



**HAL**  
open science

## Augmenter l'auto-efficacité au travail pour développer les compétences professionnelles

Marc Nagels

► **To cite this version:**

Marc Nagels. Augmenter l'auto-efficacité au travail pour développer les compétences professionnelles. Vers un changement de culture en enseignement supérieur Regards sur l'innovation, la collaboration et la valorisation, May 2007, Montréal, Canada. pp.75. hal-00175585

**HAL Id: hal-00175585**

**<https://hal.science/hal-00175585>**

Submitted on 28 Sep 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Augmenter l'auto-efficacité au travail pour développer les compétences professionnelles**

**Marc Nagels**

**Centre de Recherche Éducation et Formation – Équipe d'Accueil 1589**

**Université Nanterre - Paris 10**

**200, avenue de la République**

**France - 92001 Nanterre cedex**

**ENSP (Ecole nationale de la santé publique)**

**Avenue du professeur Léon Bernard**

**France - 35000 RENNES**

## Sommaire

En formation professionnelle, un apprenant construit ses compétences en articulant les ressources de l'offre de formation à son développement cognitif. Au plan cognitif, l'auto-efficacité (BANDURA A., 2002) peut être perçue comme un facteur clé de la maîtrise du rôle professionnel. Un bon niveau d'auto-efficacité en formation a comme effet la fixation de buts élevés d'acquisition de compétences et une autorégulation performante des apprentissages (CARRÉ P., 2005).

Le niveau d'auto-efficacité de 628 élèves de l'École nationale de la santé publique en France (ENSP) a été mesuré. Nous observons une distribution des scores d'auto-efficacité selon les métiers et un effet « Filières de santé publique » se dessine. La perspective est d'améliorer le niveau d'auto-efficacité pour faciliter la formation des compétences professionnelles. Une ingénierie pédagogique spécifique est en construction aujourd'hui.

## Mots-clés

Auto-efficacité, didactique professionnelle, compétence, santé publique.

## Public visé

### **La formation des managers de la santé publique, un champ de pratiques complexes**

Le champ d'intervention de la santé publique s'est complexifié ces deux dernières décennies. Les déterminants politiques, sociaux, épidémiologiques, environnementaux ou démographiques obligent à des rénovations des systèmes de soins et de leur gouvernance. L'apparition de maladies liées au style de vie et au vieillissement ainsi que le développement de nouvelles technologies nécessite un renforcement des compétences dans une multitude de situations nécessitant une expertise managériales ou en santé environnementale. La compréhension des leviers de la professionnalisation des dirigeants de la santé publique vise à améliorer le niveau de santé de la population par une meilleure efficacité des services.

Dans ce contexte, l'innovation consiste à réorienter l'ingénierie de formation. Nous proposons une réponse moins basée sur la transmission de savoirs (épidémiologie, droit public, sociologie des organisations, etc.) que sur le développement de l'autodirection des apprentissages des compétences critiques. L'évolution des formations professionnelles supérieures en santé publique reposerait alors à l'Ecole nationale de la santé publique (ENSP) sur une nouvelle articulation du dispositif de formation et des dispositions à apprendre des élèves dans un but de professionnalisation accrue.

Dans cette perspective, la théorie sociale cognitive (BANDURA A., 2002) montre le rôle du système de croyances que le sujet développe sur sa capacité à apprendre. L'autoefficacité développée du sujet apprenant est une variable majeure de l'apprentissage. Les apprenants qui obtiennent les meilleurs résultats sont ceux qui se fixent plus d'objectifs, ou des objectifs plus ambitieux, utilisent plus de stratégies pour étudier, pilotent attentivement la progression de leurs apprentissages et optimisent leurs efforts en vue d'atteindre les résultats souhaités (ZIMMERMAN B. (Dir.), 2000). C'est ainsi que les dimensions conatives et métacognitives de l'apprentissage, étayées par le sentiment d'efficacité personnelle, apparaissent ainsi comme des éléments constitutifs de l'apprenance, ensemble durable de dispositions favorables à l'acte d'apprendre dans toutes les situations (CARRE P., 2005).

Cette recherche vise à déterminer les conditions du développement de l'autoefficacité des apprenants, concept central pour prédire des performances dans des tâches délimitées. L'efficacité personnelle perçue est définie comme « la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités » (BANDURA A., 2002). En milieu professionnel, le sentiment d'efficacité personnelle agit sur la prise en charge de rôles professionnels prescrits ou de rôles informels, plus innovants, en

relation étroite avec les compétences critiques « acquises par un individu au cours de son expérience, et qui font de lui quelqu'un d'irremplaçable dans certaines tâches » (VERGNAUD G., 1998).

Le sentiment d'efficacité personnelle est ici facteur de développement professionnel et personnel. Face à des alternatives, s'engager ou non en formation par exemple, un sentiment d'efficacité personnelle de bon niveau conduit à se fixer des buts plus difficiles à atteindre et permet de s'orienter vers des parcours de formation plus exigeants mais qui paraissent néanmoins à portée. Un sentiment d'efficacité personnelle élevé favorise également l'autorégulation des apprentissages. L'apprenant persiste plus et construit des stratégies d'apprentissage plus performantes.

Albert Bandura note que « le sentiment d'efficacité que les nouveaux manifestent et développent au cours de leur formation professionnelle en début de carrière contribue au succès de ce processus de socialisation » (BANDURA A., 2002). C'est ainsi que l'efficacité personnelle perçue conditionne pour partie l'acquisition des compétences critiques, essentiellement d'ordre managérial, avec lesquelles le novice gère la réalité sociale des situations de travail.

### **Tester l'autoefficacité**

Quelques entretiens exploratoires montraient que les niveaux d'autoefficacité pouvaient varier sensiblement entre les filières. Nous avons donc testé les filières de formation professionnelle de l'ENSP avec une échelle d'autoefficacité (FOLLENFANT A., 2003) de dix items orientés positivement et se référant à des comportements spécifiques en milieu professionnel (alpha de Cronbach : .85).

Les 628 questionnaires exploitables représentent presque 80 % de la population mère. Deux élèves sur trois sont des femmes. La moyenne d'âge est de 37 ans et la durée moyenne de l'expérience professionnelle est de presque 11 ans. Neuf élèves sur dix possèdent au moins une licence et plus de la moitié d'entre eux un master ou un doctorat.

Le score moyen est de 28,96 pour un maximum de 40 points et 83 % des personnes se situent entre 25 et 35 points, soit un quart du total des points de l'échelle. L'écart, significatif, entre les scores est de 4,8 points.

Les filières hospitalières : directeurs des soins, directeurs d'hôpital, à l'exception des directeurs d'établissement sanitaire et social, obtiennent des scores plus élevés que les filières de la fonction publique d'Etat : inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, ingénieurs du génie sanitaire et médecins de l'Education nationale, médecins inspecteurs de santé

publique, médecins territoriaux ou médecins du travail. Le type de fonction exercée serait déterminant : les « décideurs » auraient un score plus élevé que ceux qui occupent une fonction de « conseil ». En effet, le clivage se ferait entre les directeurs et gestionnaires (directeurs d'hôpital, directeurs des soins) qui possèderaient plus de moyens efficaces pour donner suite à leurs décisions et les « experts » et les « régulateurs de l'action publique », ne disposant pas toujours des moyens de faire reconnaître leur expertise sur les terrains ou auprès du ministère.

D'ailleurs nous observons que la relation est statistiquement établie entre le niveau de complexité perçue attribuée à sa fonction et le score d'autoefficacité. Plus le score est élevé et moins la fonction occupée semble complexe.

### **Construire l'autoefficacité en formation professionnelle supérieure**

Pour la première fois, nous disposons de résultats sur l'autoefficacité des managers de la santé publique. Or les croyances d'efficacité guident le choix d'une formation, la prise de décision managériale ou le développement de compétences critiques. L'enjeu est d'augmenter l'autoefficacité en expérimentant des méthodes pédagogiques spécifiques. Les situations d'apprentissage vicariant (modelage de maîtrise et modelage instructif), mais aussi les situations de simulation ou d'analyse de l'activité, contribuent à structurer les modèles cognitif et opératif dont dispose l'apprenant (PASTRÉ P., 2005) et, à travers eux, les schèmes (VERGNAUD G., 2000) qui pilotent la performance professionnelle.

Une hypothèse se fait jour : un apprenant placé en situation didactique d'analyse de son activité professionnelle, et particulièrement des opérations d'orientation de son action, développerait son niveau d'autoefficacité. Les acquisitions de compétences seraient alors facilitées.

BANDURA A., *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, Bruxelles: De Boeck, 2002.

CARRE P., *L'apprenance. Vers un nouveau rapport au savoir*, Paris: Dunod, 2005.

CARRE P., MOISAN A. (Dir.), *La formation autodirigée. Aspects psychologiques et pédagogiques*, Paris: L'Harmattan, 2002.

FOLLENFANT A., MEYER T., "Pratiques déclarées, sentiment d'avoir appris et auto-efficacité au travail. Résultats de l'enquête quantitative par questionnaires" dans *Les apprentissages professionnels informels*, CARRE P., CHARBONNIER O. (Dir.), Paris: L'Harmattan, 2003.

- PASTRÉ P., "La conception de situations didactiques à la lumière de la théorie de la conceptualisation dans l'action" dans *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement.*, RABARDEL P., PASTRÉ P. (Dir.), Toulouse: Octarès, 2005.
- VERGNAUD G., "Au fond de l'action, la conceptualisation" dans *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, BARBIER J.M., (Dir.), Paris: PUF, 1998.
- VERGNAUD G., RÉCOPÉ M., "De Revault d'Allonnes à une théorie du schème aujourd'hui." dans *Psychologie française*, n° 45 - 1 (La Société française de psychologie a cent ans), 2000.
- ZIMMERMAN B. (Dir.), *Des apprenants autonomes. Autorégulation des apprentissages*, Bruxelles: De Boeck, 2000.