survenu chez des professionnels de l'accompagnement et de l'aide (corps médical, psychologues et intervenants sociaux), par le Dr MASLACH. Ces personnes ne recevant en retour de leur investissement : aucune marque de reconnaissance.

Puis, au fil du temps les définitions du Burn-out se sont succédées et affinées. Ainsi, le Burn-out a été successivement et dans le même temps : *"perte progressive de l'idéal, de l'énergie et des buts au sein de certaines professions liées à l'aide aux personnes [...] une maladie du surinvestissement dans des tâches qui exigent un dévouement humain important [...] un déséquilibre entre les ressources disponibles de la personne, ses valeurs, ses attentes et les exigences de l'environnement qui ne lui rend rien (ou si peu) en retour de l'investissement [...] Le problème apparaît progressivement. Il est l'aboutissement de l'exposition prolongée à des conditions de travail ou de vie exigeante, stressantes. [...] Même si, à l'origine, le mal fut décrit dans des professions investies dans les relations d'aide et d'assistance [...] force est de constater aujourd'hui que le mal s'étend à d'autres professions"*⁹⁴.

Les personnes concernées par le Burn-out sont du profil suivant : *"Les victimes sont des personnes talentueuses et enthousiastes. La qualité et l'intensité de leur dévouement et de leur investissement professionnel ne font aucun doute. Cette décompensation est le résultat d'une exposition intense et prolongée à des situations émotionnellement exigeantes et d'une confrontation à des conflits intérieurs portant sur les valeurs personnelles de l'individu. Le Bun-out est l'expression d'une tension excessive entre l'idéal qui habite des êtres et les contraintes de la réalité qui en restreignent la concrétisation. [...] Il s'agit souvent de personnes impliquées, compétentes, scrupuleuses, qui ont le souci de délivrer un travail de*

⁹⁴ PETERS. S. & MESTERS P., 2007, *Le Burn Out - Comprendre et vaincre l'épuisement professionnel*, Paris, Marabout, (P. 50)

qualité. Elles osent réagir devant l'autorité, relèvent la tête, dénoncent et offrent, dans la même foulée, l'occasion à l'agresseur d'écraser toute résistance personnelle⁹⁵.

Le processus de "laminage" débute par une dépréciation : *"Un détail, une qualité tournée en défaut, une faille réelle ou inventée, seront amplifiées et relayées par la rumeur, des on-dit orchestrés par le ou les agresseurs. Le bruit prend forme de consistance [...] La moindre tentative de justification ou de défense de la part de la personne concernée pour se défendre est interprétée comme l'expression d'une faiblesse. Les agresseurs y voient confirmation de leur stratégie de sape : le harcèlement redouble. Un détail, un prétexte, un regard, la moindre erreur, tout est bon pour nourrir le projet de féroce déstabilisation. Les évaluations des performances sont menées avec un à priori défavorable. Même si elles sont brillantes, une épée de Damoclès est suspendue au-dessus du résultat final, sous forme de disqualification, de doute. Le but final est de déstabiliser la cible, de la précipiter dans les affres du doute jusqu'à l'effondrement. Progressivement, la victime plie l'échine et donne raison à l'agresseur. Une fois la victime épuisée, c'est la curée".*(PETERS. S. & MESTERS P., 2007, P. 85-86).

Les agresseurs selon Marie France HIRIGOYEN procèdent soit à un **harcèlement horizontal** (organisé entre collègues de niveau identique, produisant de l'exclusion, et ce sans que la hiérarchie soit informée de la situation), soit à un **harcèlement vertical** : dans ce cas il peut venir du "bas" de l'organisation envers un nouveau manager mis en place suite à un manager au préalable très apprécié ou venir d'en "haut" : du supérieur vers l'employé, on parle du syndrome du "petit chef" ou d'abus de pouvoir, *"le supérieur peut user de ce procédé pour se rassurer dans l'exercice d'une fonction où il se sent inconfortable".*(PETERS. S. & MESTERS P., 2007, P. 86).

Les signes et les symptômes du Burn-out

Selon PETERS & MESTERS (P. 53) *"Entrer dans la spirale du Burn-out, c'est comme marcher sur une plage de sable mouillé : les pas s'impriment et s'effacent aussitôt. On se retourne ? Aucune trace : on avance insensiblement dans le mal-être : on s'adapte. On s'enfoncé de plus*

⁹⁵ PETERS. S. & MESTERS P., 2007, *Le Burn Out - Comprendre et vaincre l'épuisement professionnel*, Paris, Marabout, (P. 45 & 84)

en plus profondément dans les sables mouvants". On ne peut pas parler d'un Burn-out type, car chaque individu étant différent, il réagira de manière différente d'un autre. Mais le résultat pour chacun sera que : "La situation évolue insidieusement jusqu'au point culminant d'une savante combinaison d'épuisement physique, émotionnel et mental accompagné d'une insatisfaction professionnelle et une déshumanisation des relations".

Les symptômes que l'on va retrouver lors d'un Burn-out sont les suivants :

- Symptômes émotionnels et mentaux,
- Epuisement physique,
- Cynisme et la déshumanisation des relations,
- Insatisfaction professionnelle,
- Perte de motivation.

Le tout associé à : une profusion de plaintes de la part de la victime (manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie, des partenaires ou clients; un niveau de salaire devenu insatisfaisant, un travail arrachant des soupirs à fendre l'âme...) et des relations émotionnelles disproportionnées (crises de colère et de larmes...). Comme le souligne P. PHARO dans *Questions à la psychopathologie du travail* et cité par Christophe DEJOURS⁹⁶, *"La plainte est sans doute la forme prototypique de l'acte qui exprime la souffrance (la plainte, le gémissement, les pleurs...)"*.

Les conséquences concrètes du stress :

Les symptômes ou problèmes rencontrés : Les maladies somatiques, dites du stress

Ces maladies se caractérisent par les symptômes suivants

- Des problèmes cardio-vasculaires,
- Des Troubles Musculo-Squelettiques (douleurs dorsales ou lombaires, inflammation des poignets, coudes ou des genoux, tendinites variées),
- Des troubles digestifs,
- Des troubles psychologiques (crises de larmes, négativité, agressivité...),

⁹⁶ DEJOURS. C., 1988, *Plaisir et souffrance dans le travail* - Tome II, Editions de l'AOCIP, (P. 20)

- Des maladies de l'adaptation (perte de cheveux, acné, crises d'urticaire, eczéma, psoriasis, troubles digestifs divers, ulcère de l'estomac, maladies inflammatoires de l'intestin, asthme, prise de poids, règles douloureuses, migraines...,
- L'obligation de se mettre en arrêt maladie.

Le Grand Dictionnaire de la Psychologie souligne les éléments suivants en ce qui concerne les maladies psychosomatiques : *"Le stress et d'autres facteurs psychologiques jouent un rôle de premier plan dans ces affections [...] ENGZEL et A. SCHMALE (en 1967, ont décrit un état d'épuisement des ressources individuelles conduisant à un état d'abandon (angl. Given-Up) propice au développement des maladies psychosomatiques, comme d'ailleurs des états dépressifs. [...] la plupart des affections répondent à l'équation : stresseur spécifique (agent pathogène) + réaction spécifique + réaction de stress non spécifique = maladie"*⁹⁷.

Sur cette qualité de vie au travail, Isabelle METENIER souligne que : *"L'orientation professionnelle, le questionnement de la vie au travail, ne peut faire l'économie du stress grandissant, des traumatismes dus aux licenciements, de l'absence de stratégie visible des dirigeants de certaines entreprises (apparemment de plus en plus nombreux)"*⁹⁸.

I - 2.D) Le bien-être, le mieux-être, le plaisir, la satisfaction au travail

Pour compléter les notions décrites ci-dessus, il semblait indispensable de décrire les notions de bien être et de plaisir dans le travail. Voici donc les définitions des états qui génèrent une qualité de vie au travail satisfaisante.

I - 2.D.1) Quelques définitions

Le bien-être

Selon le dictionnaire LE ROBERT⁹⁹, le bien-être est : "Une sensation agréable procurée par la satisfaction de besoins physiques, l'absence de tensions psychologiques : euphorie, agrément, aise, béatitude, bonheur, félicité, jouissance, plaisir, quiétude, satisfaction, sérénité. Une sensation, une expérience de bien-être. Goûter, éprouver du bien-être : se sentir, se trouver

⁹⁷ LAROUSSE, 2007, Grand Dictionnaire de la Psychologie, Paris, Editions Larousse, (P. 902)

⁹⁸ METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 8)

⁹⁹ Dictionnaire Culturel en Langue Française - sous la direction d'Alain REY, 2005, Paris, Dictionnaires LE ROBERT, (P. 907)

bien "[...] Ce bien-être de l'âme que donne une vie réglée, des habitudes douces et l'harmonie des caractères chez ceux qui nous entourent" (Balzac, *L'Initié*) [...] Situation matérielle qui permet de satisfaire les besoins de l'existence, l'aisance. Parvenir au bien-être, au confort, à la prospérité". Le bien-être est le contraire d'angoisse, anxiété, gêne, inquiétude, malaise, mal-être, souffrance. Besoin, gêne, pauvreté.

En somme, le bien-être est l'absence de tension psychologique, le fait de "se trouver bien, satisfait, à son aise".

"Si le malheur est associé au travail c'est justement parce que ce dernier est une condition essentielle du bien être"¹⁰⁰.

Le bien-être au travail semble aujourd'hui être un défi pour l'entreprise. En effet, comme le souligne le MEDEF dans son rapport¹⁰¹ : *"L'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé à la fois physique et mentale des salariés au travail. De plus, il a en la matière, une obligation de résultat qui s'étend aujourd'hui aux risques psychiques"¹⁰².*

La promotion du bien-être au travail, au delà de l'enjeu qu'il représente pour les individus est aussi pour les entreprises un moyen d'atteindre une meilleure organisation. Le rapport du MEDEF souligne à ce sujet le point suivant : *"Les conflits entre travail et vie personnelle, peuvent être à l'origine d'une détresse personnelle et professionnelle, mais ils peuvent aussi entraîner des dysfonctionnements organisationnels coûteux pour l'entreprise : manque de concentration, baisse de la productivité, fuite par la toile, hausse des coûts liés à l'absentéisme et aux problèmes de santé, résistance à la mobilité et aux promotions, rotation élevée du personnel"*.

Ce bien-être dans l'entreprise couplé à la volonté des entreprises d'attirer et de tirer profit des meilleurs talents, montrent qu'aujourd'hui le monde de l'entreprise ne doit pas se limiter à être source d'insatisfactions et de tensions. Il y a aujourd'hui une recherche constante du meilleur équilibre, que ce soit au quotidien ou tout au long de la carrière. Il

¹⁰⁰ BRUNEL. F., L'entreprise.com, le 31/10/2007

¹⁰¹ MEDEF, 2009, *Le développement personnel des collaborateurs, levier de performance de l'entreprise* - Collection Management, (P. 18 & 20)

¹⁰² (cass. soc. 21 juin 2006, n° 05-43914, BC V n° 223 ; cass. civ. 2e ch., 22 février 2007, n° 05-13771, BC II n° 54)

existe d'ailleurs, à ce sujet, des publications de certains classements annuels des entreprises où il fait bon de travailler (The Great Place to Work)¹⁰³ ou encore lorsqu'on est mère de famille (Working Mother), qui évalue les entreprises sur la prise en compte du bien-être de leurs salariés. The Great Place to Work propose à ce titre un classement qui mesure la qualité d'un cadre de travail par trois modes de relations : salariés/dirigeants, salariés/leur travail/leur entreprise, salariés eux même.

Sur cette notion, notons que comme le souligne Christophe NIEWIADOMSKI¹⁰⁴, *"la notion de "bien-être" conjugue une dimension subjective ("se sentir bien") et une dimension objective (avoir un certain confort matériel, une certaine aisance financière...)"*.

Enfin, Francis DANVERS, dans son ouvrage, questionne la recherche du bien-être dans nos sociétés, il souligne à ce sujet les points suivants : *"La notion de bien-être est au croisement entre l'éducation et la santé, entre l'être et l'avoir. "L'homme ne vit pas seulement de pain". Le bien-être est un état dans lequel non seulement les besoins "primaires" comme l'alimentation, l'habillement, la santé (physique et mentale) et le logement sont satisfaits, mais aussi une manière d'être par laquelle l'individu participe à la vie sociale, prend part à la culture et les valeurs en vigueur, et peut s'épanouir pour développer une personnalité autonome faisant face aux contraintes sociales"*¹⁰⁵.

Au sujet de cette notion, BREDI et GOYVAERT, en 1997, interprètent le concept de bien être en santé publique, de la façon suivante : *"disposer de suffisamment de ressources satisfaisantes selon ses propres préférences"*.

Francis DANVERS souligne à ce sujet que : *"le bien-être est considéré comme une situation de liberté positive : il s'agit des possibilités dont chacun dispose pour opérer des choix concernant l'organisation de sa vie. Le bien-être versus mal-être est le résultat d'évènements vécus en relation avec un sentiment subjectif. Il est en lien avec la question du sens dans la vie. Le bien-être est d'ordre matériel, moral et psychologique, mais aussi identitaire, au sens de la reconnaissance d'une identité historique, ethnique ou culturelle. C'est pourquoi le bien-*

¹⁰³ Pour la France, le palmarès 2008 des "Best Workplaces France" a été établi par The Great Place to Work Institute France et publié par *Réussir/LE FIGARO* le 17 mars 2008 et par *Réussir/L'EXPRESS* le 20 mars 2008.

¹⁰⁴ C. NIEWIADOMSKI, Cours sur la Sociologie Clinique - Présentation, semestre 2 - 2011, Lille 3

¹⁰⁵ DANVERS. F., 2009, *S'orienter dans la vie : une valeur suprême ?*, Villeneuve d'Ascq, Editions du Septentrion, (P. 71)

être et le bien vivre ensemble n'ont pas la même résonance dans les hémisphères nord et sud. [...] On ne peut guère parler du bien-être en soi indépendamment de tout contexte de vie. [...] Le bien-être ne se réduit pas à une valeur économique, car il est lié à la question du bonheur et de ce qui en dépend (l'amour, l'amitié, la foi, la beauté, etc.)".

Le mieux-être

Le dictionnaire LE ROBERT¹⁰⁶ définit le mieux-être comme un : *"Etat plus heureux, amélioration du bien-être"*.

Le plaisir, est un état agréable durable que procure la satisfaction d'un besoin (physique, psychologique ou intellectuel), joie, contentement.

La satisfaction

Selon le dictionnaire LE ROBERT : *"La satisfaction est le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite"*.

Salvatore MAUGERI dans son ouvrage¹⁰⁷, rassemble un certain nombre de définitions de la satisfaction au travail : KARPIK en 1996, définit la satisfaction comme *"une réaction émotionnelle, qui résulte par l'individu des activités, de son travail, et du constat que les résultats obtenus sont conformes, à ses aspirations, à ce qu'il attendait, comme à ses valeurs"*

La satisfaction au travail est ainsi pour LOCKE : *"Un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail, rapporté aux attentes qu'il avait développées à leur propos"*

MAUGERI (P.14) définit la satisfaction comme étant *"le produit de la confrontation des attentes du salarié avec les résultats obtenus [...] C'est là que la motivation touche à la satisfaction [...] On ne peut pas être satisfait si l'on attendait pas tel ou tel résultat, si on ne*

¹⁰⁶ Dictionnaire Culturel en Langue Française - sous la direction d'Alain REY, 2005, Paris, Dictionnaires LE ROBERT, (P. 623)

¹⁰⁷ MAUGERI. S., 2004, *Théories de la motivation au travail* - Collection Les Topos, Paris, Dunod, P.11

désirait pas, en somme s'il ne nous motivait pas [...] La motivation est l'antécédent de la satisfaction".

I - 2.D.2) Comment atteindre le bien-être dans le travail ?

Dans son ouvrage, Isabelle METENIER précise les éléments suivants : *"Une carrière n'est pas forcément ascensionnelle, elle est avant tout fondée sur le plaisir de faire des choses, de servir la motivation personnelle. Lorsqu'elle est freinée par des peurs non verbalisées, elle empêche tout simplement l'expression de soi et nuit à l'équilibre psychologique, et peut mener à la dépression"*¹⁰⁸. En d'autres termes, on pourrait interpréter cette citation de la façon suivante : si l'on souhaite maintenir un équilibre psychologique, éviter la dépression et en somme, tenter d'atteindre un bien-être travail, fondée sur le plaisir de faire des choses, il faut laisser libre cours à l'expression de soi et servir sa motivation personnelle.

Cette approche rejoint celle de Christophe DEJOURS, qui précise que la souffrance est le résultat d'un écart entre les aspirations de l'individu et les exigences de l'organisation. Pour atteindre un bien-être dans le travail, on peut en déduire que la réduction de cet écart est un bon moyen pour éviter la souffrance au travail. Cela peut s'effectuer si on choisit un travail qui est en adéquation avec nos valeurs, nos motivations, nos envies.

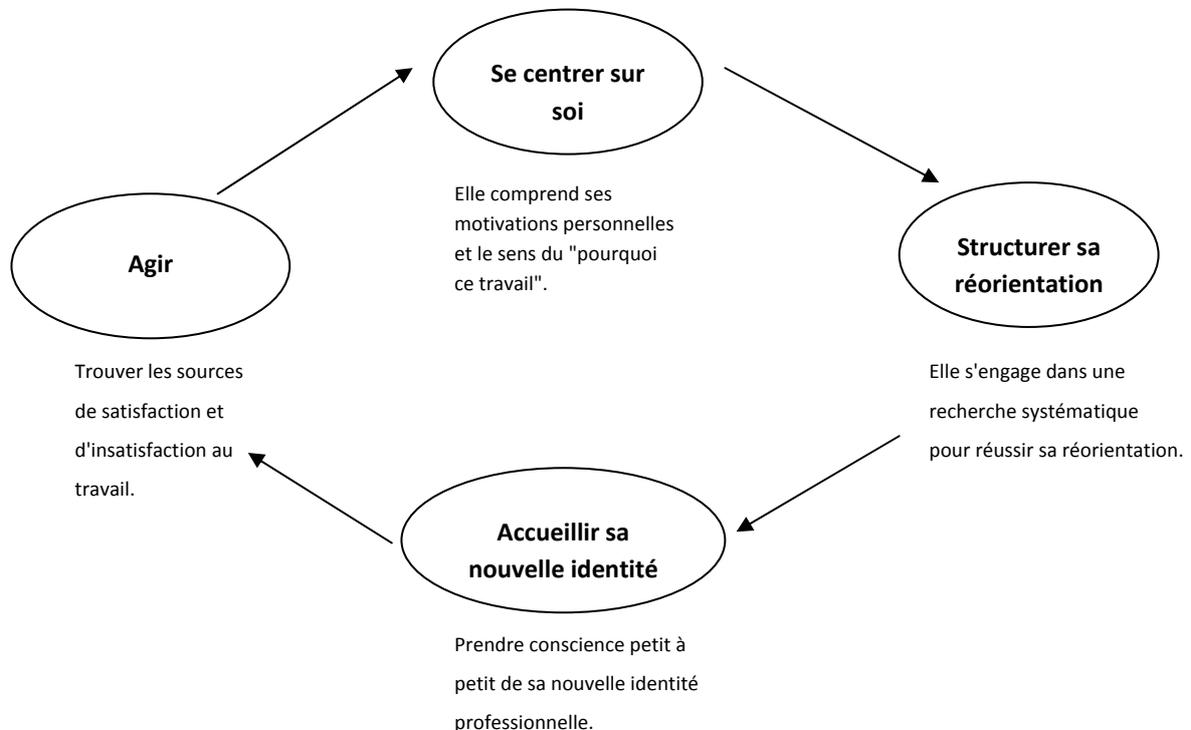
Pour tenter d'atteindre le bien-être dans le travail ou un mieux-être, semble que la prise en compte des motivations, des valeurs, des envies de l'individu, ne soient pas la seule piste. En effet, connaître, reconnaître, gérer nos propres émotions semble aussi un bon moyen de parvenir à un bien-être dans le travail. Isabelle METENIER précise que : *"tout comme le monde du travail ne peut ignorer le chômage, nous ne pouvons être au "chômage de nos émotions" : elles sont là, elles existent, que nous le voulions ou non, alors, plus on en sait, mieux on les connaît, et mieux on peut les gérer et s'en faire une force"*¹⁰⁹. On parle en somme d'intelligence émotionnelle. Deux psychologues canadiens : MAYER et SALOVEY, définissent cette notion comme une forme d'intelligence sociale réunissant une capacité à analyser ses propres émotions ainsi que celles d'autrui, à les écarter ou à utiliser cette "information émotionnelle" que ce soit dans ses actes ou ses pensées.

¹⁰⁸ METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 38)

¹⁰⁹ METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 44)

La "bonne santé" professionnelle

Dans son ouvrage (P. 49), Isabelle METENIER, synthétise **le cycle de la bonne santé professionnelle**, de la façon suivante :



Selon Isabelle METENIER, pour atteindre une bonne santé professionnelle ou en d'autres termes le bien-être dans le travail, il faut se centrer sur soi, ses motivations et le "pourquoi de ce travail", être sans cesse en situation de recherche pour structurer sa réorientation, prendre petit à petit conscience de sa nouvelle identité professionnelle ainsi que des sources de satisfaction et d'insatisfaction au travail.

Elle nous explique par ailleurs (P. 72 - 73), que pour atteindre un **bien être au travail**, il faut traverser une "roue de l'affirmation professionnelle". Etre dans une relation de confiance (écoute, parole libre sans contrainte), oser cette relation de confiance, être capable de parler de soi (dire ce qui ne va pas en donnant des détails, des faits pour être crédible et ainsi éviter la plainte stérile), être dans une dynamique constructive et chercher à faire évoluer les choses par l'expression, être entendu (écoute inconditionnelle, non jugé, travailler dans le respect, la bienveillance et l'authenticité) : tous ces éléments amènent à la joie, **la joie de faire son travail** : *"la personne est de nouveau unifiée, ses difficultés ont fait sens, elle a une vision, un "espoir" et des compétences à développer"*.

Atteindre le **bien-être** passe par le développement personnel. A ce sujet, Carl RANSOM ROGERS, dans son ouvrage *"Le Développement de la personne"*, énonce les éléments suivants : *"La vie "pleine" apparaît comme un mouvement s'écartant du pôle de défense pour aller vers le pôle d'ouverture à l'expérience. L'individu devient plus capable d'être à l'écoute de lui-même, de faire l'expérience de ce qui se passe à l'intérieur de lui-même [...] Plus une personne vit une vie pleine, plus elle connaîtra la liberté de choix, plus ses choix seront efficacement traduits dans son comportement; [...] elle est une personne créatrice, [...] fonctionne librement, elle est digne de confiance [...] et a un champ plus large, une richesse plus grande que le mode de vie restreint qui est celui de la plupart d'entre nous"*¹¹⁰.

Pour atteindre la satisfaction, le bien-être, le plaisir ou encore le mieux-être au travail, il semble indispensable de prendre en compte toutes ses expériences, qu'elles soient professionnelles, scolaires, sociales ou encore familiales. Dans son ouvrage, Isabelle METENIER met à ce sujet en avant le point suivant : *"Intégrer toute son expérience (familiale, sociale, scolaire, professionnelle) pour réaliser ses choix professionnels est source de satisfaction et d'un sentiment de plénitude, de paix intérieure et d'harmonie"*¹¹¹.

Pour orienter de façon positive ou encore comprendre l'action d'une personne dans son environnement de travail ou à l'inverse comprendre son malaise ou son ennui, la typologie des intérêts de HOLLAND est un atout certain. Cette typologie des intérêts permet d'identifier des grands traits communs à chaque catégorie d'intérêt (réaliste, investigateur, artiste, social, entreprenant, conventionnel)¹¹². John HOLLAND, par sa typologie, postulait que l'homme est sans cesse à la recherche d'une cohérence, et qu'il est donc important qu'il trouve cette dernière dans son environnement professionnel, à partir de ses centres d'intérêts, ce qui le motive. Si le métier ou la fonction occupée est importante, l'environnement de travail joue aussi un rôle important. Isabelle METENIER souligne à ce sujet que *"plus nous réalisons une activité proche de nos centres d'intérêts, plus nous avons l'impression de "vivre" pleinement, de nous réaliser, et plus nous sommes heureux dans notre*

¹¹⁰ RANSOM ROGERS. C., 2005, *Le développement de la personne*, Paris, Dunod-InterEditions

¹¹¹ METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 99)

¹¹² Ces typologies ont été reprises et traduites dans le questionnaire d'identité vocationnel par les pôles : Technicité, Coopération, Méthode, Action, Réflexion et Imagination. Le QIV et son mode de fonctionnement sont détaillés dans le point I - 1.D.4) L'analyse des intérêts professionnels

*activité professionnelle*¹¹³. Les centres d'intérêts s'il sont pris en compte dans l'orientation professionnelle : permettent de "trouver sa voie".

La recherche de sens dans la vie professionnelle est un élément important pour être satisfait ou sentir bien dans son travail. Isabelle METENIER précise à ce sujet que : "*poser clairement ses objectifs de vie permet de poser ceux, plus "opérationnels", des objectifs professionnels. Cet exercice passionnant montre vers quelle direction nous souhaitons orienter notre action au quotidien pour pouvoir nous dire sur notre lit de mort : "j'ai réussi ma vie, je suis fier de moi"*" A ce sujet l'auteure insiste sur le fait que la non recherche de sens, peut conduire l'individu à de la souffrance dans le travail : "*Une personne qui ne peut dire pour quoi elle travaille, qui ne donne aucun sens à ce qu'elle fait, est une personne en survie psychique et potentiellement en danger [...] Les objectifs de vie et les objectifs professionnels doivent se rencontrer s'unir pour une mise en commun des énergies*"¹¹⁴.

*"Pour mener une vie profondément satisfaisante, il faut se comprendre soi-même et comprendre ce que l'on souhaite réaliser"*¹¹⁵.

¹¹³ METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 113)

¹¹⁴ METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 126-127)

¹¹⁵ 2002, *Réussir vie privée et vie Professionnelle* - collection 101 Trucs et Conseils, Dorling Kindersley, (P. 20)

I - 3) Vie personnelle - vie professionnelle : un lien invisible

Le travail revêt une importance capitale dans la vie de chacun. Il influe sur la vie aussi bien positivement que négativement : il donne un sens. Isabelle METENIER, psychologue, analyste transactionnelle, coach et formatrice, accompagnant des personnes dans leur évolution professionnelle depuis plus de vingt ans, nous fait part de la remarque suivante : *"Je veux parler de l'inévitable recherche de sens qui anime celles et ceux qui sont venus me voir pour être accompagnés dans leurs interrogations liant leur travail au sens de leur vie"*¹¹⁶.

Isabelle METENIER précise même qu'au delà de se réapproprier le sens de sa vie on se réapproprie le "pourquoi" de sa carrière professionnelle.

Christophe DEJOURS souligne l'importance et l'influence du travail sur ce qu'il appelle *"l'espace hors travail" : Le rapport subjectif au travail pousse ses tentacules bien au delà de l'espace de l'atelier, du bureau ou de l'entreprises et colonise en profondeur l'espace hors travail"*¹¹⁷. Ce que Christophe DEJOURS explique, c'est que : si le sujet souffre dans le travail, cela va impacter sur le reste (vie privée) et les stratégies défensives vont de fait se répercuter.

Dans l'ouvrage *"Réussir vie privée et vie professionnelle"*, nous trouvons les éléments suivants : *"Obtenir un équilibre entre vie privée implique de remettre en questions ses idées et son comportement"*¹¹⁸. Pour trouver le bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et tenter d'atteindre une certaine qualité de vie au travail, il est nécessaire de se comprendre : comprendre ses convictions, ses valeurs pour mener une vie en accord avec ces dernières, se fier à ses intuitions, sa sensibilité, ses émotions.

D'autre part, cet ouvrage met en avant l'intérêt de l'intelligence émotionnelle (comprendre ses émotions) : *"Etre intelligent sur le plan émotionnel est un facteur clé pour réussir"*. Enfin, développer sa confiance en soi peut être source d'équilibre : *"Avoir confiance en soi permet de prendre des décisions et d'agir afin de maintenir un bon équilibre professionnel-privé"*.

¹¹⁶ METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 8)

¹¹⁷ DEJOURS. C. 1993, *Travail, Usure Mentale*, Paris, Bayard

¹¹⁸ 2002, *Réussir vie privée et vie Professionnelle* - coll. 101 Trucs et Conseils, Dorling Kindersley, (P. 20-24-54)

I - 4) Conclusion

Ce détour par la théorie est nécessaire pour comprendre le dispositif du bilan de compétences (processus, travail du conseiller bilan, effets du bilan), pour comprendre ce qu'est la compétence et comment cette dernière s'observe.

Les différentes notions de la qualité de vie au travail sont aussi très importantes pour comprendre ce qu'est le stress au travail et ce que peuvent représenter les phénomènes de : la souffrance, le mal-être, le malaise dans le travail, pour les individus. A l'inverse, il était aussi intéressant de connaître les éléments qui contribuent à une qualité de vie au travail satisfaisante : le plaisir, le bien-être et la satisfaction dans le travail.

Nous pouvons à présent passer à la partie méthodologique. Celle-ci nous permettra de détailler notre méthode d'investigation, de présenter la cohorte observée, les conditions de notre recherche, pour pouvoir ensuite dans l'analyse des données tenter de situer l'utilité du bilan de compétences en cas de non qualité de vie au travail.

II - METHODOLOGIE

II - 1) L'hypothèse

L'hypothèse de cette recherche est la suivante : le bilan de compétences est-il par ses effets sur les sphères : professionnelle, personnelle et psychologique de l'individu : un tremplin vers le bien être ou le mieux être dans le travail ? Les résultats que nous espérons obtenir sont que par le travail effectué avec le conseiller bilan, un individu qui vit une situation de malaise, de mal-être ou de souffrance dans son travail, avant son bilan de compétences, peut changer sa qualité de vie au travail et tendre, grâce au processus de changement que représente le bilan de compétences, vers un bien-être, un mieux-être ou une satisfaction dans le travail.

Pour essayer de vérifier cette hypothèse, nous avons questionné des personnes ayant réalisé un bilan de compétences et avons essayé de connaître quelle était leur qualité de vie au travail avant leur bilan de compétences et leur ressenti quant à cette situation. Nous avons cherché à savoir si ces éléments avaient conduit les personnes interrogées en bilan de compétences (au delà des raisons professionnelles connues : désir de faire un point sur sa situation professionnelle, envie d'évolution ou de monter un nouveau projet professionnel : en somme, les raisons pour lesquelles le bilan de compétences a été créé). Pour appuyer cette qualité de vie au travail et essayer d'appuyer notre hypothèse, nous avons inséré des questions autour de la thématique du stress au travail (causes et conséquences), l'idée étant d'essayer d'observer si le stress peut expliquer les situations de souffrance, de mal-être et de malaise dans le travail et si après avoir conduit en bilan de compétences, ce dernier peut être réduit voir supprimé par le bilan, à travers le montage d'un projet professionnel en adéquation avec les compétences de l'individu (savoir, savoir-faire, expériences, savoir-être, compétences génériques) mais aussi ses valeurs, ses envies et ses motivations dans le travail. Enfin, pour vérifier notre hypothèse et dans le but d'étudier si oui ou non le bilan de compétences est un tremplin vers le bien-être ou le mieux-être au travail, il nous fallait questionner les personnes sur leur après bilan de compétences : ce qui a changé (les changements de ressenti ou concrets dans leur vie professionnelle), les outils utilisés au

cours du bilan ont ils aidé ces personnes et en quoi ? quels ont été les effets qu'elles ont ressentis sur elles-mêmes et sur leur vie professionnelle ? grâce à leur bilan, y a t il eu une amélioration dans leur vie professionnelle ? leur ressenti a il changé vis à vis de leur qualité de vie au travail ? ressent-elles un bien-être, un mieux-être, de la satisfaction aujourd'hui dans leur vie professionnelle ?

II - 2) L'outil méthodologique

II - 2.A) Le choix du questionnaire

II - 2.A.1) Les étapes de la construction du questionnaire

Les observations et rencontres

Pour créer notre outil de recherche, nous avons dans un premier temps en octobre 2010 créé un premier jet de questionnaire auquel nous n'avons pas retouché le temps de notre observation sur le terrain.

En effet stagiaire au sein du cabinet, nous avons eu l'opportunité de suivre en tant qu'observateur participant de nombreux entretiens de Bilans de compétences. Le but de ces observations était au départ de nous former aux techniques du bilan de compétences, au sein du cabinet AVANCE : conduite des différents entretiens pouvant être menés et administration des outils.

La construction de l'arbre des causes de l'arrivée en bilan de compétences

Dans un second temps, nous avons pu grâce à mes observations et les différentes rencontres que nous avons pu faire avec des personnes ayant réalisé un bilan de compétences dans d'autres structures : reconstruire une partie de l'arbre des causes de l'arrivée en bilan de compétences.

Puis, nous avons utilisé l'arbre des causes de l'arrivée en bilan que nous avons reconstruit et nous nous sommes aperçus que bon nombre des causes de l'arrivée en bilan faisaient partie des causes et des conséquences du stress telles que décrites par Patrick LEGERON¹¹⁹. De plus, ces causes et conséquences du stress sont elles-mêmes des sources de malaise, mal-

¹¹⁹ LEGERON, Patrick, 2003, Le stress au travail, Paris, Odile Jacob.

être et souffrance dans le travail. Ce constat nous a donc conduit à construire notre questionnaire pour une bonne part sur les causes et les conséquences du stress de Patrick LEGERON.

Les définitions des concepts

Comme énoncé dans la partie théorique, les concepts qui font partie de la non qualité de vie au travail (qualité de vie insatisfaisante) et les concepts qui font partie d'une qualité de vie au travail satisfaisante : se recouvrent et s'imbriquent.

Afin que chaque personne puisse s'y retrouver, identifier son ou ses ressentis, il nous a fallu être pluriel dans les choix de réponses. En effet, plutôt que de se limiter à une question du type : *Aviez-vous une qualité de vie au travail insatisfaisante ?* nous avons préféré une question laissant à la personne, la possibilité de choisir l'un ou l'autre des concepts de la non qualité de vie au travail (souffrance, mal-être, malaise), en fonction de ses perceptions. Ces concepts ne relèvent pas d'une échelle de classification précise et sont comme nous l'avons expliqué plus haut, parfois imbriqués les uns entre les autres. Ils pourront donc être superposés par une seule et même personne..

Nous avons effectué la même démarche en ce qui concerne les concepts de la qualité de vie au travail satisfaisante. Nous avons élargi les possibilités de réponses : plaisir, bien-être, mieux-être, satisfaction.

D'autre part, il nous a fallu définir les notions de la qualité ou non qualité de vie au travail. Pour ce faire, nous avons cherché à affiner le plus possible notre questionnaire, afin d'être le plus précis possible dans nos différentes définitions des mots : mal-être, souffrance par exemple. Cette précision étant nécessaire pour que les personnes interrogées sachent précisément identifier ce qu'elles ont vécu et comprennent le sens de nos questions.

Des renseignements pris auprès d'une psychologue du travail

Pour compléter notre investigation nous nous sommes entretenus bon nombre de fois avec une psychologue du travail, qui connaît bien le phénomène de souffrance au travail, pour avoir par ailleurs mené des recherches à ce sujet.

Ces rencontres nous ont permis lors de la conception de notre questionnaire, de :

- Dresser un profil des caractéristiques du public qui souffre ou vit un mal-être au travail et arrive en bilan de compétences,

- Connaître l'utilité du bilan dans des situations de souffrance au travail.

II - 2.A.2) Les raisons de cette recherche

Nous intéressés aux effets ressentis individuellement après le passage du bilan de compétences (et précisément ici au sein du Cabinet AVANCE de La Madeleine). Nous nous sommes intéressés au questionnaire. Le but de cette recherche n'étant pas de produire des résultats en nombre, mais d'aller dans le détail, nous avons conçu ce dernier dans une visée qualitative bien plus que quantitative. L'objectif de cette recherche était sans nul doute de rechercher le détail, le vécu, le ressenti (sentiments) de ces personnes. Le sujet est d'ailleurs à ce point sensible, que nous voulions éviter un questionnaire dans lequel les personnes interrogées ne se seraient pas reconnues et se seraient senties comme un "numéro".

Nous avons d'autre part choisi ce mode de recherche, car nous souhaitons obtenir des résultats de qualité, amenant les personnes à répondre de façon sincère sur une thématique peu évidente à évoquer de façon orale (en face à face). C'est entre autre pour cette raison, que nous n'avons pas choisi l'entretien comme méthode d'investigation. Il est en effet très difficile de parler de ce genre de choses. La souffrance au travail est un sujet que les individus souhaitent rarement aborder avec des inconnus.

Notre choix s'est donc porté sur un questionnaire que l'on peut qualifier de qualitatif, qui a nécessité une centaine d'heures d'élaboration.

II - 2.A.3) Présentation du Questionnaire¹²⁰ : Organisation, Indicateurs

Ce questionnaire se compose de trois parties

Partie 1 : L'avant bilan

Notre objectif était de faire un état des lieux de la situation professionnelle des individus interrogés avant leur bilan de compétences, ainsi que de leur ressenti (sentiments) en ce qui concerne leur qualité de vie au travail à cette époque. Pour étudier leur situation professionnelle et qualité de vie au travail, avant le bilan de compétences, des questions ont été posées sur les sujets suivants :

- ✚ (A.1) : Situation professionnelle : poste, branche d'activité, catégorie socioprofessionnelle

¹²⁰ Un exemplaire du questionnaire se trouve en annexe

- ✚ (A.2 & 3) : Qualité de vie au travail à cette période : pas du tout, peu, plutôt ou très satisfaisante; ainsi que les raisons de cette qualité (pour étudier si le stress faisait partie de de leur vie au travail)
- ✚ (A.4) : Leur ressenti (sentiments) dans le travail : malaise, mal-être, souffrance, bien-être, plaisir, aucun sentiment de ce genre; les raisons de ce ressenti; ressenti ayant ou non conduit en bilan de compétences ou encore ayant été révélé par le bilan (pour étudier à nouveau, si le stress pouvait de prime abord expliquer ces sentiments et si il avait conduit ces personnes en bilan de compétences, au delà des causes les plus connues)
- ✚ (A.5, 6, 7 & 8) : Les éléments qui appartenait à leur environnements de travail : causes et conséquences du stress, détaillées ci dessous (pour appuyer plus en détails et concrètement leur qualité de vie au travail avant le bilan de compétences)

Le but de ces questions, était de pouvoir faire ensuite une comparaison avec leur situation actuelle (après le bilan de compétences), pour savoir si ce dernier peut être une solution aux questions du malaise, mal-être et de la souffrance au travail; et de fait, si ce dernier est un tremplin vers le bien-être ou le mieux-être dans le travail.

#

Afin d'appuyer les notions de malaise, mal-être et souffrance dans le travail, nous nous sommes appuyés sur des éléments concrets en reprenant **les causes et les conséquences du stress de Patrick LEGERON**, telles qu'il les a décrites dans son ouvrage¹²¹. Ces dernières sont décrites très précisément dans la partie théorique et représentent nos "Indicateurs".

REMARQUE : Il est à noter que les causes et les conséquences du stress évoquées ci-dessous (titres), n'ont pas été citées dans l'outil de recherche : ces éléments étant les indicateurs, nous n'avons donc fait apparaître que les phrases et énoncés listés sous chaque numéro de question (ceci dans le but d'éviter d'induire les réponses des personnes interrogées).

Il nous semblait en effet essentiel de pouvoir, au delà du ressenti des personnes interrogées sur leur qualité de vie au travail (malaise, mal-être, souffrance, bien-être, plaisir); mesurer

¹²¹ P. LEGERON, 2003, *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob

les origines de ces ressentis : quelles étaient les causes de cette non qualité de vie au travail. Les causes et les conséquences du stress nous ont semblées une bonne porte d'entrée. Ces dernières seront utilisées les unes après les autres pour vérifier la présence ou non de stress chez les personnes interrogées, le pourquoi de ce stress, les répercussions que ce dernier a eu sur ces personnes, si ce stress appuie les sentiments évoqués plus hauts, et s'il a conduit les personnes en bilan de compétences (au delà des causes connues).

Pour mémoire, les voici ci-dessous listées succinctement avec le numéro des questions où elles apparaissent dans le questionnaire.

Les causes du stress vécues dans le travail :

Q. A.5.a) : Une forte pression dans votre travail

Une surcharge de travail / Le culte de la performance dans l'entreprise / Pas le droit à l'erreur / La pression du temps / Les interruptions incessantes / L'accumulation des e-mails / La réduction du temps de travail / De la contrainte et du contrôle / Des objectifs difficiles à atteindre / Des consignes difficiles à respecter.

Q. A.5.b) : Des changements

Un licenciement en cours ou éminent / Des problèmes professionnels / Une modification de la situation financière / Un changement de situation professionnelle/ Un changement de responsabilités professionnelles / Des difficultés avec la hiérarchie / Des changements d'horaires ou de conditions de travail / Une utilisation de l'ordinateur devenue très importante / Une gestion constante de l'imprévisible, de l'incontrôlable.

Q. A.5.c) : Les relations humaines négatives

Des exigences permanentes / La confrontation à des comportements tels que : l'incivilité, l'agressivité verbale, l'ignorance, le non respect de la part de tiers / Une ambiance de travail négative / Des conflits : entre collègues, avec la hiérarchie, de rôle, de valeurs / Des personnalités difficiles.

Q. A.5.d) : Le harcèlement / La violence

Des conduites abusives / Une atteinte portée aux conditions de travail / Une atteinte portée à la dignité de l'individu / L'isolement et refus de communication avec l'individu / Des remarques déplacées dans le cadre du travail / Violence : Physique, Morale, Verbale, Sexuelle.

Q. A.5.e) : Un environnement de travail insatisfaisant

Un manque d'enrichissement personnel / Des tâches répétitives ou inintéressantes / Un travail en "Open Space" / Etre SBT / Le travail à distance / Des horaires changeants ou inadaptés à la vie personnelle / Un temps de transport élevé / Des embouteillages réguliers / Des déplacements réguliers / Des problèmes dans la vie personnelle.

Les causes du stress au travail, ressenties :

Q. A.6.a) : La frustration et l'insatisfaction

De l'inquiétude quant à l'avenir professionnel / Un manque de reconnaissance, d'attention, d'affection de la part de la hiérarchie / Un investissement émotionnel et affectif important / Un décalage entre les attentes personnelles et la réalité du monde professionnel.

Q. A.6.b) : Le sentiment d'impuissance et de résignation

Le sentiment de n'avoir aucune prise sur ce qui arrive / Une perte de désir de faire quoi que ce soit.

Les conséquences du stress au travail, ressenties :

Q. A.6.c) : L'anxiété

Des tensions / De l'angoisse / De l'agressivité, de la colère, de l'hostilité à l'égard de tiers.

Q. A.6.d) : La fatigue et le surmenage

Des troubles du sommeil / Une certaine négativité / Une perte d'intérêt pour les choses qui procuraient habituellement de la joie, du plaisir / Une fatigue chronique / Le sentiment de vivre au ralenti / Une perte d'appétit / De la tristesse.

Q. A.6.e) : Le Burn-out

Le besoin d'avoir le moins de contact possible avec autrui / Des troubles du sommeil / Un détachement émotionnel / Un désenchantement vis-à-vis du métier / Un sentiment d'inutilité / Des douleurs diffuses.

Les conséquences concrètes :

Q. A.8) : Les maladies somatiques

Des problèmes cardio-vasculaires / Des troubles musculo-squelettiques / Des troubles digestifs / Des troubles psychologiques / Des maladies de l'adaptation / L'obligation de se mettre en arrêt maladies

Partie 2 : Le démarrage du bilan

Cette seconde partie se compose de trois questions :

-  **(B.1)** : Année du bilan de compétences.
-  **(B.2)** : Age de la personne.
-  **(B.3)** : Objectifs fixés au démarrage du bilan : pour voir si l'objectif fixé officiellement (la demande de départ) est en lien avec la non qualité de vie au travail qui a peut-être conduit ces personnes en bilan de compétences.

L'idée est de déceler pourquoi les gens arrivent en bilan : de monter un arbre des causes qui amène en Bilan de compétences au delà des causes les plus connues que sont : le besoin de réorientation ou de changement d'environnement professionnel ou encore de reconversion (qui eux même cachent d'ailleurs peut-être un malaise ou mal-être dans le travail ?).

Partie 3 : L'après bilan

Dans la troisième partie, les questions posées abordent les conclusions du bilan de compétences : "l'après bilan". Cette partie a pour but de vérifier si l'objectif fixé au démarrage du bilan a été atteint, voir dépassé. Pour pouvoir faire un état des lieux de l'après bilan de compétences. Cette partie a aussi pour objectif, de vérifier notre hypothèse de départ, Le bilan de compétences est-il un tremplin vers le bien-être ou le mieux-être dans le travail ?

Pour ce faire, des questions ont été posées sur les sujets suivants :

-  **(C.1)** : Atteinte ou non de l'objectif fixé au démarrage du bilan et raisons.
-  **(C.2)** : Dépassement ou non des attentes de la personne et raisons, (pour étudier les effets du bilan de compétences).

- ✚ (C.3) : Les outils utilisés au cours du bilan : utilité ? aide ? (pour voir si les outils contribuent à certains effets du bilan).
- ✚ (C.4) : La vision du bilan : moment favorisant ou non un processus de changement ?
- ✚ (C.5) : Les changements ? Lesquels ? (pour voir si le bilan a provoqué des changements et si oui, de quel ordre : concrets, ressenti / si non, pourquoi pas de changement).
- ✚ (C.6) : La qualité de vie au travail actuelle, des personnes interrogées : pas du tout, peu, plutôt, très satisfaisante (pour étudier si après le bilan de compétences leur qualité de vie au travail est différente d'avant le bilan).
- ✚ (C.7) : Le bilan de compétences est-il la source de cette amélioration dans leur vie professionnelle; cette amélioration se traduit-elle par : de la satisfaction, du mieux-être, du bien-être, du plaisir, autre chose, comment cela se traduit-il ?
- ✚ (C.8) : Cette amélioration dans leur vie professionnelle s'est-elle répercutée sur leur vie personnelle, le bilan a-t-il permis aux personnes de se réaliser, de mieux se connaître (pour vérifier les effets du bilan, conclure et ouvrir le mémoire le cas échéant vers : Le bilan de compétences : un tremplin vers le bien-être dans la vie ? En effet, au delà de notre hypothèse de départ (si cette dernière se vérifie), nous nous demandons si on ne pourrait pas envisager le bilan de compétences comme un tremplin vers le bien-être ou le mieux-être en général, compte tenu de la place que tient la vie professionnelle dans la vie privée.

Les questions ci-dessus permettront en somme, de vérifier les effets du bilan de compétences, pour prouver d'une amélioration ou non dans la vie professionnelle : le bilan de compétences a-t-il permis aux personnes de : se réaliser, mieux se connaître, d'accéder à une meilleure qualité de vie dans leur travail, cette amélioration a-t-elle eu des répercussions sur leur vie personnelle.

II - 2.A.4) Commentaire sur le choix du questionnaire

Construire ce questionnaire s'est révélé complexe, car la thématique abordée a nécessité une longue période de documentation pour arriver à élaborer un questionnaire complet, aux questions précises, permettant de valider l'hypothèse de départ.

Nous savons que ce type d'outil est peu utilisé de cette façon, en sciences de l'éducation. Sont souvent préconisés des questionnaires plus courts pour favoriser le taux de retours. Nous sommes à ce titre heureux d'avoir pu pouvoir innover dans notre méthode de travail.

II - 2.B) Le lieu de l'investigation

Actuellement stagiaire au sein du cabinet AVANCE de la Madeleine, dans le cadre du Master 2 CDVA¹²² et en cours de formation à la pratique du bilan de compétences depuis octobre 2010. Nous avons décidé d'utiliser le fichier du Cabinet AVANCE pour effectuer cette investigation.

II - 2.B.1) La présentation du Cabinet AVANCE

AVANCE est un cabinet Conseils en conduite des changements. On y pratique dans un premier temps, un accompagnement tourné vers les entreprises, les institutions, organisations du secteur privé ou public, par le biais de :

- ✓ Formations : au management, à la communication, la gestion et le développement des compétences des collaborateurs
- ✓ Conseil et Intervention au sein des organisations
- ✓ Coaching managérial : faire en sorte que le Management soit de qualité
- ✓ Conseil en prévention et correction des risques psychosociaux (stress, harcèlement moral et sexuel, agressivité, violence, Troubles Musculo-Squelettiques)

Dans un second temps AVANCE pratique un accompagnement pour des personnes à titre individuel. Le but est d'aider la personne dans son développement à travers des missions d'accompagnement telles que :

- ✓ Bilans de compétences
- ✓ Bilans d'orientation
- ✓ Bilans de préparation à la retraite
- ✓ Mobilité / Outplacement
- ✓ Coaching (projets professionnels et personnels)

¹²² Conseil en Développement des Compétences et Valorisation des Acquis

II - 2.B.2) Le Crédo d'AVANCE

"Face à des environnements en changements permanents, complexes et concurrentiels; la seule façon de pouvoir s'en sortir et de rester vivant c'est de mobiliser l'intelligence au travail".

C'est dans ce cadre que cette recherche s'est déroulée. Ce cadre était en effet, idéal, puisqu'il nous permettait de questionner des personnes ayant effectué un bilan de compétences et ayant suffisamment de recul pour répondre aux questions posées.

II - 2.C) La cohorte

II - 2.C.1) Le public visé

Le public visé par cette recherche s'est composé de toutes les personnes qui ont réalisé un bilan de compétences depuis 2002 au sein du cabinet AVANCE, jusqu'à 2010.

On parlera donc d'une cohorte, dont les caractéristiques seront les suivantes :

- Personnes ayant réalisé un bilan de compétences au sein du cabinet AVANCE, ces 9 dernières années et dont les coordonnées e-mail étaient accessibles : soit 153 personnes,
- Tous bénéficiaires confondus : que ce soit ceux pour qui il y avait un mal-être voir une souffrance dans le travail, comme ceux pour qui il n'y avait aucun problème (aucune sélection du public interrogé : pour plus d'impartialité dans les résultats),
- Toutes catégories socioprofessionnelles,
- Secteur géographique : métropole Lilloise, puisque le cabinet AVANCE se situe à la Madeleine,
- Prise en compte de tous les résultats,
- Le nombre de personnes : a été déterminé et soumis à la volonté de participation des bénéficiaires, soit 18 personnes sur 153.

REMARQUE : Cette investigation s'est concentrée sur l'utilité du bilan de compétences en cas de mal-être ou souffrance au travail. Cependant, nous avons décidé de prendre en compte toutes les réponses reçues. Il nous semblait intéressant de pouvoir analyser la part

des personnes ayant vécu un mal-être ou une souffrance dans le travail, avant leur arrivée en bilan, et éventuellement la part des personnes ayant vécu un bien-être ou du plaisir, avant leur arrivée en bilan .

II - 2.C.2) Le choix d'une cohorte ayant effectué un bilan de 2002 à 2010

Nous souhaitons, lors de cette recherche, questionner des personnes ayant effectuées un bilan de compétences et ayant suffisamment de recul pour pouvoir envisager de répondre aux questions posées.

On ne peut en effet envisager de questionner des personnes sur leur qualité de vie au travail avant et après bilan de compétences sans évoquer la thématique de souffrance. Et aborder cette thématique nécessite que ces personnes aient terminé leur bilan depuis un moment pour qu'elles puissent mobiliser une certaine analyse réflexive à ce sujet. Des personnes venant à peine de terminer leur bilan de compétences n'ont pas suffisamment de recul pour examiner l'avant et l'après de leur bilan. Il faut pour ce faire, laisser le temps faire son œuvre pour que les effets du bilan se fassent ressentir. Lorsqu'on effectue des changements, ceux-ci ne s'effectuent pas en quelques jours, en particulier quand il s'agit de la vie professionnelle.

II - 2.C.3) Une recherche qui fera l'objet d'une restitution auprès du public interrogé

Intervenant sur la prévention et la correction des risques psychosociaux, cette recherche ainsi que les résultats attendus intéressent beaucoup le Cabinet AVANCE. Et puisque pour effectuer cette dernière nous avons utilisé le fichier du cabinet. La gérante du cabinet (psychologue du travail), a souhaité que les résultats de cette recherche fassent l'objet d'une restitution en septembre 2011, auprès des bénéficiaires ayant participé. D'autre part, cette recherche intéresse le Cabinet AVANCE tant pour prouver des résultats du cabinet que pour le sujet de recherche en lui-même et notamment pour apporter la preuve que le bilan de compétences peut dans certaines situations être un outil de prévention des Risques Psychosociaux.

II - 2.C.4) L'envoi de la recherche et le taux de retour

La recherche s'est effectuée par voie électronique et notre outil a été envoyé à 153 personnes ayant effectué un bilan de compétences au sein du cabinet AVANCE de 2002 à 2010.

Comme nous l'avons souligné plus haut, nous n'avons délimité aucune limite d'âge ni de sélection particulière en ce qui concerne le sexe ou la catégorie socioprofessionnelle occupée. Notre recherche a donc été envoyée à tous les bénéficiaires qui avaient communiqué leur adresse mail sur la fiche de renseignement (remplie le premier jour de leur bilan).

Sur 153 personnes : 18 ont répondu. Ceci nous amène donc à un taux de retour de 12 %.

II - 2.C.5) La méthode d'analyse des données

L'analyse des données prendra deux formes. La première sera statistique en tableaux et la seconde concernera les réponses aux questions ouvertes du questionnaire; telles que par exemple la question A.3 : Selon vous, quelles étaient les raisons de cette qualité de vie ou non au travail ?

II - 2.C.6) Les points forts et limites de la démarche

Le point fort de cette recherche est sans conteste le questionnaire, qui apporte des informations très précises et de qualité sur le sujet de recherche.

En ce qui concerne l'envoi par mail, nous ne pouvons que constater la simplicité du procédé et le côté facilitant d'une passation numérique, évitant ainsi des frais d'impression, de port pour l'envoi et le retour.

Cependant, cette recherche revêt des limites. En effet, le questionnaire, qui comporte 8 pages, a été assez long en passation, même si les formes de questions ont été diversifiées au maximum, alternant tour à tour : des questions ouvertes, fermées, à choix multiples ainsi que des tableaux.

D'autre part, le fait que ce questionnaire se compose de questions très personnelles, ceci ajouté à l'envoi par mail, nous ont amené à un taux de retour peu important : 12%, soit 18

retours sur 153 questionnaires envoyés. Pour augmenter le taux de retour, l'idéal aurait peut-être été d'administrer ce questionnaire en face à face (mais ceci reste une hypothèse).

D'un point de vue pédagogique, avec du recul, même si ce questionnaire apporte beaucoup de données, nous suggèrerons aux personnes qui souhaitent construire ce genre d'outil, de veiller au nombre de pages, s'ils souhaitent augmenter le nombre de retours. A ce sujet, notons également qu'il aurait peut-être fallu, pour augmenter le taux de réponses, augmenter la taille de notre échantillon.

La finalité de l'étude de cette cohorte étant de récolter un maximum d'informations pour que les résultats soient le plus caractéristiques possible de la réalité et du "pourquoi on arrive en bilan de compétences (nous pensons à l'arbre des causes du mal-être ou malaise au travail qui conduit à l'arrivée en bilan)", on ne parlera pas de résultats représentatifs, car on ne peut pas prétendre que le public interrogé est forcément représentatif de toutes les personnes qui ont effectué un bilan; en effet il faudrait interroger des publics plus variés, ayant réalisé des bilans de compétences dans des cabinets différents, avec des procédés de bilan différents eux aussi. D'autre part, le public interrogé devrait être de toute la France ainsi que de toutes catégories socioprofessionnelles et secteurs d'activité. Ici les résultats de l'étude tentent de montrer ce qui a amené les bénéficiaires au cabinet AVANCE, et les effets qu'ils ont ressentis face aux répercussions de leur bilan de compétences dans leur vie professionnelle et/ou personnelle.

Comme énoncé dans la partie théorique ou encore plus haut, dans la partie "Définition des concepts", les concepts qui déterminent la qualité ou non qualité de vie au travail se recoupent et il est difficile d'effectuer une classification de ces derniers.

Bien que nous ayons essayé de préciser les définitions de ces concepts, pour que les personnes interrogées puissent clairement identifier leurs ressentis vis à vis de leur qualité ou non qualité de vie au travail; ces dernières ont parfois coché plusieurs ressentis. Cela confirme, qu'il est difficile de classer ces concepts, qu'ils peuvent se superposer voir même se cumuler; et c'est un élément auquel nous ne nous attendions pas au démarrage de notre recherche.

Un autre point est aussi à souligner : AVANCE est un cabinet en conduite des changements qui attache beaucoup d'importance au développement de la personne. Ce point est important, car l'étude qui se limite aux clients du cabinet Avance reflète la pratique particulière de ce cabinet, qui dépasse l'objectif du bilan de compétences (au sens du code du travail).

Enfin, professionnellement parlant, nous pensons que cette recherche nous aidera pour aborder la question de la qualité de vie au travail et notamment au cours du bilan de compétences. Nous avons d'ailleurs déjà eu l'occasion de nous appuyer sur nos recherches lors d'entretiens de bilan.

III - ANALYSE DU CONTENU

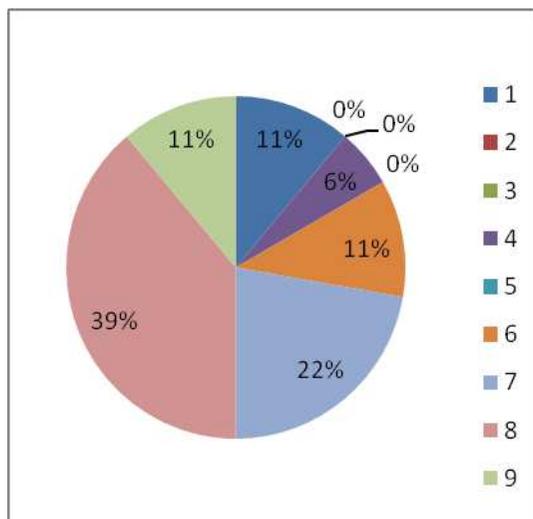
III - 1) Analyse du contenu par Chronologie

III - 1.A) L'avant bilan de compétences

III - 1.A.1) Présentation de la cohorte

Année du bilan de compétences et Age des personnes

Le démarrage du bilan de compétence (Questions B.1 et B.2)



	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	2002	2	11%
2	2003	0	0%
3	2004	0	0%
4	2005	1	6%
5	2006	0	0%
6	2007	2	11%
7	2008	4	22%
8	2009	7	39%
9	2010	2	11%
	TOTAL	18	100%

Personne	B.1 Année de votre bilan de compétences	B.2 Votre âge
1	2009	49
2	2009	50
3	2008	31
4	2002	42
5	2002	37
6	2009	29
7	2010	39
8	2007	41
9	2009	34
10	2009	45
11	2010	53
12	2009	39
13	2009	25
14	2008	32
15	2005	40
16	2008	47
17	2007	45
18	2008	32
	MOYENNE D'AGE	39

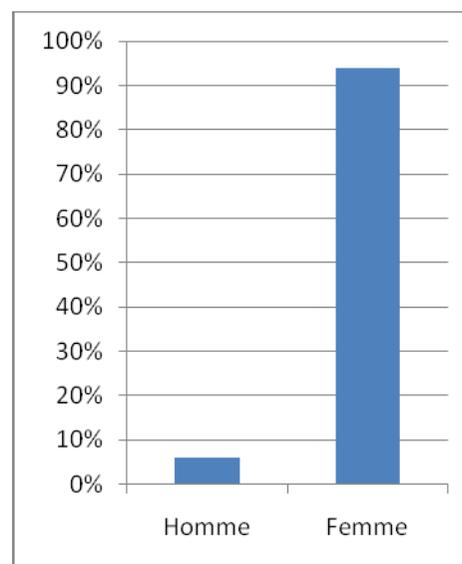
A la lecture des réponses, il apparaît que 11% des personnes ayant participé à cette recherche, ont effectué leur bilan de compétences en 2002, 6% en 2005, 11% en 2007, 22% en 2008, 39% en 2009 et 11% en 2010. La moyenne d'âge de ces personnes était, au moment du bilan, de 39 ans : la plus jeune personne ayant 29 ans et la plus âgée 53 ans.

Le sexe des personnes interrogées

Etat Civil (Question D)

Individu	Sexe M	Sexe F
1		1
2	1	
3		1
4		1
5		1
6		1
7		1
8		1
9		1
10		1
11		1
12		1
13		1
14		1
15		1
16		1
17		1
18		1
TOTAL	1	17

Modalité	Homme	Femme	Total
Effectif	1	17	18
Pourcentage	6%	94%	100%



La cohorte se compose de 6% d'hommes et 94% de femmes.

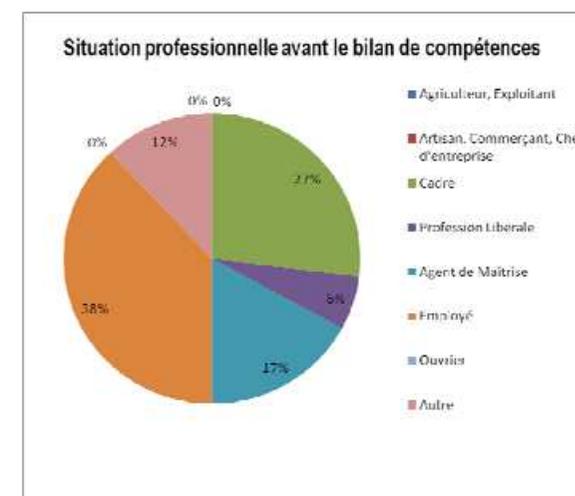
La situation professionnelle des personnes avant leur bilan de compétences : *La Catégorie Socio professionnelle (Question A.1)*

Individu	Modalité
1	8
2	3
3	3
4	6
5	6
6	5
7	3
8	6
9	6
10	8
11	6
12	6
13	5
14	6
15	5
16	3
17	3
18	4

Sur les personnes interrogées, voici les CSP (Catégories Socioprofessionnelles) et postes occupés, avant le bilan de compétences¹²³.

- **38%** d'entre elles étaient **Employées**, occupant des postes tels que : assistante de direction en comptabilité, secrétaire en expertise comptable, responsable administrative, Educatrice spécialisée en santé mentale, Infirmière, Assistante médicale ou Conseillère socioprofessionnelle
- **27% Cadres** : VRP dans la distribution, Responsable/Consultante R.H. dans la fonction hospitalière et l'emploi des cadres, Chef de produit ameublement textile, Directrice Marketing en VAD
- **17% Agent de maîtrise** : Assistante de projet événementiel, Responsable clientèle communication/média, Assistante de direction textile
- **12% D'autre CSP** : Professeur des écoles en congé longue durée, Enseignante en communication administrative et bureautique (secrétariat)
- **6% Profession libérale** : Chef de projet édition publicité

Modalité	CSP	Effectif	Pourcentage
1	Agriculteur, Exploitant	0	0%
2	Artisan, Commerçant, Chef d'entreprise	0	0%
3	Cadre	5	27%
4	Profession Libérale	1	6%
5	Agent de Maîtrise	3	17%
6	Employé	7	38%
7	Ouvrier	0	0%
8	Autre	2	12%
	TOTAL	18	100%



Les CSP suivantes ne sont pas représentées dans cette cohorte : **CSP 1** Agriculteur, Exploitant; **CSP 2** : Artisan, Commerçant, Chef d'entreprise; et **CSP 7** : Ouvrier.

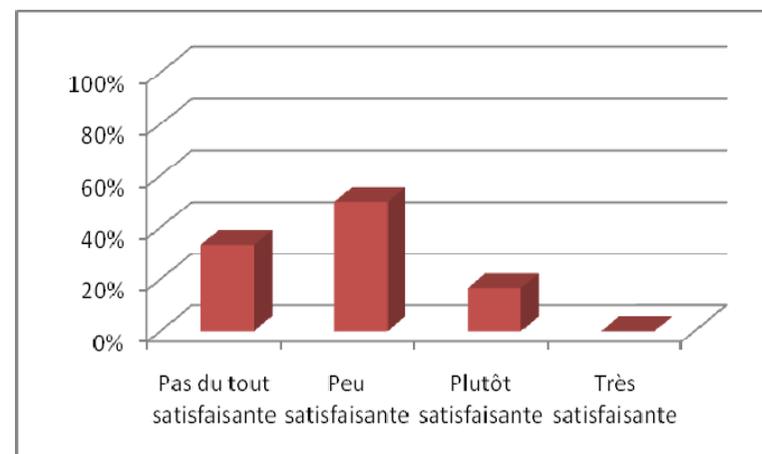
¹²³ En annexe se trouve le tableau reprenant les réponses récoltées à la question **A.1 : Quelle était votre situation professionnelle avant votre bilan de compétences ?**

III - 1.A.2) La qualité de vie au travail avant le bilan de compétences

Avis des personnes interrogées sur leur qualité de vie au travail (Question A.2)

A.2 Comment qualifieriez vous votre qualité de vie au travail à cette période ?				
Personne	Pas du tout satisfaisante	Peu satisfaisante	Plutôt satisfaisante	Très satisfaisante
1		1		0
2		1		
3		1		
4	1			
5		1		
6	1			
7			1	
8	1			
9		1		
10	1			
11			1	
12	1			
13		1		
14		1		
15			1	
16		1		
17		1		
18	1			
TOTAL	6	9	3	0

Modalité	Pas du tout satisfaisante	Peu satisfaisante	Plutôt satisfaisante	Très satisfaisante	Total
Effectif	6	9	3	0	18
Pourcentage	33%	50%	17%	0%	100%



Voici comment les personnes interrogées décrivent leur qualité de vie au travail avant leur bilan de compétences :

33% : Pas du tout satisfaisante

50% : Peu satisfaisante

17% : Plutôt satisfaisante

0% : Très satisfaisante.

Les raisons de cette qualité ou non de vie au travail (Question A.3)

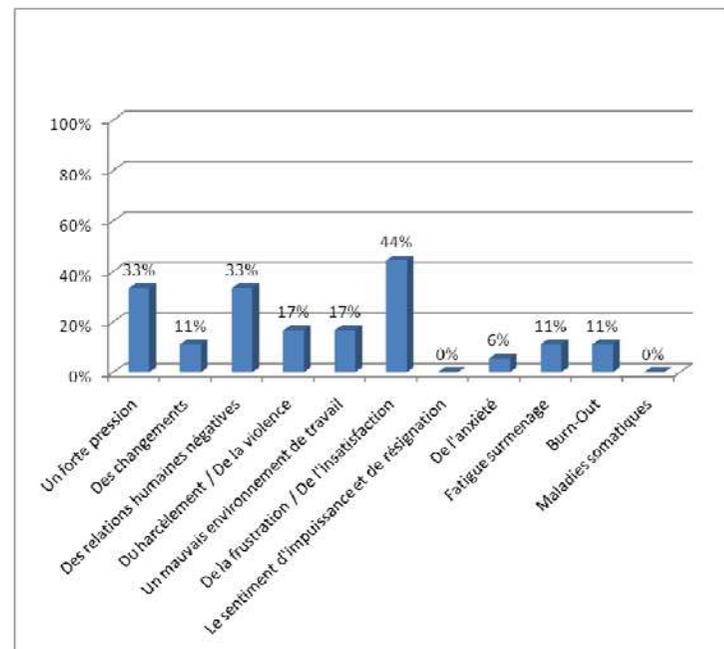
A.3 Raison de cette qualité ou non de vie au travail			
	Raisons	Personne	Citations
1	Un forte pression	1	"Le manque de temps pour aller au bout du projet. Il y avait souvent des contraintes emploi du temps."
		4	"Conditions de travail"
		12	"Harcèlement au travail en raison d'un nombre de places trop limité."
		14	"Surcharge de travail."
		16	" La quantité de travail importante au détriment du temps à consacrer à chaque client."
		18	"Trop grande charge de travail, trop de pression de la part de la hiérarchie, désorganisation."
2	Des changements	2	"Baisse de revenus."
		6	"Menace de licenciement pour faute injustifiée."
3	Des relations humaines négatives	4	"PDG."
		5	"Patron qui faisait régner une mauvaise ambiance."
		6	"Travail qui ne correspondait pas à mes valeurs."
		7	"Travail intéressant, voyages passionnants mais relationnel difficile au sein de l'entreprise."
		8	"Ambiance de travail déplorable."
10	" J'ai eu le sentiment que mes valeurs fondamentales (amour du métier, partage, relations conviviales avec les autres) avaient été bafouées. "		
4	Du harcèlement / De la violence	6	"harcèlement moral."
		9	Manque de clarté dans la fonction.
		12	"Harcèlement au travail en raison d'un nombre de places trop limité."
5	Un mauvais environnement de travail	6	"Manque d'épanouissement professionnel."
		16	"Le côté "train train" routinier de mon activité."
		18	"Open space très fatigant."

6	De la frustration / De l'insatisfaction	2	"Peu d'écoute, dévalorisation"
		3	"Peu de perspectives (CDD renouvelés tous les ans pendant 6 ans). Peu de reconnaissance (freins statutaires) par rapport au travail fourni."
		6	"Non reconnaissance, salaire bas (j'occupais 1 poste de responsable et j'étais payée comme une secrétaire et reconnue comme assistante)"
		10	"Je pensais transmettre" mes savoirs et savoir-faire auprès des jeunes destinés à la même profession que celle dont j'étais originaire : secrétaire/assistante de direction. Au fur et à mesure des années, j'ai du faire face à un public de moins en moins intéressé par la matière enseignée (pour diverses raisons)."
		13	"Les missions demandées ne me convenaient plus, et il y avait du stress au travail."
		14	"Manque de reconnaissance, manque de perspectives."
		16	La non perspective d'évolution.
		17	"Manque d'évolution."
7	Le sentiment d'impuissance et de résignation		
8	De l'anxiété	16	"La perte de sens par rapport aux directives et de ne pas être claire sur mes motivations."
9	Fatigue surmenage	6	"J'étais malheureuse dans mon travail."
		14	"Usure mentale."
10	Burn-Out	8	"Saturation vis-à-vis du métier."
		10	"Je ne pouvais plus exercer dans ces conditions. Je me sentais inutile."
11	Maladies somatiques (du stress)		

Modalité	Un forte pression	Des changements	Des relations humaines négatives	Du harcèlement / De la violence	Un mauvais environnement de travail	De la frustration / De l'insatisfaction	Le sentiment d'impuissance et de résignation	De l'anxiété	Fatigue surmenage	Burn-Out	Maladies somatiques	Total
Effectif	6	2	6	3	3	8	0	1	2	2	0	18
Pourcentage	33%	11%	33%	17%	17%	44%	0%	6%	11%	11%	0%	

INDICATEURS	
1	Un forte pression
2	Des changements
3	Des relations humaines négatives
4	Du harcèlement / De la violence
5	Un mauvais environnement de travail
6	De la frustration / De l'insatisfaction
7	Le sentiment d'impuissance et de résignation
8	De l'anxiété
9	Fatigue surmenage
10	Burn-Out
11	Maladies somatiques (du stress)

REMARQUE : 11% des personnes interrogées, n'ont pas renseigné la question sur les raisons de leur qualité ou non de vie au travail. Ceci s'explique probablement par le fait que ces personnes font partie des 17% qui considèrent que leur qualité de vie au travail avant leur bilan de compétences était plutôt satisfaisante.



En contre partie, les 83% restant ont justifié d'une non qualité de vie au travail, la qualifiant de : Pas du tout satisfaisante (33%) ou Peu satisfaisante (50%). Les raisons de cette non qualité de vie au travail, représentent une part non négligeable des causes et des conséquences du stress de Patrick LEGERON, telles qu'il les a décrites dans son ouvrage¹²⁴.

¹²⁴ P. LEGERON, 2003, *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob

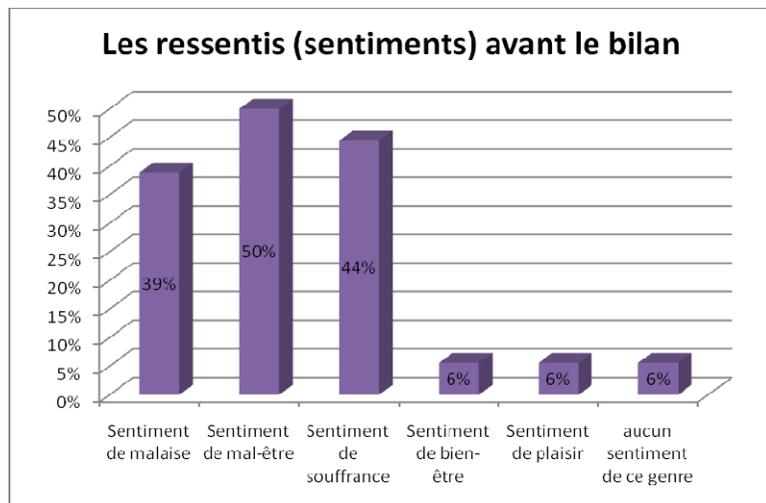
Les ressentis dans le travail avant le bilan de compétences

L'avis des personnes interrogées sur leur ressenti (sentiments) dans le travail

(Question A.4)

Personne	malaise	mal-être	souffrance	bien-être	plaisir	aucun	b) Conduit en bilan	c) Révélé par le bilan
1		1					1	
2			1				1	1
3	1						1	
4		1					1	
5	1						1	
6			1				1	
7	1						1	
8		1					1	
9	1	1	1				1	
10			1				1	
11						1		
12	1	1	1				1	1
13		1					1	
14	1	1	1				1	
15				1				
16			1				1	
17		1					1	
18	1	1	1		1		1	
TOTAL	7	9	8	1	1	1	16 Soit 89%	2 Soit 12%

Modalité	Sentiment de malaise	Sentiment de mal-être	Sentiment de souffrance	Sentiment de bien-être	Sentiment de plaisir	aucun sentiment de ce genre	Total
Effectif	7	9	8	1	1	1	18
Pourcentage	39%	50%	44%	6%	6%	6%	



Avant leur bilan de compétences les personnes interrogées ont ressenti dans les proportions suivantes, les sentiments suivant dans leur travail

- Malaise : 39%
- Mal-être : 50%
- Souffrance : 44%
- Bien-être : 6%
- Plaisir : 6%
- Aucun sentiment de ce genre : 6%

Pour 89% des personnes interrogées, ce ressenti les a amenés en bilan de compétences. Il est à noter que selon la loi, le bilan de compétences a été instauré pour *"permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation"*¹²⁵. Le bilan de compétence n'a donc pas été conçu pour répondre aux questions de la non qualité de vie au travail (souffrance, mal-être, malaise). Et pourtant, les chiffres ci-dessus indiquent que pour 89% des personnes interrogées, cette non qualité de vie au travail, les a conduit en bilan de compétences.

Notons également que pour 12% des personnes interrogées, au delà du fait que cette non qualité de vie au travail les a amenées en bilan de compétences, le bilan lui-même, a révélé des points de cette non qualité de vie au travail.

REMARQUE : Les pourcentages cumulés des ressentis dépassent les 100%, parce que comme indiqué 3 personnes ont indiqué plusieurs ressentis en même temps pour des raisons différents¹²⁶.

¹²⁵ Journal officiel de la république Française / Arrêté du 7 janvier 1997 relatif au bilan professionnel : Art. 3

¹²⁶ En annexe se trouve le récapitulatif des données récoltées à ce sujet.

Les raisons de leur ressenti (sentiments) dans le travail les ayant conduit en bilan de compétences (Question A.4.a)

Une nouvelle fois, et ce de façon spontanée, les personnes interrogées sur les raisons de leur ressenti dans le travail ont indiquées comme raisons : les causes et les conséquences du stress telles que décrites par Patrick LEGERON dans son ouvrage.

INDICATEURS : Raisons		
1	Un forte pression	CAUSES DU STRESS
2	Des changements	
3	Des relations humaines négatives	
4	Du harcèlement / De la violence	
5	Un mauvais environnement de travail	
6	De la frustration / De l'insatisfaction	
7	Le sentiment d'impuissance et de résignation	
8	De l'anxiété	CONSEQUENCES DU STRESS
9	Fatigue surmenage	
10	Burn-Out	
11	Maladies somatiques (du stress)	

A.4.a Les raisons de cette qualité ou non de vie au travail			
Raisons	Pers.	Citations	
1	Une forte pression	4	"Conditions de travail"
		13	"Surcharge de travail"
		18	"Je n'arrivais plus à faire face"
2	Des changements	2	"Baisse de revenu"
		6	"Epuisement professionnel suite à un harcèlement moral, m'ayant conduit à un burn-out et un arrêt de travail de presque 2 mois et à un licenciement pour raisons économiques après une tentative de licenciement pour faute."
3	Des relations humaines négatives	1	"Les enfants évoluent trop vite, ils n'ont plus de respect de l'enseignant. L'autorité parentale est parfois délégué à l'enseignant. Problème de l'enfant roi dans nos sociétés. Le métier n'est plus reconnu, les parents viennent en tant que consommateur et deviennent de plus en plus exigeant. Non respect de certains parents. Pleurs des jeunes enfants en début d'année et caprice de certains enfants."
		4	"PDG caractériel."
		7	"Problèmes relationnels."
		9	"Manque de clarté dans la fonction, pas de solution."
		10	"J'ai eu le sentiment que mes valeurs fondamentales (amour du métier, partage, relations conviviales avec les autres) avaient été bafouées."
		16	"La perte de sens par rapport aux directives"
4	Du harcèlement	6	"Epuisement professionnel suite à un harcèlement moral, m'ayant conduit à un burn-out et un arrêt de travail de presque 2 mois et à un licenciement pour raisons économiques après une tentative de licenciement pour faute."

	/ De la violence	12	"Une souffrance : de ne pas parvenir à saisir pourquoi ce harcèlement de la part des collègues"
5	Un mauvais environnement de travail	6	"Travail qui ne me correspondait pas."
		8	"Pas de plaisir."
		12	Un malaise : l'impression de ne pas être à sa place
		13	"Impression de ne plus rien apprendre , routine de travail."
6	De la frustration / De l'insatisfaction	2	"Mauvaise évaluation de mes compétences"
		3	"Investissement important dans le travail et peu de reconnaissance."
		7	"pas d'évolution possible."
		14	"Manque de reconnaissance, manque de perspectives"
		16	"La non perspective d'évolution. La quantité de travail importante au détriment du temps à consacrer à chaque client."
		17	"Manque d'évolution."
7	Le sentiment d'impuissance et de résignation	12	"Un mal-être : sans comprendre vraiment pour quel motif "/> Une souffrance : de ne pas parvenir à saisir pourquoi ce harcèlement de la part des collègues
8	De l'anxiété	8	"Pas de motivation au travail."
		13	"manque de motivation
		16	"ne pas être claire sur mes motivations."
9	Fatigue surmenage	2	" stress, déprime"
10	Burn-Out	6	"Epuisement professionnel suite à un harcèlement moral, m'ayant conduit à un burn-out et un arrêt de travail de presque 2 mois et à un licenciement pour raisons économiques après une tentative de licenciement pour faute."
		10	"Je pensais "transmettre" mes savoirs et savoir-faire auprès des jeunes destinés à la même profession que celle dont j'étais originaire : secrétaire/assistante de direction. Au fur et à mesure des années, j'ai du faire face à un public de moins en moins intéressé par la matière enseignée (pour diverses raisons) [...] Je ne pouvais plus exercer dans ces conditions. Je me sentais inutile."
		14	"Usure mentale"
		16	"Burn-out lié au côté "train train" routinier de mon activité."
11	Maladies somatiques	6	"Epuisement professionnel suite à un harcèlement moral, m'ayant conduit à un burn-out et un arrêt de travail de presque 2 mois et à un licenciement pour raisons économiques après une tentative de licenciement pour faute."

Puisque cette recherche concerne la qualité de vie au travail avant et après le bilan de compétences, nous nous sommes attachés aux réponses des personnes pour qui les raisons ci-dessus les ont conduits en bilan de compétences¹²⁷. Ces personnes représentant 89% du public interrogé, cependant dans ces 89% nous devons préciser que l'une des personnes n'a pas précisé le pourquoi du ressenti dans le travail qui l'a conduit en bilan de compétences. Comme nous pouvons le constater ce sont les causes et les conséquences du stress au travail qui ont amenées les personnes interrogées à ressentir une non qualité de vie au travail (souffrance, mal-être, malaise) et contre toute attente : les raisons de ces ressentis (sentiments) ont elles-mêmes conduit 100% de ces personnes en bilan de compétences. Il y a donc, au delà d'une nécessité de faire un point sur leurs compétences ou de monter un projet professionnel, un besoin certain de réponses par le bilan de compétences, lorsque la qualité de vie au travail est insatisfaisante. Le bilan de compétences, semble pouvoir être une piste de réponse en cas de non qualité de vie au travail. Il faut, pour confirmer notre hypothèse étudier le ressenti des personnes interrogées après leur bilan de compétences (chose que nous ferons plus bas dans cette analyse).

III - 1.A.3) Les causes et les conséquences du stress au travail

Pour appuyer notre recherche, l'analyse ci-dessous se base sur les causes et les conséquences du stress, décrites par Patrick LEGERON dans son ouvrage *Le stress au travail*. Cette analyse a pour objectif de collecter des données concrètes sur la non qualité de vie au travail avant le bilan de compétences : c'est ainsi, pour nous, la possibilité de desceller le pourquoi de cette non qualité de vie au travail (engendrant de la souffrance, du mal-être et du malaise) : tel que nous avons pu l'observer dans la première partie de cette analyse. C'est aussi pour nous une façon de savoir si cette non qualité de vie au travail (traduite par les causes et les conséquences du stress), a été l'origine cachée du bilan de compétences, au delà de la demande officielle.

L'analyse se présente sous deux angles : les causes du stress : concrètes et ressenties les conséquences du stress : concrètes et ressenties.

REMARQUE : Les tableaux regroupant les données synthétisées ci-dessous, se trouvent dans l'annexe "Les causes et les conséquences du stress".

¹²⁷ Les citations complètes listées par personne se trouvent en Annexe 2

Les causes du stress au travail

Les causes concrètes du stress au travail :

UNE FORTE PRESSION DANS VOTRE TRAVAIL (Question A.5.a)

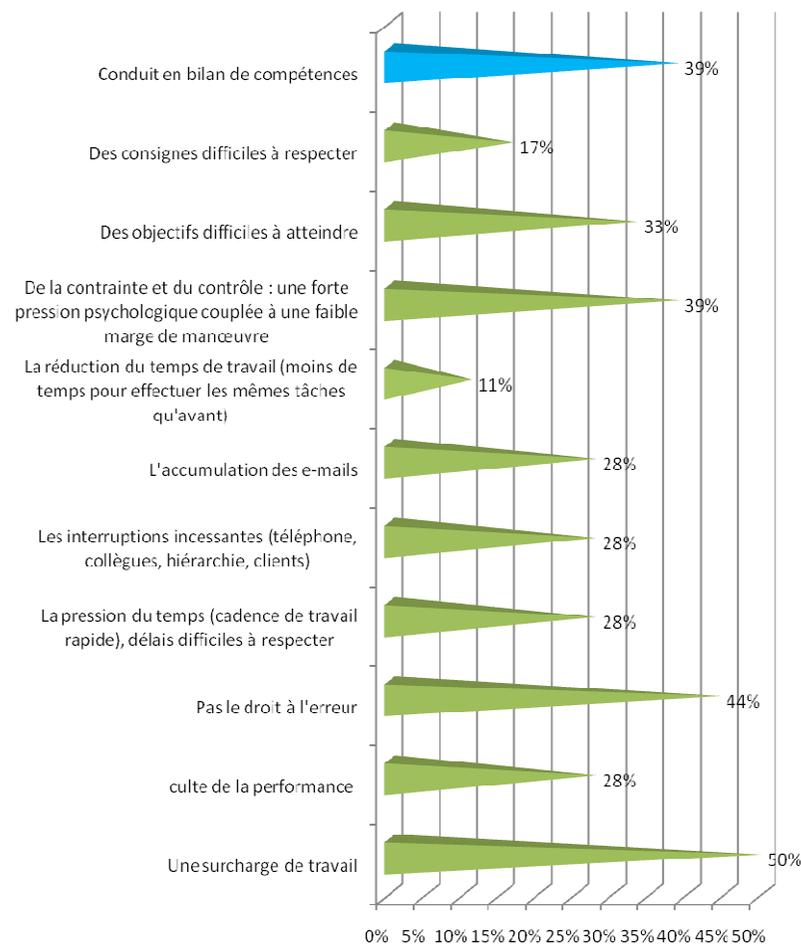
Comme nous pouvons l'observer ici, la première cause concrète du stress décrite par Patrick LEGERON : Une forte pression dans le travail représente une part non négligeable de l'environnement de travail des personnes interrogées avant leur bilan de compétences.

Elles précisent avoir vécu les éléments suivants :

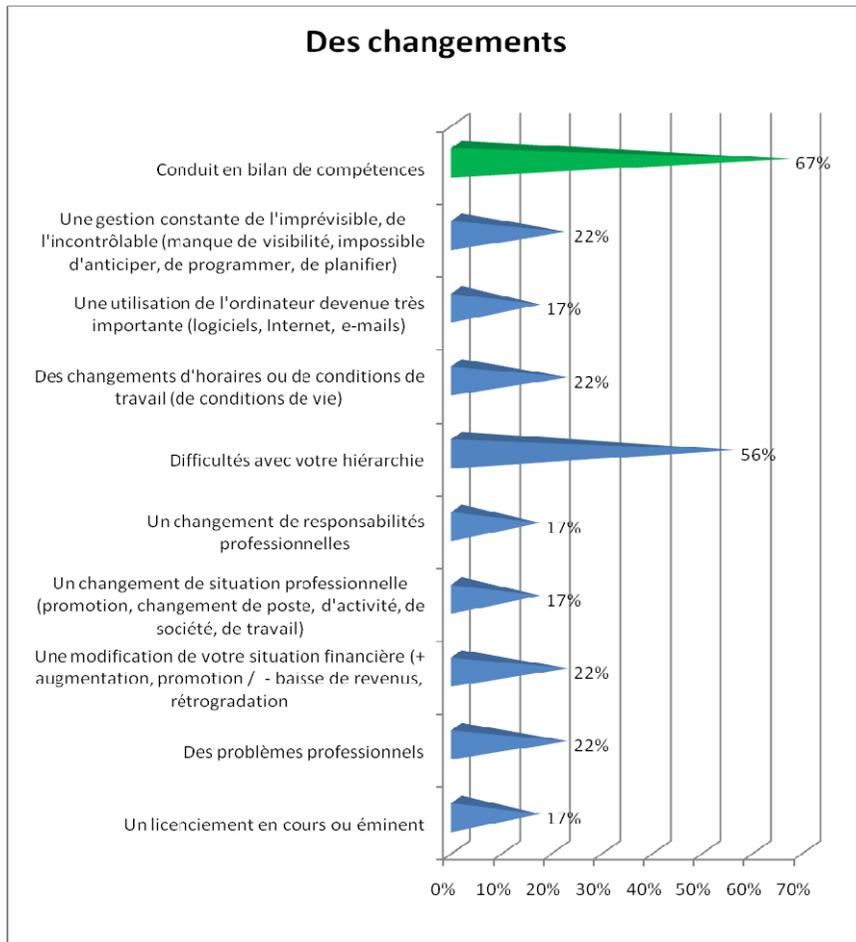
- Une surcharge de travail : 50%
- Le culte de la performance : 28%
- Pas le droit à l'erreur : 44%
- La pression du temps : 28%
- Les interruptions incessantes : 28%
- L'accumulation des e-mails : 28%
- La réduction du temps de travail : 11%
- De la contrainte et du contrôle : 39%
- Des objectifs difficiles à atteindre : 33%
- Des consignes difficiles à respecter : 17%

39% de ces personnes, affirment même, que certains de ces éléments les ont conduits en bilan de compétences.

Une forte pression dans le travail



DES CHANGEMENTS (Question A.5.b)



67% des personnes interrogées estiment que les changements qu'elles ont vécus dans leur vie professionnelle les ont amenées en bilan de compétences.

Elles sont entre 17% et 22% à avoir vécu des changements dans leur vie professionnelle à cette période, tels qu'un licenciement en cours ou éminent, des problèmes professionnels, une modification de leur situation financière, un changement de responsabilités, d'horaires ou de conditions de travail, a avoir subi une utilisation de l'ordinateur devenue très importante ou une gestion constante de l'imprévisible. Elles sont 56% à énoncer dans ces changements, des difficultés avec leur hiérarchie : Les difficultés avec la hiérarchie qui revient pour 44% des personnes interrogées comme une cause de leur arrivée en bilan de compétences.

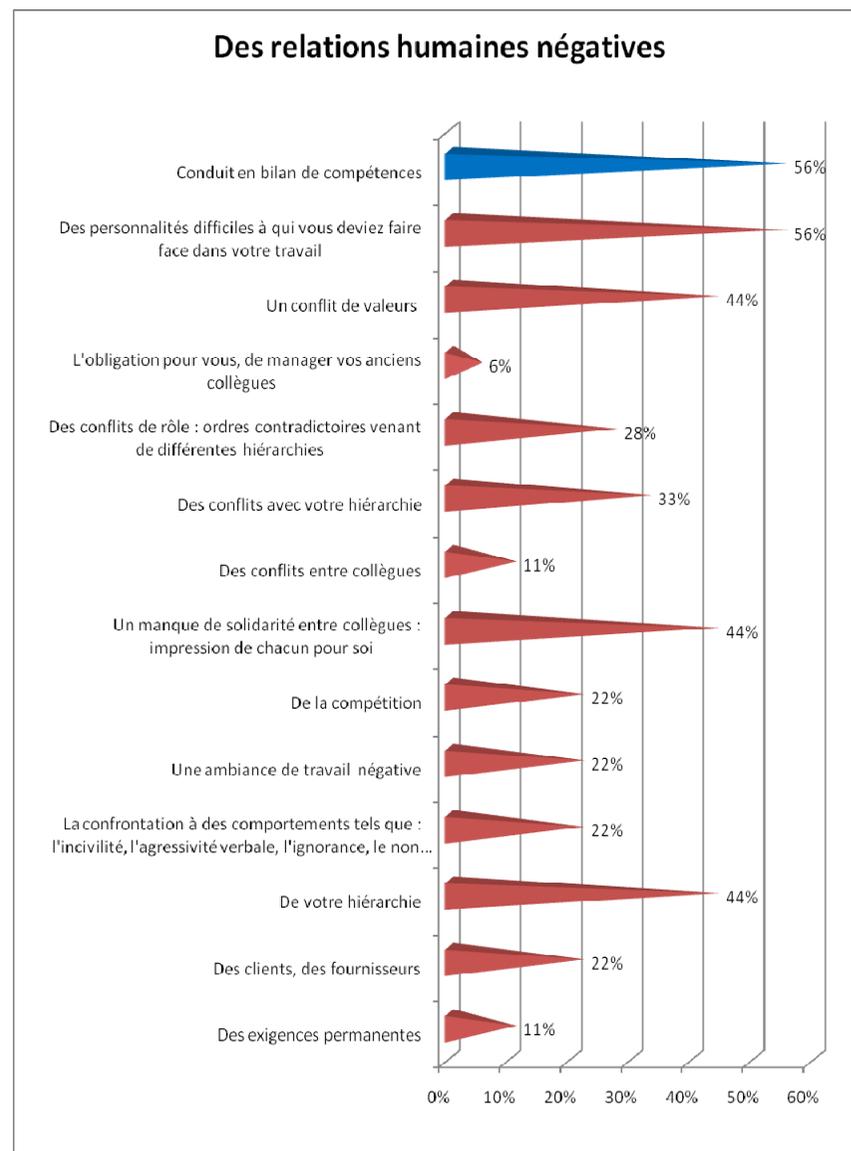
DES RELATIONS HUMAINES NEGATIVES (Question A.5.c)

Les relations humaines négatives sont pour 56% des personnes interrogées l'une des causes de leur arrivée en bilan de compétences.

Sur toutes les personnes interrogées, elles sont :

- 28%, à avoir vécu des conflits de rôle.
- 33%, à avoir eu des conflits avec leur hiérarchie.
- 44%, à avoir subi des exigences permanentes de leur hiérarchie, une ambiance de travail négative à cause d'un manque de solidarité entre collègues, des conflits de valeur.
- 56%, à avoir du faire face à des personnalités difficiles.

En revanche, les éléments suivants (avec le pourcentage des personnes concernées) représentent une part bien moins importante que les éléments ci dessus, dans les relations humaines au travail : l'obligation de manager ses anciens collègues (6%), les conflits entre collègues (11%) ou encore les exigences permanentes (11%).



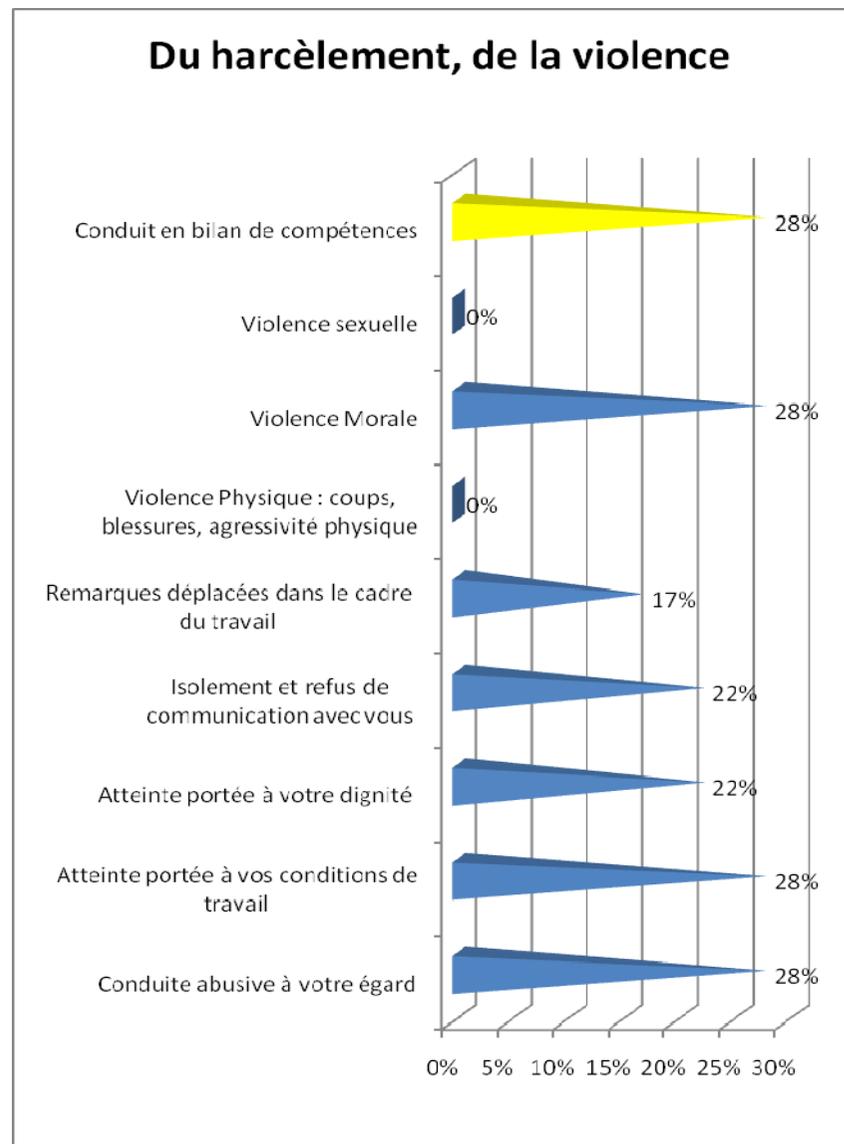
DU HARCELEMENT, DE LA VIOLENCE (Question A.5.d)

Les données ci contre, nous indiquent que : 28% des personnes interrogées ont été amenées en bilan de compétences, parce qu'elles subissaient du harcèlement ou de la violence.

Aucune n'a subi de violence sexuelle ou physique, dans son travail à cette période.

Les éléments qui composent ce harcèlement et cette violence sont les suivants :

- 28% des personnes interrogées ont subi des violences morales, des atteintes portées à leurs conditions de travail ou encore des conduites abusives à leur égard.
- 22% : de l'isolement et le refus de communiquer avec elles, ainsi qu'une atteinte portée à leur dignité.
- 17% ont subi des remarques déplacées à leur égard.

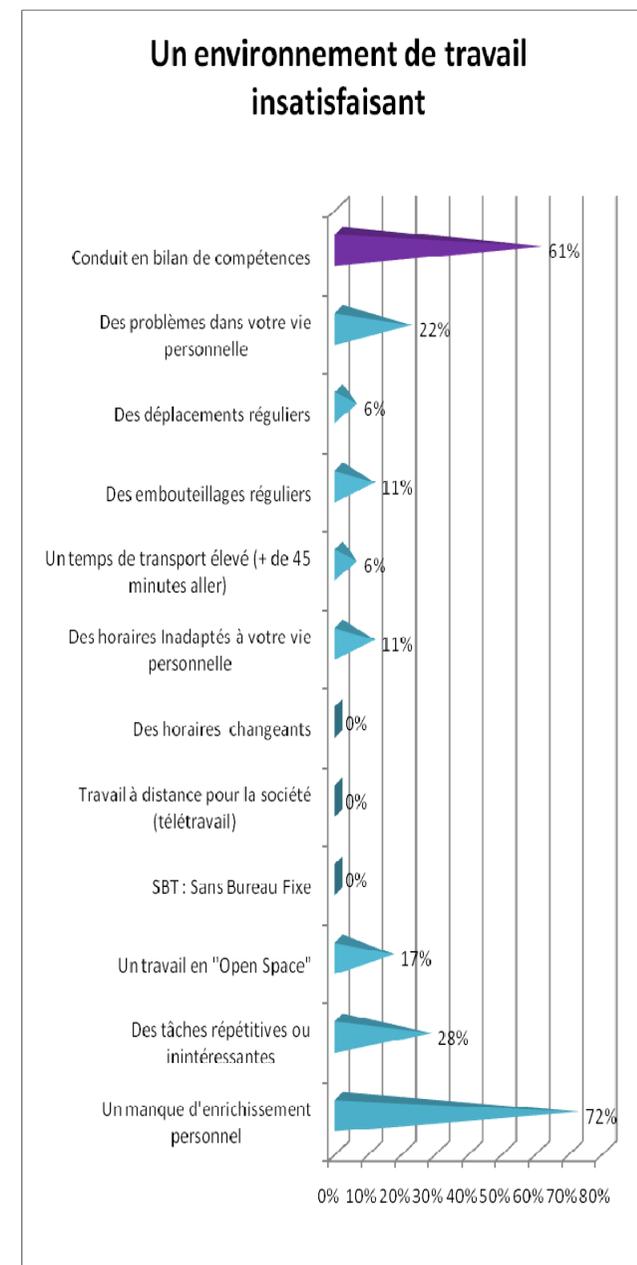


UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL INSATISFAISANT (Question A.5.e)

61% des personnes interrogées sont venues faire un bilan de compétences parce qu'elles n'étaient pas satisfaites par leur environnement de travail. On retrouve en tête de liste : un manque d'enrichissement personnel pour 72% d'entre-elles.

On retrouve ensuite, des tâches répétitives ou inintéressantes pour 28% d'entre-elles. 17% travaillaient en "open-space", 11% avaient des horaires inadaptés à leur vie personnelle et des embouteillages réguliers pour se rendre sur leur lieu de travail. 6% de ces personnes avaient un temps de transport pour se rendre sur leur lieu de travail s'élevant à plus de 45 minutes ou devaient effectuer des déplacements réguliers. Enfin, aucune des personnes interrogées n'était insatisfaite par l'une des raisons suivantes : pas de bureau fixe, travail à distance ou horaires changeants.

Cette insatisfaction au travail très prononcée (puisqu'elle concerne 72% des personnes interrogées en ce qui concerne le manque d'enrichissement personnel) a conduit 69% des personnes en bilan de compétences. Cela rejoint la thèse de Christophe NIEWIADOMSKI qui souligne que " *Lorsque la rupture entre "ce que JE vis" et "ce que JE voudrais vivre" est trop profonde, le sujet est déchiré de l'intérieur. Il est traversé par une contradiction entre l'objectivité de sa position et ses aspirations profondes. Ce conflit provoque une souffrance qui, comme l'indique C. DEJOURS, peut avoir des aspects positifs et des aspects négatifs*". En l'occurrence le fait de rechercher à s'enrichir dans leur travail et de ne pas y parvenir, n'a fait qu'accentuer cet écart entre les aspirations individuelles et la réalité de leur vie professionnelle.



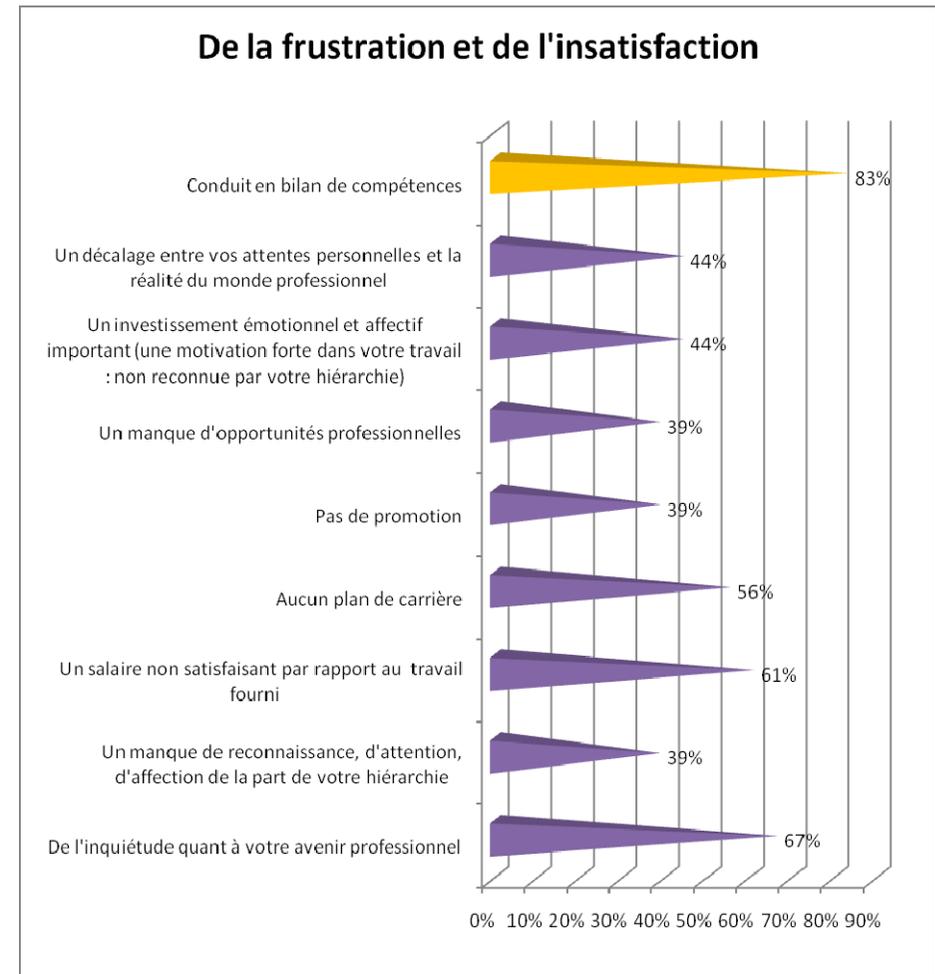
Les causes ressenties du stress au travail :

DE LA FRUSTRATION, DE L'INSATISFACTION (Question A.6.a)

Pour 83% des personnes interrogées : la frustration et l'insatisfaction dans leur environnement de travail, les ont amenées en bilan de compétences. Cela vient à nouveau rejoindre la thèse de Christophe DEJOURS.

Cette frustration et cette insatisfaction, vient :

- De leur avenir professionnel incertain : 67% avaient des incertitudes quant à leur avenir professionnel, 56% aucun plan de carrière.
- Pour 61% d'entre-elles, cela vient d'un salaire non satisfaisant par rapport au travail fourni.
- 39% souffraient d'un manque d'opportunités professionnelles ou de promotion.
- 44% ont eu un investissement affectif important : une motivation forte dans leur travail, non reconnue.

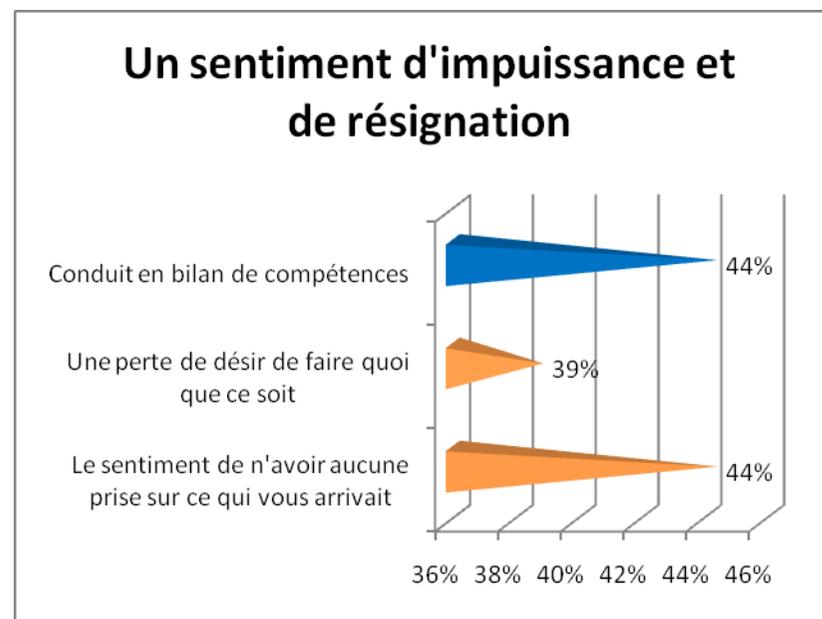


Christophe DEJOURS explique que la souffrance psychique au travail résulte de l'écart entre les désirs de l'individu et l'organisation du travail. Dans cette recherche, 44% des personnes interrogées évoquent clairement un décalage entre leurs attentes personnelles et la réalité du monde professionnel : au delà de la présence de causes du stress telle que décrite par Patrick LEGERON, on est clairement en présence de personnes, qui par cette situation professionnelle risquaient fort de vivre une souffrance, un mal-être ou un malaise dans leur travail.

On est ici dans une tension entre travail prescrit / travail réel typique, où le réel de l'activité, non réalisé produit de l'insatisfaction et de la frustration. Comme le souligne Yves CLOT, *"le réel de l'activité, ce sont les activités suspendues, contrariées ou empêchées [...] l'activité occultée, l'activité échafaudée, toutes deux non réalisées, n'en sont pas moins présentes dans la vie d'un sujet, elles contribuent à lui donner ou retirer du sens"*. Ici, les activités empêchées ont amené les personnes interrogées à de la frustration et de l'insatisfaction.

LE SENTIMENT D'IMPUISSANCE ET DE RESIGNATION (Question A.6.b)

44% des personnes interrogées sont venues faire un bilan de compétences car elles se sentaient impuissantes et résignées. 39% de ces personnes se sentaient impuissantes et résignées à cause d'une perte de désir de faire que soit et 44% parce qu'elles avaient le sentiment de n'avoir aucune prise sur ce qui leur arrivait.



Les conséquences du stress

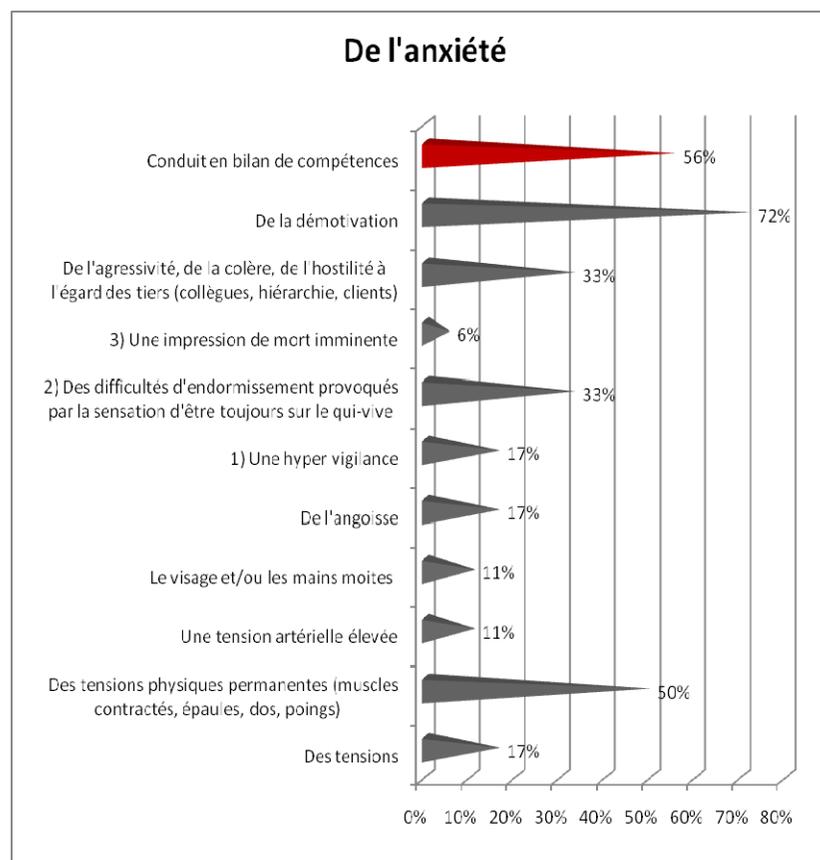
Au delà des causes du stress, qui ont toutes concernées les personnes interrogées, il était intéressant de regarder si les conséquences du stress apparaissaient dans l'environnement de travail de ces personnes.

Les conséquences du stress que nous avons souhaité observer sont celles que Patrick LEGERON a décrites dans son ouvrage "*Le stress au travail*". Ces conséquences sont les suivantes : l'anxiété, la fatigue/le surmenage, le Burn-out, les maladies somatiques

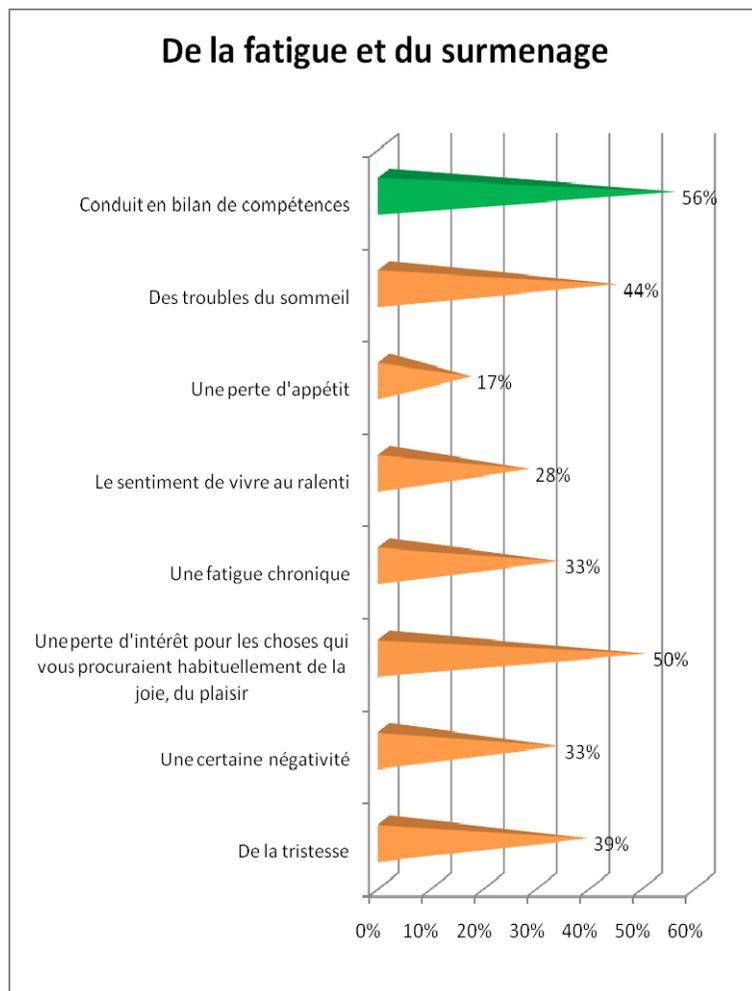
DE L'ANXIETE (Question A.6.c)

Comme nous pouvons l'observer plus de la moitié des personnes interrogées sont venues faire un bilan de compétences parce qu'elles souffraient d'anxiété à cause de leur travail.

Les chiffres les plus éloquents sont les suivants : 72% des personnes interrogées étaient anxieuses car elles ressentait de la démotivation et 50% des tensions physiques permanentes (muscles contractés, épaules, dos, poignets), 33% ont fait part d'agressivité, de colère, d'hostilité à l'égard de tiers (collègues, hiérarchie, clients), 33% avaient des difficultés d'endormissement provoquées par la sensation d'être toujours sur le qui-vive. Elles n'étaient que 17% à ressentir de l'angoisse et des tensions, 11% à avoir le visage ou les mains moites ou de la tension artérielle et 6% à avoir une sensation de mort imminente.

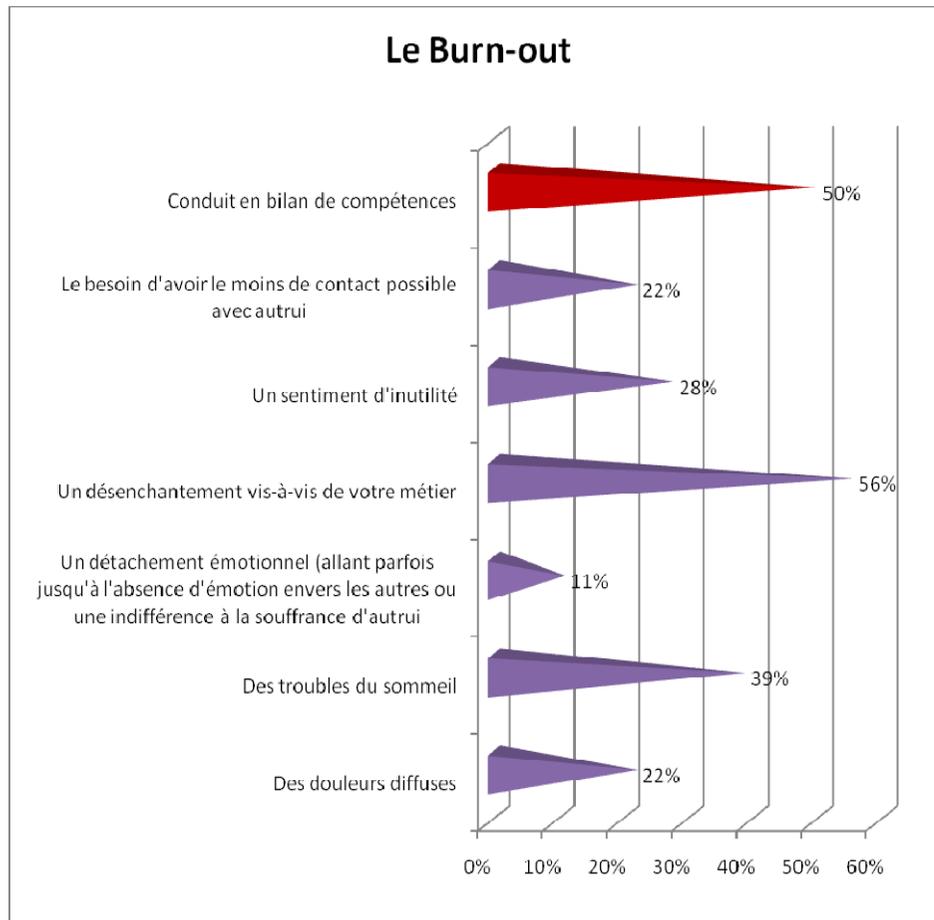


DE LA FATIGUE, DU SURMENAGE (Question A.6.d)



56% des personnes interrogées sont venues faire un bilan de compétences car elles souffraient de fatigue ou de surmenage.

- 50% d'entre-elles ont ressenti une perte d'intérêt pour les choses qui leur procuraient habituellement de la joie et du plaisir
- 44% : des troubles du sommeil
- 39% : de la tristesse
- 33% : une fatigue chronique et une certaine négativité
- 17% : une perte d'appétit



LE BURN-OUT (Question A.6.e)

Le Burn-out, décrit par de nombreux auteurs tels que Patrick LEGERON, a été vécu par certaines des personnes interrogées. Cependant, il faut préciser que sur les 50% des personnes qui sont venues faire un bilan de compétences et qui cochent des symptômes du Burn-out, toutes n'étaient pas concernées par ce dernier, mais seulement par quelques uns de ses symptômes.

Il y a en réalité 11% de ces personnes qui semblent avoir été concernées par la question. Ces personnes ayant coché tous les éléments du Burn-out et ont par ailleurs affirmé les choses suivantes au cours de notre recherche, (personne n°6) : *"Travail qui ne me correspondait pas, Epuisement professionnel suite à un harcèlement moral, m'ayant conduit à un Burn-out et un arrêt de travail de presque 2 mois"*. ou encore, (personne n°14) : *"Manque de reconnaissance, usure mentale, manque de perspectives, surcharge de travail"*.

Il faut souligner que pour 56% des personnes interrogées, il y a eu un désenchantement vis à vis de leur métier, que 39% ont eu des troubles du sommeil, 28% un sentiment d'inutilité, 22% des douleurs diffuses et le besoin d'avoir le moins de contact possible avec autrui.

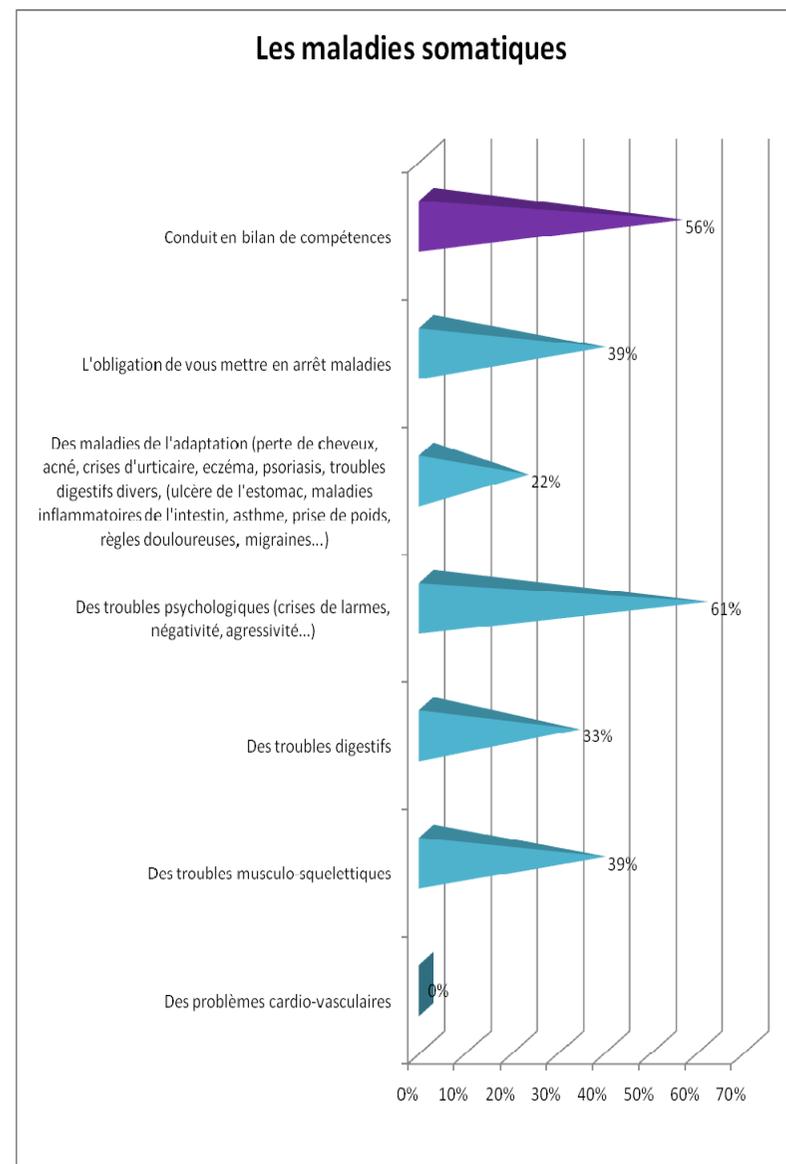
LES MALADIES SOMATIQUES (Question A.8)

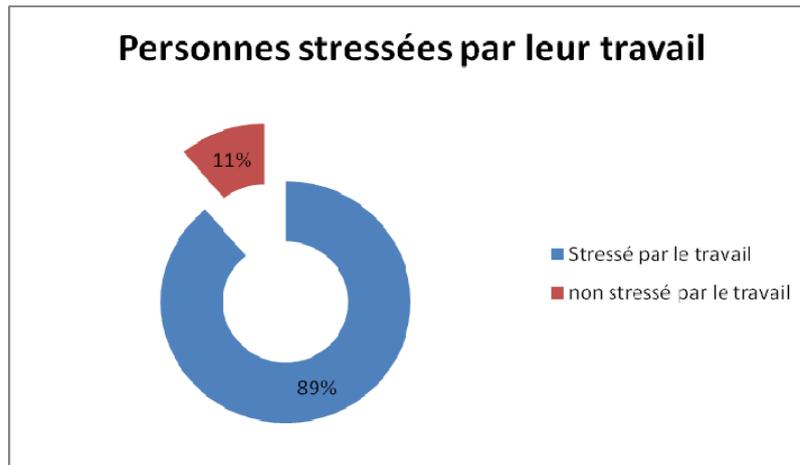
Il est important de préciser que sur toutes les personnes interrogées, 22% n'ont vécu aucun symptôme des maladies somatiques dites du stress, elles n'ont donc pas été affectées physiquement par le stress.

Pour les 78% restantes, qui ont été affectées par le stress, elles représentent sur les personnes interrogées :

- 61% : à avoir ressenti des troubles psychologiques
- 39% : des T.M.S. Troubles Musculo-Squelettiques ou encore l'obligation de se mettre en arrêt
- 33% : des troubles digestifs
- 22% : des maladies de l'adaptation telles que : perte de cheveux, acné, crises d'urticaire, eczéma, psoriasis, troubles digestifs divers, ulcère de l'estomac, maladies inflammatoires de l'intestin, asthme, prise de poids, règles douloureuses, ou encore migraines

Il est à noter qu'aucune des personnes interrogées n'a eu de problèmes cardio-vasculaires.





Tous ces éléments nous indiquent que les personnes interrogées ont toutes été soumises aux causes et aux conséquences du stress et par conséquent au stress. Et pourtant, à la question [A.7](#) Vous sentiez-vous stressé(e) dans votre travail ? 89% déclarent qu'elles l'étaient et 11% qu'elles ne l'étaient pas.

Cette première partie sur l'avant bilan de compétence nous montre combien les personnes interrogées étaient insatisfaites par leur qualité de vie au travail et que cette dernière se traduisait par des sentiments de malaise, mal-être et souffrance. Ces sentiments se sont vus confirmés par les causes et les conséquences du stress, telles qu'elles ont été décrites par Patrick LEGERON dans son ouvrage *Le stress au travail*. Ces causes et ces conséquences du stress, prouvent de la nécessité pour ces personnes de devoir sans cesse s'adapter à leur environnement, développant ainsi le S.GA. (Syndrome Général d'Adaptation) tel qu'il a été décrit par Hans SELYE, qui met en avant trois phases : une réaction d'alarme, puis un stade de résistance pour arriver au stade d'épuisement, que représente le Burn-out. A ce sujet nous avons pu constater que 11% des personnes interrogées ont vécu un Burn-out et que ce dernier se vérifie par certaines conséquences du stress telles que décrites une nouvelle fois par Patrick LEGERON : des douleurs diffuses, des troubles du sommeil, un détachement émotionnel, un désenchantement vis à vis du métier, un sentiment d'inutilité ou encore le besoin d'avoir le moins de contact possible avec autrui. Nous confirmons d'autre part la définition du Burn-out de PETERS et METERS dans leur ouvrage *Le Burn-Out - Comprendre et vaincre l'épuisement professionnel* : "Le problème apparaît progressivement. Il est

l'aboutissement de l'exposition prolongée à des conditions de travail ou de vie exigeante, stressantes".

Tous ces éléments confirment la thèse de Christophe DEJOURS selon laquelle il y a une souffrance dans le travail, lorsqu'il y a un écart entre les aspirations de l'individu et les exigences de l'organisation dans laquelle il travaille. On peut citer pour exemple : la forte pression vécue par les individus et difficile à supporter, les changements incessants (pas forcément désirés ou supportés), la volonté de travailler dans un environnement de travail positif insatisfait à cause des relations humaines négatives (exigences permanentes, confrontation à des comportements tels que l'incivilité, agressivité verbale, ignorance, le non respect, ambiance de travail négative, conflits, personnalités difficiles). Mais aussi à cause, du harcèlement, de la violence, d'un environnement de travail qui ne convenait pas.

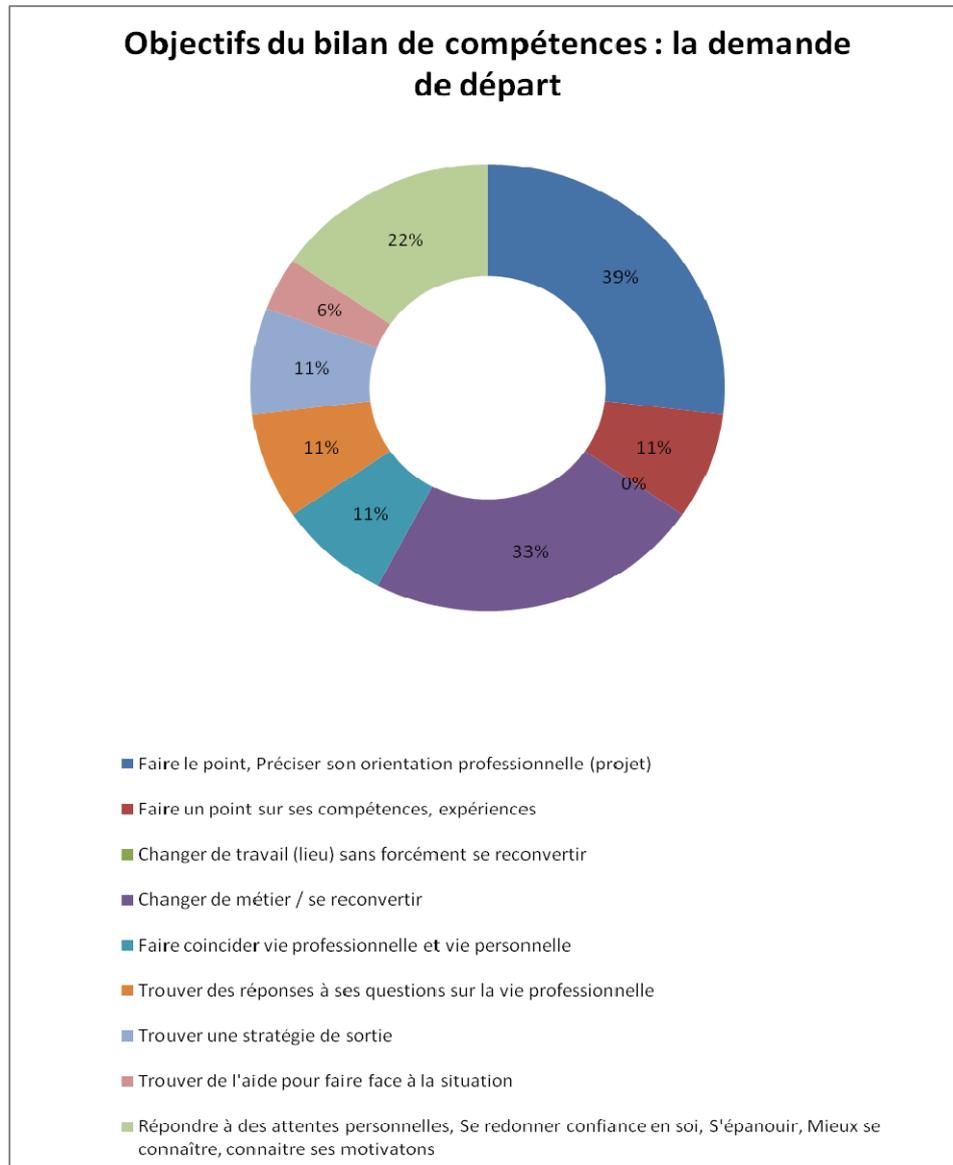
Les conséquences du stress, telles qu'elles ont été cochées : frustration, insatisfaction, sentiment d'impuissance et de résignation, anxiété, fatigue et surmenage, Burn-out et maladies somatiques; appuient d'autant plus notre thèse selon laquelle les personnes arrivées en bilan de compétences étaient insatisfaites par leur qualité de vie au travail et combien le mal-être ou la souffrance étaient présents.

Nous avons aussi découvert que ces situations et ressentis vécus dans leur travail avaient contre toute attente, conduit ces personnes en bilan de compétences.

III - 1.B) Le bilan de compétences

III - 1.B.1) Les objectifs du bilan de compétences : la demande de départ

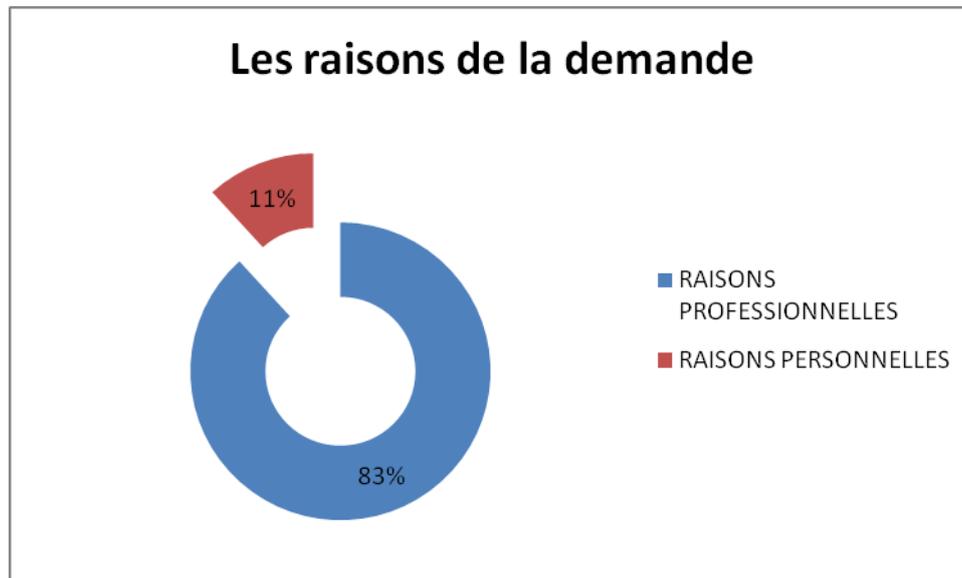
Q. B.3



Comme nous pouvons l'observer et tel que la loi le prévoit, les personnes interrogées étaient

- 39% : à vouloir faire un point, préciser leur orientation professionnelle.
- 33% : à avoir effectué un bilan dans l'objectif de se reconvertir.
- 11% : pour faire un point sur leurs compétences et expériences, ou encore faire coïncider vie professionnelle et vie personnelle, trouver des réponses à leurs questions sur la vie professionnelle, trouver une stratégie de sortie.
- 6% : pour trouver de l'aide afin de faire face à leur situation professionnelle.
- Aucune n'est venue faire un bilan de compétences pour changer de travail sans forcément se reconvertir.

III - 1.B.2) Les raisons de la demande de départ



Comme le précise le schéma ci dessus, la demande de départ (objectif fixé au démarrage de leur bilan de compétences) est d'ordre professionnel pour 83% des personnes interrogées : ces demandes sont telles que fixées par la loi sur le bilan de compétences, qui sont : monter un projet professionnel et le cas échéant un projet de formation. Ces demandes ont pour objectif des effets sur la sphère professionnelle

Par contre, 11% des personnes interrogées ont effectué une demande pour des raisons uniquement personnelles, afin de : se redonner confiance, mieux se connaître, connaître ses motivations ou encore s'épanouir. Nous savons que ce type d'effets sur les plans personnels et psychologiques, est connu et a largement été détaillé par bon nombre d'auteurs comme Claude LEMOINE dans son ouvrage "Se former au bilan de compétences", ainsi que nous l'avons étudié plus haut dans la partie théorique. Ce qui est nouveau, c'est qu'en principe on effectue un bilan de compétences pour des raisons professionnelles, voir professionnelles et personnelles, et pas uniquement pour des raisons personnelles.

III - 1.C) L'après bilan de compétences

III - 1.C.1) Les effets du bilan de compétences

Afin d'évaluer les effets du bilan de compétences sur les personnes interrogées, nous avons regroupé les effets en trois catégories distinctes, détaillées ci-dessous :

- ✚ **Des effets sur le plan professionnel** : projet professionnel, formation, orientation, carrière, emploi, motivation au travail
- ✚ **Des effets sur le plan personnel** : socio-personnel (développement des aptitudes et de la personnalité, augmentation des interactions avec autrui), développement personnel (se repérer, savoir mieux ce que l'on souhaite entreprendre), meilleur connaissance de soi (mieux se connaître, évaluation de soi, reconnaissance de ses qualités, ses atouts, ses valeurs, son éthique)
- ✚ **Des effets sur le plan psychologique** : dynamisme psychologique, moyens de mieux agir, estime de soi, reconnaissance d'autrui, mise en confiance, perception positive de soi, sentiment d'efficacité personnel, prise d'assurance, de confiance en soi, savoir lâcher prise, se valoriser, se redécouvrir, accepter sa sensibilité, renforcer sa motivation à entreprendre)

Pour vérifier si les effets ci dessus s'étaient produits après le bilan de compétences, nous nous sommes basés sur les réponses aux **Questions C.1, C.2, C.3, C.5, C.8 et C.9** de notre recherche.

Ces questions sont les suivantes :

C.1 : L'objectif fixé au démarrage de votre bilan a-t-il été atteint et en quoi ?

C.2 : Diriez-vous que votre bilan a dépassé vos attentes ?

C.3 : Les outils et/ou procédés utilisés au cours de votre bilan : QIV, BEI, Néo-Pi-Révisé, arbre des connaissances, travail sur les valeurs, Les entretiens avec le conseiller : utilité, Aide ?

C.5 : Avez-vous effectué des changements dans votre vie professionnelle

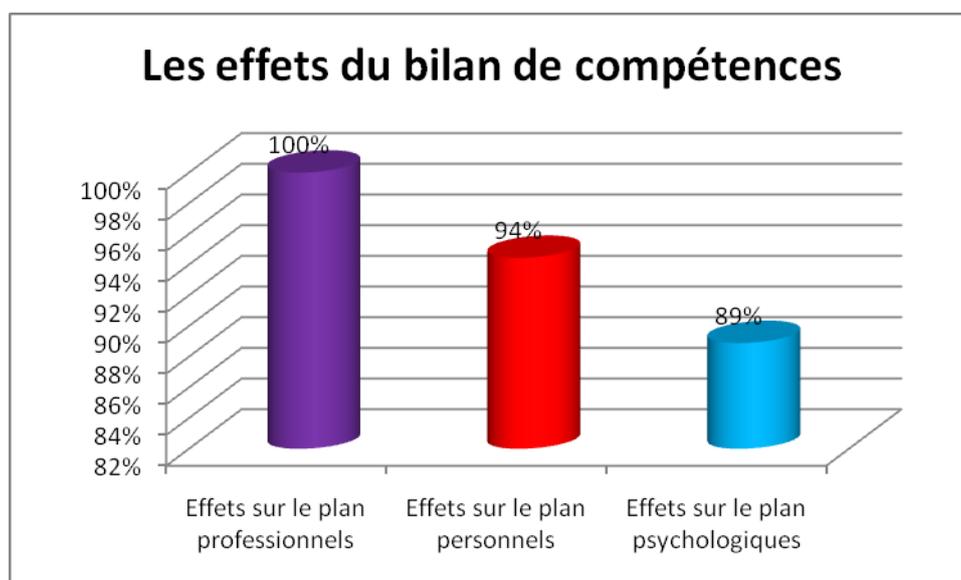
C.8 : Diriez-vous que votre bilan de compétences vous a permis de vous réaliser, en quoi ?

C.9 : Diriez-vous que votre bilan de compétences vous a permis de mieux vous connaître ?

Pour l'ensemble des réponses à ces questions, nous avons cherché à savoir si l'un des effets sur les plans : professionnel, personnel et psychologique, avait été ressenti par les personnes interrogées.

Voici la synthèse des réponses que nous avons collectées¹²⁸ :

Modalité	Effets sur le plan professionnels	Effets sur le plan personnels	Effets sur le plan psychologiques	Total effectif
Effectif	18	17	16	18
Pourcentage	100%	94%	89%	



Des effets sur le plan professionnel

Comme nous pouvons l'observer, 100% des personnes interrogées ont ressenti des effets sur le plan professionnel suite à leur bilan de compétences. Cela confirme le cadre législatif qui prévoit que le bilan de compétences est *"un droit nouveau donné aux actifs, salariés ou non, une possibilité, de faire le point, sur leurs acquis et de cerner leurs attentes pour élaborer et développer des projets professionnels"* et que le bilan offre l'opportunité de monter un projet professionnel et le cas échéant un projet de formation.

Cela confirme également la thèse de Claude LEMOINE, qui souligne que les personnes ayant réalisé un bilan de compétences ont plus de facilité à choisir une formation qui leur est adaptée, les incitant à poursuivre et réussir jusqu'à l'obtention d'une qualification ou d'un diplôme et que le bilan permet d'évoluer dans l'emploi.

¹²⁸ En annexe se trouvent les données collectées pour toutes ces questions.

Ces chiffres nous indiquent aussi que ces effets sur le plan professionnel viennent corrélés les dires de Sabine SENE, qui précise que le bilan permet de se réinvestir de façon différente dans l'emploi, ou encore d'évoluer dans l'emploi et de choisir une formation

Cela nous confirme bien le fait que le bilan est un outil d'aide à "l'orientation éducative des adultes" comme l'indique Jacques AUBRET

Enfin, ces effets, confirment les dires de TAIEB D. et BLANCHARD S., qui précisent que le bilan de compétences est un outil de gestion des carrières, permettant aux bénéficiaires de : *"clarifier leurs choix, de peser les options possibles et d'avoir le sentiment d'orienter davantage leur carrière, en apportant une aide à la décision"*.

Des effets sur le plan personnel

94% des personnes interrogées ont vécu des effets sur le plan personnel, cela confirme tout d'abord une part du cadre législatif, qui prévoit que le bilan de compétences est *"un droit nouveau donné aux actifs, salariés ou non, une possibilité, de faire le point, sur leurs acquis et de cerner leurs attentes pour élaborer et développer des projets [...] personnels"*

Cela confirme aussi la thèse de Jacques AUBRET selon laquelle, le bilan de compétences conjugue : *" un travail de reconnaissance de soi et un travail de reconnaissance des conditions dans lesquelles le soi peut se réaliser"*

Ces chiffres viennent aussi appuyer les dires de TAIEB D. et BLANCHARD S. selon laquelle le bilan de compétences permet un développement socio-personnel engendrant un développement des aptitudes et de la personnalité ainsi qu'une augmentation des interactions avec autrui.

Nous vérifions aussi la thèse de Claude LEMOINE selon laquelle, le bilan aide au développement personnel. Il permet de : se repérer, savoir mieux ce que l'on souhaite entreprendre.

Nous confirmons aussi les dires de BEROUKIAN, selon lesquels le bilan permet une meilleure connaissance de soi (mieux se connaître, évaluation de soi, reconnaissance de ses qualités, atouts personnels, valeurs, éthique).

Des effets sur le plan psychologique

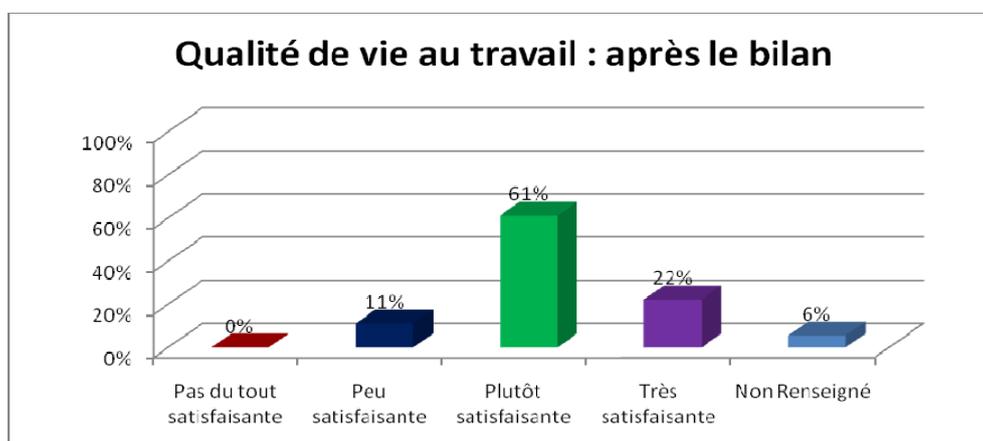
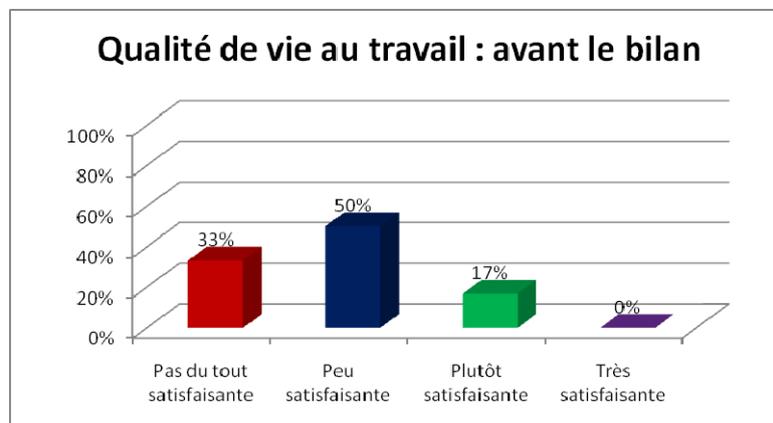
89% des personnes interrogées, déclarent avoir ressenti des effets que l'on peut qualifier d'ordre psychologique. Nous pouvons ici confirmer la thèse de Claude LEMOINE qui décrit les effets suivants : dynamisme psychologique, moyens de mieux agir, meilleure estime de soi. Nous confirmons aussi la thèse de Sabine SENE selon laquelle le bilan de compétence permet : la reconnaissance d'autrui, une mise en confiance, une perception de soi positive.

Puis, ces chiffres confirment les dires de A. BANDURA selon lesquels, le bilan de compétences renforce le sentiment d'efficacité personnelle, l'assurance, la confiance en soi. Il permet de lâcher prise, de se valoriser, se redécouvrir, d'accepter sa sensibilité, renforcer la motivation à entreprendre.

III - 2) L'analyse croisée des données

III - 2.A) L'avant et l'après bilan de compétences

III - 2.A.1) La qualité de vie au travail avant et après le bilan de compétences



Avant le bilan de compétences elles étaient 33% des personnes interrogées à qualifier leur qualité de vie au travail de : **Pas du tout satisfaisante**. Aujourd'hui, il n'y a plus aucune des personnes interrogées qui qualifie sa qualité de vie au travail ainsi.

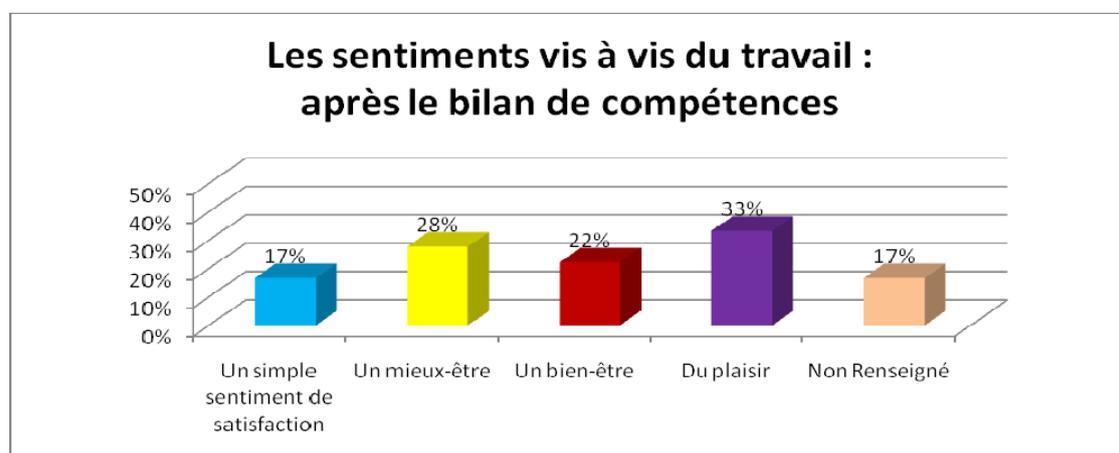
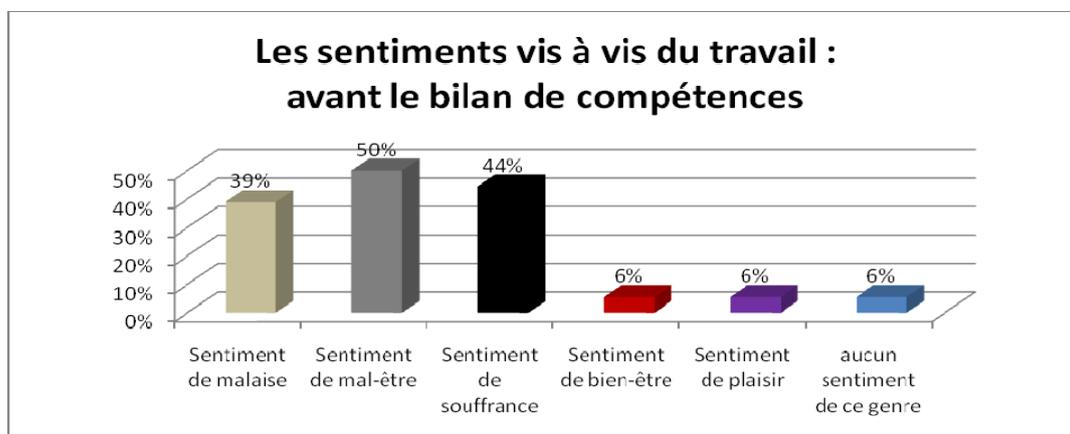
Elles étaient 50% à qualifier leur qualité de vie au travail de : **Peu satisfaisante** avant le bilan, aujourd'hui, après le bilan, elles ne sont plus que 11% à la qualifier ainsi.

Elles n'étaient que 17% à qualifier leur qualité de vie au travail de : **Plutôt satisfaisante** avant le bilan, aujourd'hui, après le bilan, elles sont 61%.

Aucune des personnes interrogées ne qualifiait sa qualité de vie au travail de : **Très satisfaisante**, aujourd'hui, elles sont à ce jour 22% à considérer que leur qualité de vie au travail est très satisfaisante.

Il faut noter que 6% des personnes interrogées n'ont pas précisé leur qualité de vie après bilan de compétences. (ceci s'explique par le fait que ces personnes n'ont pas encore repris d'activité professionnelle).

III - 2.A.2) Les ressentis (sentiments) vis à vis du travail : avant et après bilan



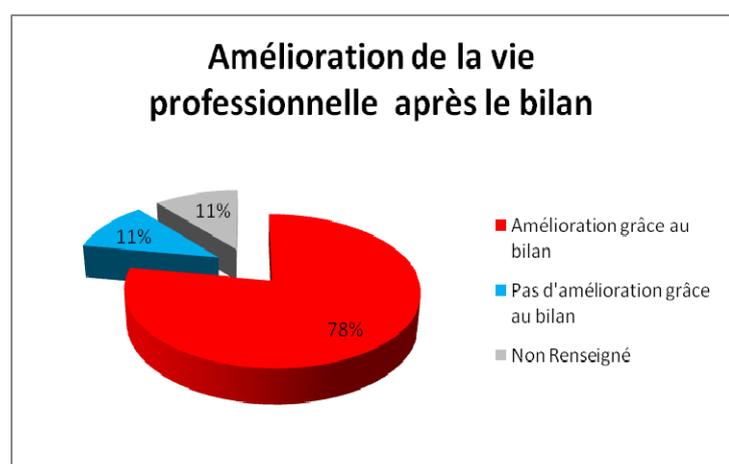
Les ressentis vis à vis du travail ont tout comme la qualité de vie au travail, énormément changé après le bilan de compétences.

Avant le bilan de compétences 39% des personnes interrogées ressentait un **malaise** dans leur travail, 50% un **mal-être**, 44% de la **souffrance**, 6% du **bien-être**, 6% du **plaisir** et enfin, 6% n'avaient aucun sentiment de ce genre. Elles étaient même 89% à affirmer que ces sentiments les avaient conduites en bilan de compétences.

Aujourd'hui, 17% des personnes interrogées ressentent de la **satisfaction**, 28% un **mieux-être**, 22% un **bien-être** (contre 6% auparavant), 33% du **plaisir** (contre 6% auparavant).

Les raisons que l'on retrouve, et qui appuient cette amélioration significative des sentiments vis à vis du travail sont les suivantes : *"Moins de stress", "Bons contacts avec la clientèle et les patients.", " De la joie à aller travailler", "Heureuse de partir chaque matin, d'avoir le sentiment d'être utile aux autres, j'ai repris le goût de vivre, j'imagine l'avenir sereinement", " Je suis libre dans mon activité professionnelle et libre dans mes choix. Je prends du plaisir à exercer mon métier", " Mise en place de projets, qui apparaissent utiles aux publics concernés. De ce fait, meilleur regard de la hiérarchie. Parfois plaisir : sentiment d'utilité", " A apprendre un nouveau métier, à me réinvestir dans d'autres activités", " C'est plus naturel donc je le vis mieux", " Je fais ce que j'apprécie".¹²⁹*

Il faut aussi noter que 78% des personnes interrogées, attribuent l'amélioration de leur vie professionnelle au bilan de compétences. 11% n'ont pas constaté d'amélioration. et 11% n'ont pas renseigné cette question (6%, parce qu'elle sont toujours sans emploi).

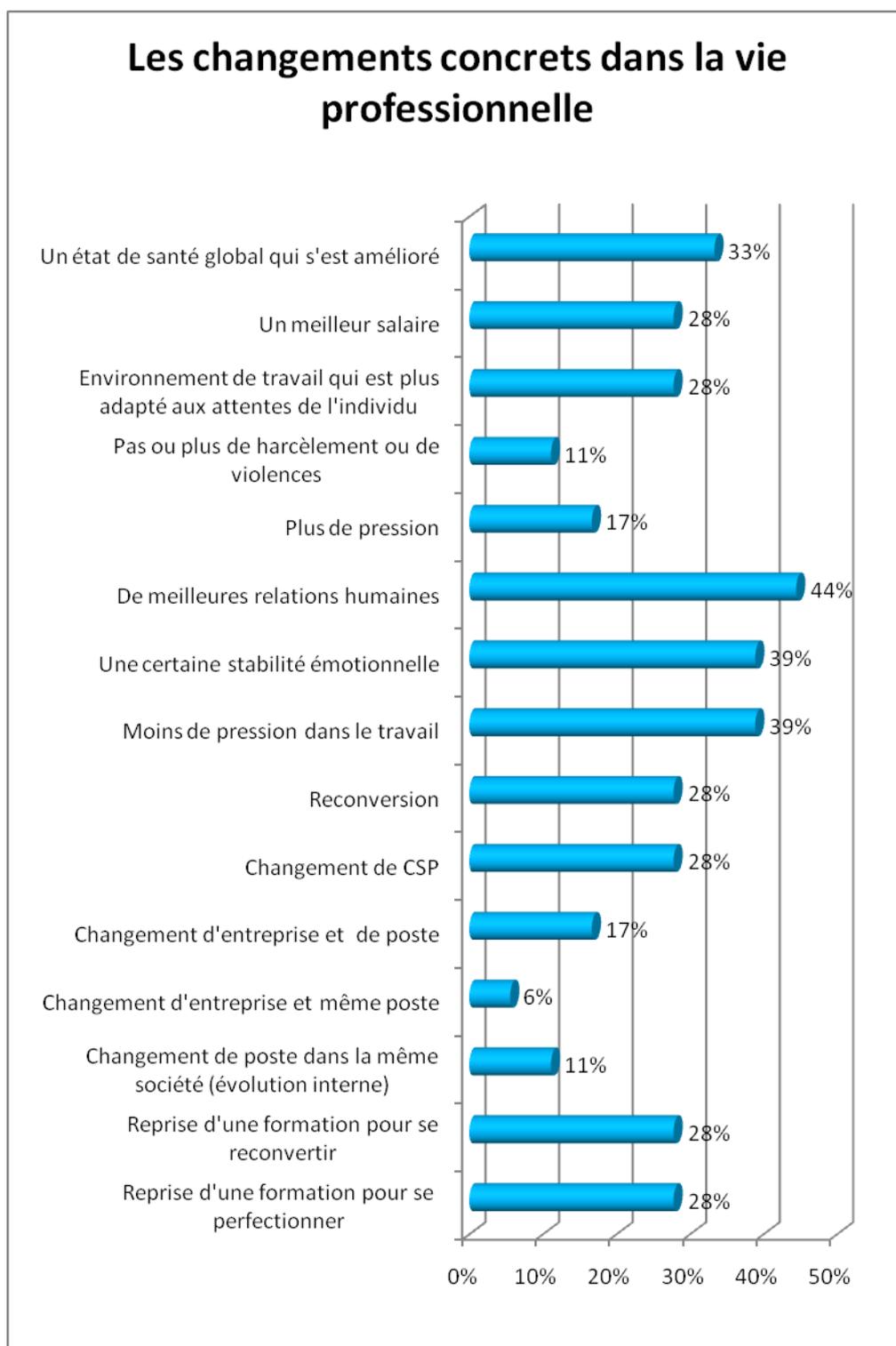


¹²⁹ REMARQUE : 17% des personnes interrogées n'ont pas renseigné cette question.

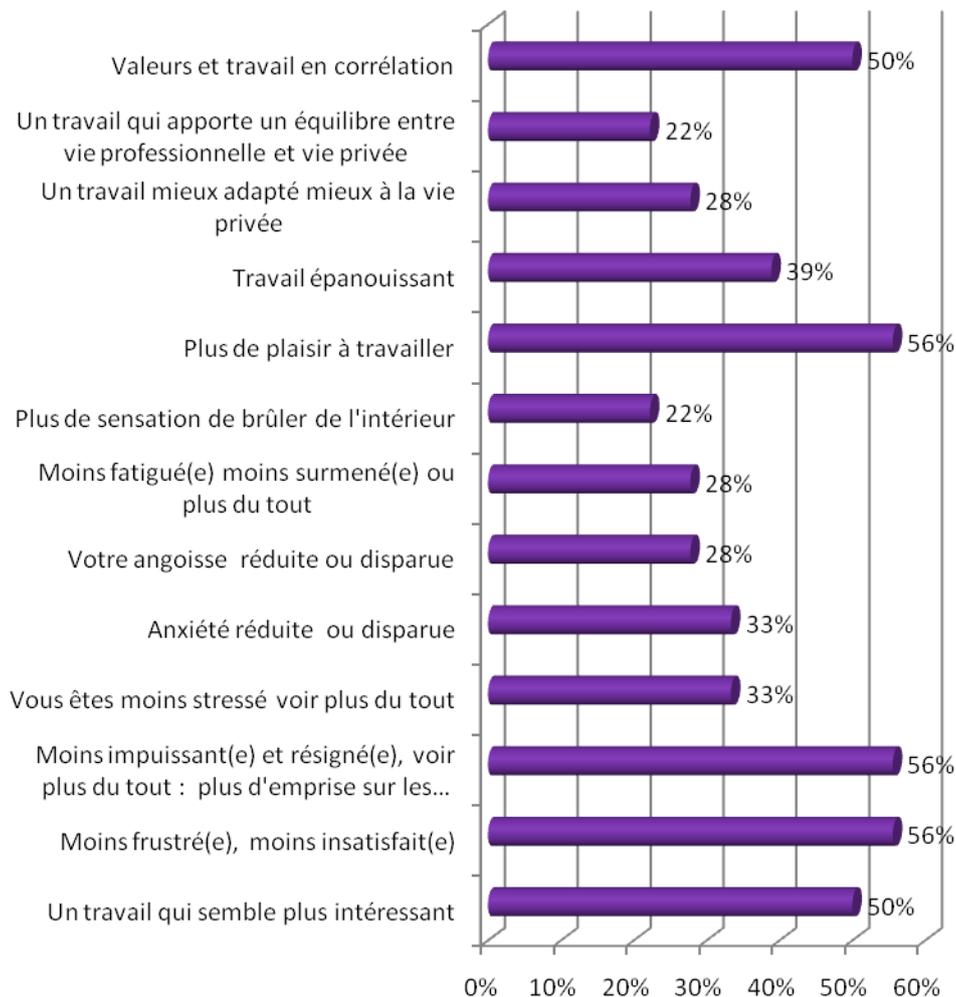
III - 2.B) Les changements effectués au regard de la demande de départ

Toutes les personnes interrogées lors de notre recherche (100%) ont effectué des changements d'ordre professionnel.

Les changements concrets ou de ressenti, dans leur vie professionnelle sont les suivants :



Changements de ressentis dans la vie professionnelle



Comme nous avons pu l'observer plus haut dans cette recherche, les personnes interrogées étaient :

- ❖ 33% à vouloir **se reconvertir**.

Elles sont aujourd'hui 28% à avoir repris une formation pour se reconvertir, autant à s'être reconverties et à avoir changé de CSP.

- ❖ 6% d'entre-elles sont venues en bilan pour **trouver de l'aide afin de faire face** à la situation, 11% pour **trouver des réponses** à leurs questions sur la vie professionnelle,

11% voulaient faire **un point sur leurs compétences et expériences** et 39% voulaient faire un point, ou préciser leur **orientation professionnelle**.

A ce jour, 100% des personnes interrogées ont effectué des changements dans leur vie professionnelle. 28% de ces personnes ont repris une formation pour se perfectionner et évoluer dans leur vie professionnelle.

- ❖ 11% sont venues pour trouver une **stratégie de sortie** de leur situation.

11% ont changé de poste dans leur entreprise (évolution interne), 6% ont changé d'entreprise et gardé le même poste.

- ❖ 39% des personnes interrogées sont venues faire un bilan de compétences, parce qu'elles ressentaient une **forte pression dans le travail**, 28% une **pression du temps**.

Elles sont aujourd'hui 39% à ressentir moins de pression dans le travail, 17% affirment ne plus vivre de pression.

- ❖ 56% sont venues faire un bilan à cause de **relations humaines négatives** dans le travail, 22% ressentaient une **ambiance de travail négative**.

A ce jour, elles sont 44% à estimer qu'elles vivent de meilleures relations humaines dans leur travail.

- ❖ 28% sont venu en bilan à cause de **harcèlement** ou de **violence** dans le travail.

11% déclarent ne plus vivre de harcèlement ou de violence.

- ❖ 83% des personnes interrogées ressentaient de la **frustration** et de l'**insatisfaction**, ce qui les a amenées en bilan, 61% déclaraient avoir un **salaire non satisfaisant** par rapport au travail fourni.

28% déclarent maintenant, avoir un meilleur salaire, 56% se sentent moins frustrées et moins insatisfaites.

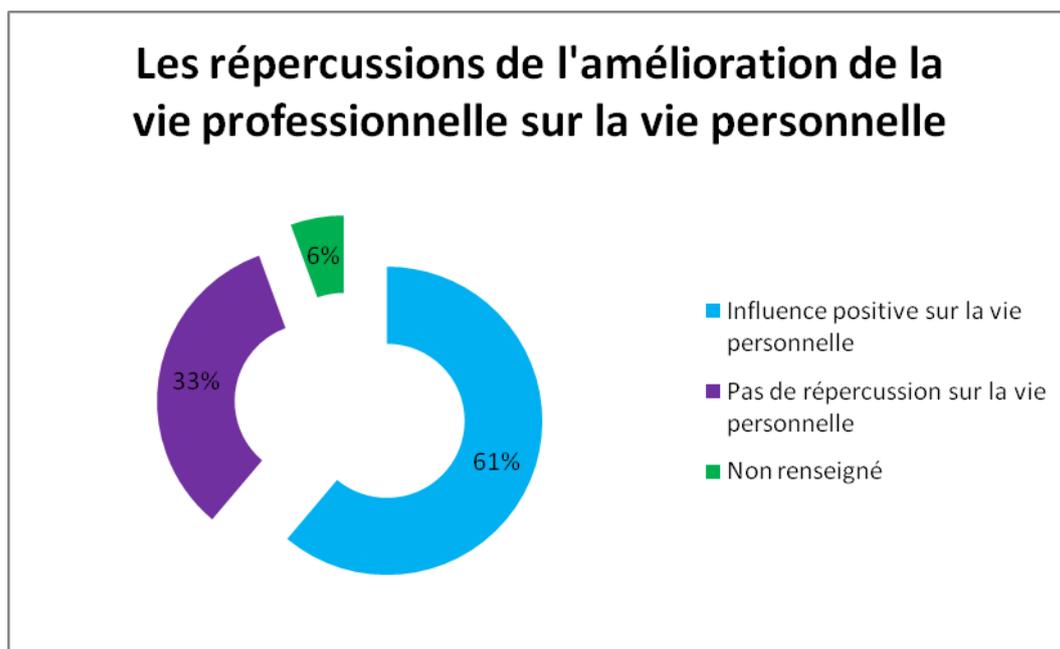
- ❖ 44% des personnes venues faire un bilan de compétences, sont venues parce qu'elles ressentaient **un sentiment d'impuissance et de résignation**. Elles sont à ce jour 56% à se sentir moins impuissantes et moins résignées, voir plus du tout.

- ❖ 56% sont venues faire un bilan parce qu'elles étaient **anxieuses**, 17% ressentait de **l'anxiété** en général (et plus précisément : 17% une hyper vigilance, 33% des difficultés d'endormissement provoquées par une sensation d'être toujours sur le qui-vive ou encore, une impression de mort imminente pour 6%).
Aujourd'hui, elles sont 33% à déclarer avoir vu leur anxiété réduite voir supprimée, 28% n'ont plus voir moins d'anxiétés.
- ❖ **La fatigue et le surmenage** a conduit 56% des personnes interrogées en bilan de compétences, 33% souffraient de **fatigue chronique**.
Elles sont 28% à ce jour à être moins fatiguées, moins surmenées ou plus du tout.
- ❖ 50% des personnes interrogées affichaient des symptômes du **Burn-out** ce qui les a conduites en bilan, 11% souffraient d'un Burn-out.
Aujourd'hui, 22% n'ont plus la sensation de brûler de l'intérieur.
- ❖ 89% se sentaient **stressées** avant le bilan de compétences,
elles sont maintenant 33% à être moins stressées voire plus du tout.
- ❖ 56% présentaient des **maladies somatiques** et notamment pour 61% : des **troubles psychologiques** (crises de larmes, négativité, agressivité).
39% ressentent aujourd'hui une certaine stabilité émotionnelle, 33% déclarent que leur état de santé global s'est amélioré.
- ❖ 61% ont effectué un bilan parce qu'elles considéraient leur **environnement de travail insatisfaisant**, 11% avaient des **horaires inadaptés à leur vie personnelle**, 28% avaient des **tâches répétitives et inintéressantes**, 72% **ne s'enrichissaient pas personnellement** dans leur travail, 44% ressentait un **décalage** entre leurs **attentes personnelles** et la réalité du monde du travail et 44% avaient des **conflits de valeur**. Elles étaient 11% à **vouloir faire coïncider vie professionnelle et vie personnelle**. Elles sont 28% à déclarer avoir un environnement de travail plus adapté à leurs attentes, 50% considèrent aujourd'hui que leurs valeurs et leur travail

sont en corrélation, 50% affirment que leur travail leur semble plus intéressant, pour 39%, leur travail est aujourd'hui épanouissant, 22%, considèrent aujourd'hui, que leur travail leur apporte un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, elles sont aujourd'hui, 28% à estimer que leur travail est mieux adapté à leur vie privée, 56% des personnes interrogées déclarent qu'elles ont plus de plaisir à travailler aujourd'hui.

III - 2.C) Les répercussions sur la vie personnelle

Pour conclure, et au regard du schéma ci-dessous, **61% des personnes interrogées déclarent que l'amélioration de leur vie professionnelle, engendrée par le bilan de compétences, les a amenées vers une amélioration de leur vie personnelle.**¹³⁰



Voici ce que les personnes interrogées déclarent vivre aujourd'hui dans leur vie personnelle suite à leur bilan de compétences, lorsqu'on leur demande comment l'amélioration de leur vie professionnelle s'est répercutée sur leur vie personnelle (**Question C.7.b-1**) :

- *"Plus calme, j'aborde les problèmes plus facilement."*
- *"Détente, Projets."*

¹³⁰ En annexe se trouvent les données collectées sur les répercussions de l'amélioration de la vie professionnelle sur la vie personnelle, après le bilan de compétences

- *"Epanouissement."*
- *"Je ne pleure plus constamment, j'ai envie de faire plein de choses (sorties, visites d'amis, vacances, loisirs), j'arrive à être disponible pour ma famille et mes amis, j'ai repris goût aux échanges en tous genres (par téléphone, mail, réceptions chez moi ou chez les autres), j'arrive à nouveau à faire des projets d'avenir, je me sens épanouie et heureuse (ce qui n'était pas envisageable avant mon bilan)."*
- *"Je suis complètement détendue, avec une émotivité moins exacerbée."*
- *"Plus de confiance en soi, cela permet d'imposer d'avantage mes idées, mes opinions, même dans la sphère privée."*
- *"Même si je me sens très fatiguée après une journée de travail, je me sens en accord avec moi-même. J'ai envie de partager cette expérience avec mes proches. Je me sens mieux."*
- *"Meilleure humeur en rentrant du travail, donc meilleure ambiance familiale."*
- *"Pas de conséquence majeure quant à ma vie personnelle, sauf peut-être ma rémunération qui s'est trouvée augmentée."*
- *"Meilleure disponibilité, meilleure gestion des relations enfants, développement des relations sociales et du temps consacré à me faire plaisir."*
- *"Le bilan de compétences a fait partie de ma reconstruction (suite à des problèmes personnels). Je suis en phase avec moi-même, que ce soit au travail ou dans la vie personnelle et ça m'amène forcément à une sensation de mieux-être."*

Il faut noter que sur les 39% qui n'ont pas descellé de répercussion positive sur leur vie personnelle (33% pas de répercussions, 6% N'ayant pas répondu à la question) : il y a 6% des personnes qui n'ont pas encore repris une activité, 6% sont en phase de création d'entreprise et n'ont donc pas suffisamment de recul pour répondre à la question et 6% ont toujours une charge de travail importante, 6% ne savent pas évaluer les répercussions sur leur vie personnelle, 6% attribuent leur réussite et les répercussions sur leur vie personnelle à elles-mêmes, 6% attribuent cette non amélioration dans leur vie personnelle à l'échec de leur reconversion.

III - 3) Confrontation avec notre hypothèse

Notre hypothèse de départ était la suivante : le bilan de compétences est-il par son processus aux effets sur les sphères professionnelles, personnelles et psychologiques de l'individu : un tremplin vers le bien être ou le mieux être au travail ? Autrement dit, le bilan de compétences est-il un moyen de répondre à l'insatisfaction dans le travail, est-il une réponse à la non qualité de vie au travail, traduite par la souffrance, le mal-être et le malaise dans le travail ?

Après avoir questionné des personnes ayant réalisé un bilan de compétences , étudié leur qualité de vie au travail avant leur bilan de compétences, leur ressenti (sentiments) quant à cette situation. Nous avons aussi étudié les causes de cette non qualité ou non de vie au travail, qui correspondaient en tous points aux causes et aux conséquences du stress et qui pour bon nombre des personnes interrogées, les ont conduites en bilan de compétences.

Enfin, nous avons questionné les personnes sur leur après bilan de compétences : ce qui a changé (les changements de ressenti ou concrets dans leur vie professionnelle), les outils utilisés au cours du bilan ont ils aidé et en quoi, quels ont été les effets qu'ils ont ressenti sur eux-mêmes et sur leur vie professionnelle : grâce à leur bilan.

A la lecture des résultats de notre recherche, il apparaît que par le travail effectué avec le conseiller bilan, l'individu monte un projet professionnel en adéquation avec ses compétences (savoir, savoir-faire, expériences, savoir-être, compétences génériques) ainsi que ses valeurs, ses envies et ses motivations dans le travail. Tout ceci conduit ce même individu qui vit une situation de malaise, de mal-être ou de souffrance dans son travail, avant son bilan de compétences, à changer sa qualité de vie au travail et tendre, grâce au processus de changement que représente le bilan, vers un bien-être, un mieux-être ou une satisfaction dans le travail.

Les chiffres ci-dessus sont éloquentes et valident notre hypothèse de départ selon laquelle le bilan peut être un tremplin vers le plaisir, le bien être, le mieux-être et la satisfaction dans le travail.

CONCLUSION GENERALE

Notre étude a voulu vérifier si le bilan de compétences était un tremplin vers le bien-être ou le mieux être dans le travail.

Notre hypothèse selon laquelle, on peut arriver en bilan de compétences pour d'autres raisons que la volonté de faire un point sur sa vie professionnelle, de monter un projet professionnel (s'orienter, changer de travail, se reconverter), ou encore de monter un projet de formation; s'est vue vérifiée : par la part très importante des personnes étant arrivées en bilan de compétences à cause du malaise, du mal-être ou de la souffrance qu'elles pouvaient vivre dans leur travail.

Grâce à sa démarche et l'analyse des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être, expériences), le montage d'un projet en adéquation avec les valeurs, les motivations de l'individu et la réalité du monde du travail, nous pouvons affirmer que le bilan, outre les réponses qu'il offre du point de vue de l'orientation des adultes, est un formidable outil, qui permet aux personnes qui ressentent de l'insatisfaction dans leur travail, de rebondir dans leur vie professionnelle, de donner du sens, de "changer les choses". Le bilan de compétences peut être moyen d'atteindre le plaisir, le bien-être, le mieux-être et la satisfaction dans le travail.

Ce constat nous amène à une question en ce qui concerne la formation des conseillers en bilan de compétences. Etant donné que le nombre de personnes en situation de souffrance au travail, arrivant en bilan, ne cesse de croître; ne faut-il pas envisager de compléter la formation des conseillers, par des modules de psychopathologie du travail ? En effet, comment le conseiller doit-il agir pour faire à la question de la souffrance au travail ? Ce type de formation permettrait au conseiller d'identifier plus facilement les "grosses déprimés" ou encore les dépressions dues au travail. Lorsque l'individu est en souffrance, cela peut engendrer une impossibilité de se projeter dans l'avenir et de fait, empêcher l'étude des compétences, les échanges avec le conseiller et l'émergence d'un projet. Avoir une formation sur la conduite à tenir dans ce genre de situations, pourrait permettre au

conseiller, au besoin, de pourquoi pas, adresser dans un premier temps le bénéficiaire à des personnes plus compétentes dans ce genre de situation ou encore adopter une posture plus adaptée pour accompagner au mieux l'individu.

Le travail du conseiller s'avère délicat et complexe, en effet les tests étant les mêmes pour tous, et chaque individu unique, c'est par ses postures, son écoute, ses compétences et un travail en Co-analyse avec le bénéficiaire, que ce dernier va apprendre progressivement à : étudier son parcours : pour prendre conscience de ses expériences, mieux se connaître, se découvrir, découvrir précisément son fonctionnement, ses forces, ses faiblesses, ce pour quoi il est fait. Le bilan de compétences fait sens, il apporte des réponses, permet de reprendre confiance en soi, de se réaliser, et à la lecture des commentaires des personnes interrogées sur les répercussions d'une amélioration sur leur vie personnelle. On peut aujourd'hui se poser la question suivante : le bilan de compétences ne serait-il pas un tremplin vers le bien-être ou le mieux-être dans la vie ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages consultés et revues

- ALBERT. E. et CHNEIWEISS. L., 1999, *Du stress quotidien au stress professionnel* - Quotidien de médecine N° 4848, (P. 26)
- AUBRET. J., 2004, *L'orientation éducative*. In CARRE. P. et CASPAR. P., *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, (P. 515-528)
- BAUMANN F., 2010, *Le guide anti Burn out* - Conseils pour se sentir bien et respecté au travail, apprendre à déjouer les pièges des conflits, Paris, J.Lyon
- BEKOURIAN, A., 1998, *Le bilan de compétences : une approche sociologique de l'outil bilan* - Education Permanente N° 108, (P 117-118)
- BOUTINET. J.P., 1986, "*Histoire et projet*" in "Histoires de vie", L'harmattan Tome 2, (P. 166)
- CLAPIER-VALLADON. S., 1986, "*Les théories de la personnalité*", Paris, PUF, (P. 110)
- CLOT Y., 1995, *Le travail sans l'homme ?*, Paris, La Découverte.
- CLOT Y., 1999, *La fonction psychologique du travail* - Collection "Le travail humain", Paris, PUF.
- CLOT Y., *Revue Education Permanente*, N° 146, (P. 47)
- DANVERS F., 2009, *S'orienter dans la vie : une valeur suprême ?* Dictionnaire de sciences humaines, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion (P.71)
- DEBRAY C., & FAMERY S., 2010, *Le bilan de compétences*, Paris, Eyrolles
- DE GAULEJAC. V. 1987, "*La névrose de classe*", Paris, Homme et groupe, (P. 27)
- DEJOURS C., 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil
- DEJOURS C., 1995 : *Le facteur humain*, Paris, PUF
- DEJOURS. C., 1988, *Plaisir et souffrance dans le travail* - Tome II, Edition de l'AOCIP, (P. 20, 22)
- DEJOURS C., 1992, *Questions et Méthodes d'évaluations interdisciplinaire des politiques publiques : la question de la souffrance*, Paris, CAESAR, Université de Paris X
- DEJOURS C., 2006, *Souffrance en France - la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- DEJOURS C., 2008, *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard

DELEPLANQUE. B., 1997, INOIP, AFPA, *Le counseling d'emploi. Démarche pratique en orientation professionnelle*, (P. 8)

DERAIN P., 2009, *Le petit guide pour faire face aux manipulateurs*, Bruz, M.A.T.S Editions

DE SAINTE LORETTE P., & GOETZ C., 2010, *Le bilan de vos compétences*, Paris, Eyrolles.

DUGRE. E., "La logique de la compétence le retour du passé", *Education permanente* N° 140, octobre 1999

FRANCOIS. P.H., 2002, *Théorie sociale et cognitive de Bandura : Applications, recherches et perspectives critiques*, *Carriérologie*, vol. 8, N° 3

FROMM. E., 2000, *L'art d'écouter*, Paris, Editions DDB, (P. 226)

HOLDEN R., & RENSHAW B., 2002, *Réussir vie privée et vie professionnelle - collection 101 Trucs et conseils*, Londres, Dorling Kindersley.

JORAS. M., 2001, *Le Bilan de Compétence*, PUF, P. 7

LE BOTERF. G., 1998, *L'ingénierie des compétences*, 2e édition, Editions d'organisation, (P. 385, 390)

LE BRAS F., 2005, *Le bilan de compétences*, Paris, Marabout (Hachette Livre).

LEGERON, Patrick, 2003, *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob. (P. 136)

LELORD F., & ANDRE C., 2000, *Comment gérer les personnalités difficiles*, Paris, Odile Jacob.

LEMOINE Claude, 2005, *Se former au Bilan de Compétences - Comprendre et pratiquer cette démarche*, Paris, Dunod, (P. 10, 28)

LEMOINE. C., 2009, *Se former au bilan de compétences*, Paris, Dunod, (P. 23, 50, 51, 115, 116, 117-118)

MAUGERI. S., 2004, *Théories de la motivation au travail - Collection Les Topos*, Paris, Dunod, (P.10, 11)

MERCHERS. J. et PHARO. P., *Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert*, in *Sociologie du travail*, XXXIV, /92

METENIER. I., 2006, *Histoire personnelle, destinée professionnelle*, Paris, Les Editions Demos, (P. 8, 24, 33, 35, 36, 38, 44, 86-87, 99, 113, 126-127)

NEBOIT. M., 1998, *Le stress au travail - Cahier de notes documentaires. Hygiène et sécurité du travail* N° 172, (P. 359)

NEGRONI. C., 2005, *La reconversion professionnelle volontaire : une expérience de conversion de soi*, *Carriérologie*, vol. 9, N°1

- PETERS. S. & MESTERS P., 2007, *Le Burn Out - Comprendre et vaincre l'épuisement professionnel*, Paris, Marabout, (P. 9, 45, 50, 84)
- PINEAU. G., LE GRAND. J.L., 1993, *Les histoires de vie*, Paris, PUF, (P. 3, 75-76, 80)
- PINEAU. G., 2004, *Expériences d'apprentissage et histoire de vie*, in CARRE. P. e CASPAR. P., *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, (P. 317-337)
- READY R., & BURTON K., 2004, *Neuro-Linguistic Programming for Dummies*, Hoboken - USA, Wiley Publishing, Inc.
- RICOEUR P., 1990, *Soi même comme un autre*, Paris, Seuil
- SADOUNE. A., "Le transfert des compétences", *Le journal des psychologues*, décembre 2003 - janvier 2004, N° 213, (P. 71-72)
- ROGERS. C., 1997 & 2005, *Le développement de la personne*, Paris, Dunot, (P. 29, 38, 43)
- SAHLER, Benjamin, 2007, *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon ANACT
- SELYE. H. Dr, 1973, *Du rêve à la découverte*, Editions de la presse
- SENE. S., *Revue Transformations* - N°3 2010, (P. 215, 216, 222, 223, 226-227, 235)
- SERVAN-SCHREIBER D., 2003, *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse*, Paris, Laffont.
- SADOUNE. A., "Le transfert des compétences", *Le journal des psychologues*, décembre 2003 - janvier 2004, N° 213, (P. 70, 72)
- TAÏEB. D et BLANCHARD. S., 1997, *Le bilan de compétences : une technique d'aide à la décision de carrière*, Connexion, 70
- VERMERSCH. P., 1991, *Les cahiers de Beaumont*, N° 52 bis-53, (P. 63)
- VERMERSCH. P., 1994, *L'entretien d'explicitation*, Sociale français, (P. 125, 141)
- VERMERSCH. P., 2010, *L'entretien d'explicitation*, ESF Editeur, 6e édition
- ZARIFIAN. P., 2001, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, (P.77)

Autres publications consultées

Article R.900-1 du code du travail

Article L. 900-4.1 du code du travail

Enquête Cradremploi, 2007

European Value Studies, 1999

GANGLOFF, Bernard, 1998, Rapports de congrès sur le stress du au travail

le palmarès 2008 des "Best Workplaces France" a été établi par The Great Place to Work Institute France et publié par *Réussir/LE FIGARO* le 17 mars 2008 et par *Réussir/L'EXPRESS* le 20 mars 2008.

LE ROBERT, Dictionnaire Culturel en Langue Française - sous la direction d'Alain REY, 2005, Paris, (P.296, 298, 623, 907, 919)

LAROUSSE, 2007, Grand Dictionnaire de la Psychologie, Paris, Editions Larousse, (P. 902)

MEDEF, 2009, Le développement personnel des collaborateurs, levier de performance de l'entreprise - Collection Management, (P. 4, 14, 17, 18, 20)

NIEWIADOMSKI C., Cours sur la Sociologie Clinique - Présentation, semestre 2 - 2011, Lille 3
Réussir vie privée et vie Professionnelle - coll. 101 Trucs et Conseils, Dorling Kindersley, 2002, (P. 20-24-54)

RAS P., 2010, Faire soi-même son bilan de compétences - Se connaître s'évaluer se projeter - Collection Clin d'œil N° 90, Saint-Julien-en-Genevois, Jouvence Editions
Recherche et Formation n° 63 (juin 2010)

Sites Internet consultés

- **Le site de l' Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail** (2010) :
<http://www.anact.fr/> - Lien du sondage CSA pour l'ANACT : Stress au travail (mars 2009) http://www.lasouffranceautravail.fr/tl_files/telechargements/CSA.pdf
- **Le site de l' INRS, Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles** (décembre 2010) :
<http://www.inrs.fr/>
- **Lien rapport INRS : Le coût du stress : enjeux et évaluation** (10 avril 2008)
http://www.lasouffranceautravail.fr/tl_files/telechargements/INRS.pdf
- **Le site de l'observatoire national de la fonction des métiers des ressources humaines** (décembre 2010) : <http://www.les-rh.fr/non-classe/observatoire-national->

[des-metiers-de-la-fonction-ressources-humaines-focus-sur-les-relations-sociales-dans-lentreprise.html](#)

- <http://www.lentreprise.com/>
- <http://www.lasouffranceautravail.fr/souffrance-au-travail-liens-et-documents.html> Lien du rapport final de la commission de réflexion sur la souffrance au travail :
http://www.lasouffranceautravail.fr/tl_files/telechargements/Rapport%20final-2.pdf
- **Site de la CNAM :**
http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/fr/maladies_professionnelles_2/maladies_professionnelles_2_stats_secteur_1.php
- **Lien résultats du sondage CSA pour l'ANACT :**
http://www.lasouffranceautravail.fr/tl_files/telechargements/CSA.pdf
- **Lien du rapport INRS Coût du stress : Enjeux et évaluation**
http://www.lasouffranceautravail.fr/tl_files/telechargements/INRS.pdf
<http://www.etre-bien-au-travail.fr/sante-et-travail/articles/lancement-de-l-observatoire-de-la-vie-au-travail>

ANNEXES

ANNEXE 1 : Exemple d'analyse de BEI : Behavioral Event Interview

ANNEXE 2 : Exemple d'analyse de QIV : Questionnaire d'Identité Vocationnelle

ANNEXE 3 : Recherche sur la qualité de vie au travail avant et après le bilan de compétences

ANNEXE 4 : Données collectées au cours de la recherche sur la qualité de vie au travail

- La situation professionnelle des personnes interrogées avant leur bilan de compétences
- Les raisons de la qualité ou non qualité de vie au travail des personnes interrogées avant leur bilan de compétences
- Les ressentis dans le travail des personnes interrogées avant leur bilan de compétences
- Les raisons des ressentis dans le travail avant le bilan de compétences
- L'environnement de travail avant le bilan de compétences : les causes et les conséquences du stress
- Les objectifs du bilan de compétences (la demande de départ), les raisons
- Les effets du bilan de compétences
- La qualité de vie au travail : Avant et après le bilan de compétences (sentiments, amélioration, les répercussions sur la vie personnelle)