



Le goût de l'avenir | Conférences | saison 4 | février > juin 17 | Apprendre demain

Motivation et apprentissage au travail

Etienne Bourgeois, Professeur honoraire, Université de Genève | 21 février 2017

#17LGA

En partenariat avec :

Avec le soutien de :

le cnam Pays de la Loire

le lieu unique

Centre de Transversales Sociétés

Université de Nantes

VENTA OUEST

PiNG

Nantes

REGION PAYS DE LA LOIRE

Plan de l'exposé

1. L'apprentissage en situation de travail (AST) : de quoi s'agit-il ?
2. Les conditions de l'AST : affordances x engagement
3. Les leviers de la motivation à apprendre au travail
4. Implications pour les pratiques



Le goût de l'avenir

SAISON 4 | Apprendre demain

© Etienne Bourgeois, Université de Genève



1. L'apprentissage en situation de travail (AST) : de quoi s'agit-il ?

2. Les conditions de l'AST : affordances x engagement
3. Les leviers de la motivation à apprendre au travail
4. Implications pour les pratiques



© Etienne Bourgeois, Université de Genève



1. L'AST en bref : de quoi s'agit-il ?

Spécificité de l'apprentissage dans ce contexte

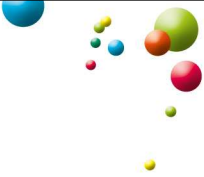
- Pourquoi l'émergence de la problématique de l'AST ?
- De quel « apprentissage » et de quelle « situation de travail » parle-t-on ?
- Spécificité du contexte

L'AST comme processus

- Construction de connaissances nouvelles + modalités
- Routinisation des acquis d'apprentissage
- Subjectivation : entre reproduction et appropriation
- Les modalités d'AST : Observation/imitation, essais et erreurs, transmission verbale et réflexivité
 - La fonction particulière de la réflexivité

Le goût de l'avenir – 21 février 2017

© Etienne Bourgeois, Université de Genève

- 
1. L'apprentissage en situation de travail (AST) : de quoi s'agit-il ?
 - 2. Les conditions de l'AST : affordances x engagement**
 3. Les leviers de la motivation à apprendre au travail
 4. Implications pour les pratiques



© Etienne Bourgeois, Université de Genève



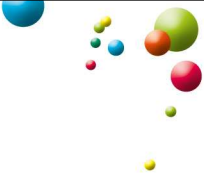
2. Conditions de l'AST

Affordance x Engagement (Billett, 2001)

- **Les types d'affordances**
 - Guidance directe
 - Guidance indirecte
 - Environnement matériel et technique
 - Activité de travail
- >> Rôle central du feedback (des autres et/ou de sa propre action)
- **L'engagement**
 - Dans l'activité de travail (motivation au travail), dans l'apprentissage au travail (dispositions à apprendre), dans le collectif de travail (participation)
 - Facteurs d'engagement : Espérance de réussite de la tâche (*Expectancy*) x Valeur perçue de la tâche (*Value*)

Le goût de l'avenir – 21 février 2017

© Etienne Bourgeois, Université de Genève

- 
1. L'apprentissage en situation de travail (AST) : de quoi s'agit-il ?
 2. Les conditions de l'AST : affordances x engagement
 - 3. Les leviers de la motivation à apprendre au travail**
 4. Implications pour les pratiques



© Etienne Bourgeois, Université de Genève



3. Les leviers de la motivation à apprendre au travail

Deux sources majeures de la motivation :

- Perception de la valeur de l'apprentissage proposé (sens)
- Perception de ses chances de réussite dans cet apprentissage (confiance)

Le goût de l'avenir – 21 février 2017

© Etienne Bourgeois, Université de Genève



3. Les leviers de la motivation à apprendre au travail

Deux sources majeures de la motivation :

- Perception de la valeur de l'apprentissage proposé (sens)
- Perception de ses chances de réussite dans cet apprentissage (confiance)



La valeur perçue de l'apprentissage

La question du sens de l'apprentissage se décline en 4 dimensions :

- L'**utilité perçue** de la tâche (motivation « extrinsèque »)
- L'**intérêt** en soi de la tâche (motivation « intrinsèque » : plaisir d'apprendre)
- L'**importance** de la tâche (image de soi, enjeux identitaires)
- Le **rapport coût/bénéfice** de la tâche



L'utilité perçue de la tâche

Toujours en rapport avec des préoccupations et des buts importants
pour l'apprenant aujourd'hui

- Pr ex. ce que représente pour lui le bénéfice de maîtriser un nouveau logiciel

Importance des buts futurs de l'apprenant

- Vision positive de l'avenir
- Autodéterminés
- Suffisamment précis et spécifiques



L'intérêt de la tâche (plaisir)

Deux dimensions :

- Pour les contenus d'apprentissage (le plaisir d'apprendre, dans ce domaine en particulier)
- Pour la situation d'apprentissage (le plaisir d'être en formation)

Attention au conflit possible entre motivation extrinsèque et motivation intrinsèque

Trois sources de l'intérêt pour une tâche :

- Sentiment d'autonomie
- Sentiment de compétence
- Sentiment de lien à autrui



L'importance de la tâche (image de soi)

Accomplir une image positive de soi

Eviter une image négative de soi

- Quand les apprentissages touchent à des enjeux identitaires...
- Quid de la quête identitaire ?
- Quid de la perception du rôle de l'apprentissage dans cette quête identitaire ?



Le rapport coût/bénéfice de la tâche

Surtout en termes de renoncement à d'autres buts importants pour l'apprenant



3. Les leviers de la motivation à apprendre au travail

Deux sources majeures de la motivation :

- Perception de la valeur de l'apprentissage proposé (sens)
- Perception de ses chances de réussite dans cet apprentissage (confiance)



Perception de ses chances de réussite

Perception de la **difficulté de la tâche**

Perception du **soutien de l'environnement**

Perception de ses propres capacités (« **sentiment d'efficacité personnelle** »)


- Un facteur très puissant de l'engagement et de la réussite
- Dépend des situations d'apprentissage (à ne pas confondre avec l'estime de soi)
- Quatre sources :
 1. Parcours antérieur de réussite et d'échec
 2. Feed-back reçus
 3. Comparaison sociale
 4. Dispositions émotionnelles
- Le problème de la stratégie d'auto-handicap



Interactions entre valeur perçue et perception des chances de réussite

Une faible espérance de réussite peut engendrer une dévalorisation de la tâche

Une valeur élevée accordée à la tâche peut susciter la confiance dans ses chances de réussite

- 
1. L'apprentissage en situation de travail (AST) : de quoi s'agit-il ?
 2. Les conditions de l'AST : affordances x engagement
 3. Les leviers de la motivation à apprendre au travail
 - 4. Implications pour les pratiques**



Implications pratiques (1)

Favoriser la perception d'utilité

- Proposer des tâches qui font sens pour l'apprenant par rapport :
 - à son histoire, son expérience et sa réalité d'aujourd'hui (attention à la dimension interculturelle)
 - À ses projets futurs
- Mettre en avant le sens des apprentissages proposés par rapport aux préoccupations et buts des apprenants



Implications pratiques (2)

Favoriser la motivation intrinsèque

- Proposer un environnement peu contrôlant, qui favorisant l'autonomie de l'apprenant
 - Donner des feedbacks qui permettent réellement à l'apprenant de progresser de façon autonome dans son apprentissage
 - Proposer des épreuves d'évaluation en rapport directs avec les apprentissages réalisés et les objectifs annoncés
 - Donner un rôle actif à l'apprenant dans la gestion du dispositif de formation (par exemple, dans l'évaluation du cours, dans la gestion de son parcours individuel de formation)
- Stimuler l'intérêt (défi, nouveauté, ...)
- Communiquer le plaisir/la passion de la matière enseignée (rapport l'enseignant au savoir qu'il enseigne et ce qu'il en communique)
- Favoriser le sentiment de compétence (donner confiance)
- Favoriser le sentiment d'appartenance à un groupe, une « communauté d'apprentissage »
- Favoriser la coopération plutôt que la compétition



Implications pratiques (3)

Favoriser le sentiment d'efficacité personnelle

- Ajuster le niveau de difficulté de la tâche au niveau de compétences réel des apprenants (ni trop facile, ni trop difficile)
- Fournir des feedbacks spécifiques (précis, permettant de progresser de manière autonome) et fiables (qui reflètent la réalité, permettant de se situer réellement). Importance des pratiques d'évaluation
- Ne pas susciter inutilement la comparaison sociale (attention aux pratiques d'évaluation)
- Favoriser la coopération plutôt que la compétition
- Diminuer le stress et l'anxiété



Implications les pratiques (5)

Les dispositifs d'accompagnement

- Individuels ... :
 - coaching, mentoring/parrainage, tutorat, buddying ...
- ... et collectifs :
 - action learning/ intervision, communautés de pratique
- Plus ou moins formalisés :
 - Continuum :
des environnements de travail « capacitants », à la formation « duale » (en alternance), en passant par les dispositifs formalisés d'accompagnement et de formation « on the job »

Rôle du management

- Les 3 fonctions de soutien à l'AST
- Enjeux identitaires pour les managers

La question des évaluations institutionnelles

Conclusions

1. Un regard holiste sur le développement des compétences au travail : articulation intelligente entre formation formelle, à distance, AST
2. Le rôle crucial de l'environnement de travail (disponibilité et accessibilité des affordances) et du management : triple fonction de soutien
3. Une compréhension des processus à l'œuvre et des facteurs en jeu (éviter les effets de mode)

Le goût
de l'avenir

SAISON 4 | Apprendre demain

© Etienne Bourgeois, Université de Genève

Pour en savoir plus ...

- Albarello, L., Barbier, J.-M., Bourgeois, E., & Durand, M. (Eds.). (2013). *Expérience, activité, apprentissage*. Paris: P.U.F.
- Billett, S. (2001). *Learning in the Workplace*. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Billett, S. (Ed.) (2010). *Learning Through Practice. Models, Traditions, Orientations and Approaches*. New York: Springer.
- Bosset, I., & Bourgeois, E. (2014). Effets du soutien organisationnel à la formation et du projet du collaborateur sur son intention de transférer et son implication organisationnelle. Le cas d'apprenants adultes en formation continue universitaire en Suisse Romande. *Savoirs*, 35(2), 49-68.
- Bourgeois, E., & Durand, M. (Eds.). (2012). *Apprendre au travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bourgeois, E., & Enlart, S. (Eds.). (2014). *Apprendre dans l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bourgeois, E., & Mornata, C. (2012). Apprendre et transmettre le travail. In E. Bourgeois & M. Durand (Eds.), *Apprendre du travail* (pp. 33-51). Paris: Presses Universitaires de France.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-Quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81-98.
- Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M., & Van den Bossche, P. (Eds.). (2011). *Theories of Learning for the Workplace. Building Blocks for Training and Professional Development Programs*. New York: Routledge.
- Eccles, J.S., & Wigfield, A. (2002). Motivational Beliefs, Values, and Goals, *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132.
- Erasmus, S., & Charbonnier, O. (2010). *Faut-il encore apprendre ?* Paris: Dunod.
- Eraut, M. (2007). Learning from Other People in the Workplace. *Oxford Review of Education*, 33(4), 403-422.
- Filiattaz, L., & Billett, S. (Eds.). (2015). *Francophone Perspectives of Learning Through Work. Conceptions, Traditions and Practices*. Cham (Switzerland): Springer international Publishing AG.
- Galand, B., & Bourgeois, E. (Eds.) (2006). *(Se) Motiver à apprendre*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Lyons, N. (Ed.) (2010). *Handbook of Reflection and Reflective Inquiry: Mapping a Way of Knowing for Professional Reflective Inquiry*. New York: Springer.
- Malloch, M., Cairns, L., Evans, K., & O'Connor, B. N. (2010). *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. London: SAGE.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. London: Temple Smith.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3(2), 130-154.