



## L'IMPACT D'UNE FORMATION À DISTANCE SUR LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE

### Étude d'un cas concret

Christina Constantinidis<sup>1</sup>

#### RÉSUMÉ

Cette communication s'inscrit dans le cadre du projet Elfe et vise à évaluer l'impact d'une formation à distance pour femmes créatrices et chefs d'entreprise sur leur sentiment d'efficacité personnelle, tel que défini par Bandura (1997). Nous situons notre intervention par rapport aux premier et deuxième niveaux d'évaluation d'une formation selon Kirkpatrick (1983), se rapportant respectivement à la satisfaction des apprenants et à leurs acquis, avec une attention particulière au sentiment d'efficacité personnelle. Notre méthodologie de recherche qualitative est basée sur dix études de cas approfondies auprès de femmes futures créatrices et chefs d'entreprise. Les résultats en termes de satisfaction des apprenantes sont nuancés et mettent en évidence différents éléments de contexte. Par contre, l'étude révèle qu'au terme de la formation à distance, les femmes entrepreneures de notre échantillon ont vu leur sentiment d'efficacité personnelle augmenter. Nous identifions différents facteurs explicatifs. Enfin, l'analyse met en évidence certains éléments relatifs au troisième niveau de Kirkpatrick, le transfert sur le terrain, ouvrant ainsi la route à de nouvelles pistes de recherche. Les implications managériales sont importantes. En effet, il nous semble crucial que notre formation s'inscrive dans une vision à long terme et, au-delà de développer les connaissances et compétences, contribue aussi et surtout à renforcer le sentiment d'efficacité personnelle des apprenantes par rapport à leurs capacités entrepreneuriales, facteur déterminant pour la performance présente et future de leurs entreprises.

1. EGID Etudes Genre et Diversité en gestion, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, 7, boulevard du Rectorat, Sart Tilman B31 (bte 48) , 4000 Liège, Belgique, christina.constantinidis@ulg.ac.be

## 1. PROBLÉMATIQUE

Une littérature abondante se consacre au thème du « sentiment d'efficacité personnelle ». La notion de perception d'efficacité personnelle a été définie par Bandura (1997) et renvoie à la croyance qu'une personne a en sa capacité à réussir un certain type de tâche. Selon de nombreuses études (Beile et Boote, 2005 ; Gibbs, 2002 ; Piccoli, Ahmad et Ives, 2001 ; Tsai et Tsai, 2003 ; Wang et Newlin, 2002 ; Watson, 2006), le sentiment d'efficacité personnelle, ou la croyance en ses capacités, semble être un indicateur important de la performance d'un individu dans une tâche donnée, que ce soit dans le cadre d'une formation, en présentiel ou à distance, ou de son emploi. Des études ont en outre été menées sur le lien existant entre le sentiment d'efficacité personnelle des entrepreneurs et la performance de leurs entreprises. Si l'on reprend la définition de la perception d'efficacité personnelle de Bandura (1997), il s'agit ici de la croyance que les entrepreneurs ont en leurs capacités entrepreneuriales. La littérature existante souligne largement l'importance que revêt un niveau élevé de sentiment d'efficacité personnelle chez les entrepreneurs, pour la création d'entreprises (Zhao, Seibert et Hills, 2005) et la performance de leurs entreprises (Markman et Baron, 2003 ; Zhao *et al.*, 2005). Cet impact peut être expliqué par différents facteurs. La littérature souligne notamment que le fait d'adopter certains comportements est entre autres influencé par la perception d'efficacité personnelle. En effet, plus l'entrepreneur a un sentiment d'efficacité personnelle élevé, plus celui-ci adoptera les comportements adéquats, qui assureront la performance de son entreprise (Markman et Baron, 2003 ; Zhao *et al.*, 2005).

L'intervention prend place dans le cadre d'une formation en ligne, destinée à un public cible de femmes créatrices et chefs d'entreprise. L'objectif général est de créer son entreprise et d'en assurer son bon fonctionnement et sa rentabilité. En ce sens, cette formation vise non seulement l'acquisition de connaissances et de compétences entrepreneuriales, mais également et surtout à mettre en place des comportements adéquats chez les participantes, afin d'assurer la création, la survie et la performance de leurs entreprises. Ces objectifs s'inscrivent dans une perspective à long terme, cette formation en ligne visant à avoir non seulement un impact durant la durée de la formation et en rapport avec cette formation, mais une véritable portée sur la vie professionnelle des participantes, à long terme, durant tout leur parcours de chef d'entreprise. Il semble primordial, dans le cadre de cet objectif à long terme de performance de leurs entreprises, que notre cours en ligne, au-delà de développer leurs connaissances et leurs compétences, contribue aussi et surtout à renforcer le sentiment d'efficacité personnelle des apprenantes par rapport à leurs capacités entrepreneuriales et à améliorer leur confiance en elles, ces facteurs jouant un rôle important dans la performance présente et future de leurs entreprises. L'article vise à savoir dans quelle mesure le fait de suivre le cours en ligne améliore le sentiment d'efficacité personnelle et la confiance des femmes entrepreneures participantes. L'étude cherche aussi à déterminer quels éléments du cours jouent un rôle prépondérant et de quelle manière. Ces questions prennent tout leur sens pour l'apprentissage suivi, quand on sait que le sentiment d'efficacité personnelle joue un rôle crucial pour le succès de la démarche de création et la gestion d'une entreprise à court et à long terme, et par conséquent aussi pour le succès de la formation en ligne Elfe, qui vise à atteindre ces objectifs.

## 2. FONDEMENTS THÉORIQUES

### 2.1. LES NIVEAUX D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION

Différentes approches utilisées pour l'évaluation d'une formation peuvent être identifiées dans la littérature. Un des modèles les plus influents est celui développé par Kirkpatrick, ayant donné lieu à plusieurs travaux ultérieurs sur le sujet (Eseryel, 2002). Selon la théorie de Kirkpatrick (1983), on peut distinguer quatre niveaux d'évaluation d'une formation : la satisfaction quant à son déroulement, les acquis au terme de la formation, le transfert sur le terrain, et l'impact sur le fonctionnement global. Hamblin (1974) a distingué un cinquième niveau d'évaluation, le retour sur investissement ou rapport coût-bénéfice d'une formation, cependant considéré par certains comme faisant partie du quatrième niveau de Kirkpatrick (Schaffer et Keller, 2003). Kaufman et Keller (1994) ont quant à eux ajouté comme cinquième niveau de l'évaluation d'une formation ses retombées sociétales. Les modes d'évaluation (les questions que l'on va poser, les variables que l'on va observer, la façon dont on va les observer, etc.) vont dépendre du ou des niveaux auxquels on va se positionner. Dans le cadre de cette intervention, l'étude s'attache aux deux premiers niveaux d'évaluation de la formation en ligne. Le premier niveau renvoie à la satisfaction générale des participantes quant au déroulement de la formation : les participantes sont-elles satisfaites de la formation et sur quels points, quels sont les points qui ne leur ont pas donné satisfaction et pourquoi, quelles sont les difficultés rencontrées ou les facilitateurs au niveau de l'exécution de la formation, etc. Le deuxième niveau concerne les acquis des participantes au terme de la formation, en termes de résultats et de perceptions. L'attention se porte à ce niveau sur l'efficacité de la formation en termes de perceptions, en cherchant à savoir si les participantes ont amélioré leur sentiment d'efficacité personnelle et leur confiance en elles. L'intervention s'inscrit dans la continuité d'études comme celle de Piccoli *et al.* (2001), qui considèrent le sentiment d'efficacité personnelle comme un indicateur à part entière de l'efficacité d'une formation.

### 2.2. LA SATISFACTION DES APPRENANTS (PREMIER NIVEAU DE KIRKPATRICK)

Les résultats des études ayant abordé la satisfaction des étudiants par rapport à un enseignement à distance sont nuancés. D'une part, plusieurs études tendent à montrer que les avantages offerts par une formation à distance en feraient un outil d'apprentissage apprécié par les étudiants, notamment Farel, Pfau, Paliulis et Umble (2003) et Chou et Liu (2005). D'autre part, un certain nombre d'études soulignent les côtés plus négatifs d'un tel enseignement, diminuant la satisfaction de certains apprenants. Les avantages d'une formation à distance, par rapport à un enseignement traditionnel, seraient notamment de supprimer les barrières géographiques, et dès lors d'offrir plus de disponibilité, de flexibilité, et d'accès aux outils de formation (Chou et Liu, 2005 ; Piccoli *et al.*, 2001). Cette flexibilité peut être particulièrement adaptée aux femmes, qui cherchent à concilier vie privée, familiale et professionnelle, et parallèlement à se former. Cependant, il faut noter que cela leur impose aussi un « troisième horaire », souvent difficile à gérer (Anderson et Haddad, 2005). L'utilisation de la technologie dans le cadre de formations pourrait aussi contribuer à augmenter l'interaction entre étudiants et avec le professeur, et rendre l'apprentissage plus centré sur l'étudiant. Ainsi, un enseignement à distance permettrait un apprentissage plus individualisé, offrirait plus de feedback aux étudiants, et améliorerait ainsi la rétention des étudiants, par rapport à une classe traditionnelle (Piccoli *et al.*, 2001). Ces résultats sont cependant à nuancer. Ainsi, ces mêmes auteurs ont constaté que des étudiants ayant suivi une formation à distance sont moins satisfaits par rapport au processus d'apprentissage que des étudiants ayant suivi la même formation en présentiel. Un des

éléments avancés pour expliquer ce résultat est le degré de contrôle sur l'apprentissage. D'une part, un degré de contrôle élevé sur l'apprentissage peut améliorer le degré de satisfaction des étudiants, car ceux-ci peuvent choisir le moment et le lieu de formation, apprendre à leur propre rythme, et se focaliser sur le matériel qu'ils considèrent important. Néanmoins, un degré de contrôle accru peut aussi entraîner un sentiment de frustration, notamment lorsque les étudiants ne parviennent pas à prendre des décisions appropriées en terme d'apprentissage. Cela peut entre autres être expliqué par le manque d'expérience antérieure des étudiants dans ce type d'environnement d'apprentissage virtuel. En effet, ce manque de familiarité des étudiants avec les outils d'apprentissage et de communication à distance peut leur donner l'impression de devoir travailler plus durement que d'habitude, provoquer chez eux des sentiments de confusion, d'anxiété, et de frustration, et même réduire leur intérêt pour la matière étudiée (Piccoli *et al.*, 2001).

### **2.3. LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE (DEUXIÈME NIVEAU DE KIRKPATRICK)**

Il semble d'après la littérature existante (Beile et Boote, 2005 ; Farel *et al.*, 2003 ; Watson, 2006) que le fait de suivre une formation implique, de manière directe ou indirecte, une augmentation du sentiment d'efficacité personnelle des apprenants, ainsi qu'un accroissement de leur performance, quelque soit le mode d'instruction. Farel *et al.* indiquent notamment le rôle médiateur de l'accroissement des connaissances et des compétences à cet égard. Par contre, plusieurs auteurs ont étudié la différence en termes d'acquis des étudiants, entre l'apprentissage traditionnel et les formations à distance, en termes de performance et/ou de perceptions, avec des résultats mitigés. Au niveau des acquis des étudiants suivant une formation en ligne, en termes de résultats et de performance, plusieurs recherches ont montré que des environnements d'apprentissage basés sur la technologie pouvaient améliorer la performance des étudiants, ainsi que leurs attitudes vis-à-vis de l'apprentissage (Chou et Liu, 2005 ; Piccoli *et al.*, 2001). Farel *et al.* (2003) révèlent que l'opportunité de pouvoir profiter d'un apprentissage en ligne, de manière asynchrone, s'avère être un moyen efficace d'apprendre des compétences spécifiques. Les auteurs soulignent que l'utilisation des outils de formation à distance a un impact positif sur les connaissances, sur les pratiques professionnelles, ainsi que sur le partage d'informations entre collègues. D'autres études concordent avec ces résultats. Anderson et Haddad (2005) mettent en évidence que les étudiants avaient tendance à citer et à intégrer plus fréquemment de la littérature dans leurs arguments, dans le cadre de formations en ligne. Les étudiants suivant un apprentissage à distance semblent atteindre des degrés d'analyse et de réflexion critique plus approfondis que dans un environnement d'apprentissage traditionnel. Les formations à distance permettraient un apprentissage plus actif, en permettant aux étudiants de faire état de leurs apprentissages et de les relier à leurs expériences passées et présentes, plutôt que d'écouter passivement un cours et de mémoriser les faits pour l'examen (Anderson et Haddad, 2005). De tels environnements permettraient également l'émergence de communautés d'apprentissage (Anderson et Haddad, 2005 ; Wang et Newlin, 2002). Cependant, l'effet d'une formation à distance sur la performance des apprenants peut être questionnée. En effet, des auteurs ont suggéré qu'il n'y avait en fait aucune différence significative entre une formation traditionnelle et une formation à distance au niveau de l'acquisition de connaissances et de compétences. Ce n'est pas tant la technologie elle-même qui entraînerait des résultats en termes d'apprentissage, mais plutôt le mode de mise en œuvre de cette technologie (Piccoli *et al.*, 2001).

Au niveau des acquis des étudiants suivant une formation en ligne, en termes de perceptions, et plus particulièrement au niveau du sentiment d'efficacité personnelle, les études sont plus cohérentes. Il semble en effet que des différences apparaissent à ce niveau lorsque l'on compare un environnement traditionnel d'apprentissage et une formation en ligne. Les apprenants dans le cadre d'une formation à distance développeraient un sentiment d'efficacité personnelle plus élevé par rapport à l'utilisation de compétences acquises lors de la formation, que des étudiants dans le cadre d'une formation traditionnelle en présentiel (Beile et Boote, 2005 ; Chou et Liu, 2005 ; Piccoli *et al.*, 2001). Les résultats de Farel *et al.* (2003) vont dans le même sens. Ces auteurs ont analysé l'impact d'outils de formation à distance sur la perception de l'apprentissage par les participants, ainsi que sur leurs connaissances et leur confiance en eux. Farel *et al.* ont ainsi mis en évidence que l'utilisation des outils de formation à distance avait un impact positif sur le sentiment d'efficacité personnelle et la confiance des apprenants. Watson (2006) obtient des résultats similaires sur le long terme. Ses résultats révèlent que des professeurs ayant suivi des cours en ligne en plus d'ateliers en présentiel développent un sentiment d'efficacité personnelle accru sur le long terme, par rapport aux professeurs n'ayant participé qu'aux ateliers en présentiel. Des résultats particulièrement intéressants au regard de notre propre intervention auprès de femmes entrepreneures sont ceux de Anderson et Haddad (2005), qui ont effectué une comparaison entre hommes et femmes au niveau de ces dimensions. Les femmes étudiantes semblent avoir une plus grande facilité à exprimer leur opinion dans le cadre d'une formation à distance, en raison de la moindre importance que jouent les rôles de chacun dans ce type de formation (rôles basés sur le genre, sur la socialisation, sur des différences culturelles, ou des traits de personnalité individuelle). Par conséquent, elles vont avoir l'impression de bénéficier d'un apprentissage plus approfondi que dans un cours traditionnel. Anderson et Haddad soulignent cependant que ces variables vont également dépendre de la façon dont les étudiantes vont percevoir la facilité d'accès aux professeurs et leur support. Un résultat intéressant révèle que les femmes étudiantes se sentent davantage supportées par leur professeur dans le cadre d'un cours en ligne que dans une formation traditionnelle en présentiel, en raison de la fréquence des contacts qu'elles entretiennent par e-mail ou via un forum électronique. Les femmes étudiantes semblent avoir une préférence pour ce type d'apprentissage autorégulé (Anderson et Haddad, 2005).

Nos questions de recherche sont donc les suivantes : les apprenantes sont-elles globalement satisfaites de la formation en ligne ? Quels éléments influencent leur satisfaction, dans quel sens, et de quelle manière ? (premier niveau de Kirkpatrick) ; et, quel est l'impact du suivi du cours en ligne sur les perceptions des apprenantes, au niveau de leur sentiment d'efficacité personnelle ? Le fait de suivre le cours en ligne améliore-t-il cette variable ? Si oui, à quoi peut-on attribuer cette amélioration ? Quelles sont les variables explicatives ? (deuxième niveau de Kirkpatrick)

### 3. MÉTHODOLOGIE

Une méthodologie de recherche qualitative reposant sur l'analyse d'un nombre restreint de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989) est utilisée. Cette méthodologie basée sur des études de cas s'inscrit dans un objectif de compréhension des processus à l'œuvre, sans ambition de généralisation statistique ni de comparaison entre hommes et femmes. Elle répond à un objectif d'amélioration de la compréhension du processus étudié.

### **3.1. ÉCHANTILLON**

L'échantillon est constitué en contactant les femmes inscrites à la formation et correspondant aux profils recherchés. Cet échantillon a abouti à une diversité des cas sur base de différentes caractéristiques individuelles et organisationnelles. Au total, 10 études de cas approfondies ont été réalisées, auprès de cinq femmes futures créatrices et de cinq femmes chefs d'entreprise, dont la diversité et l'exemplarité assurent la représentativité théorique.

### **3.2. EXPÉRIMENTATION**

L'expérimentation comportait trois grandes phases. Chaque participante est d'abord observée en train de découvrir la formation en ligne. Des informations factuelles sur l'utilisation du cours en ligne ont ainsi été notées. Durant cette période d'observation, une technique de réflexion à voix haute a été utilisée, en demandant aux participantes de s'obliger à exprimer à voix haute leur démarche. Les commentaires des participantes ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Ainsi, des données très qualitatives sur leur utilisation du cours (incompréhension de certains outils, stratégies d'apprentissage, raisons des choix effectués, etc.) ont été obtenues. Ensuite, les participantes ont pu suivre la formation en ligne pendant deux semaines. Les participantes ont eu une totale liberté de choix quant à l'utilisation de la formation, qu'elles ont pu parcourir à leur convenance, en fonction de leurs intérêts. Ce choix a été effectué pour plusieurs raisons. D'une part, il semblait difficile de les « obliger » à suivre un module donné ou un cheminement déterminé à l'avance, étant donné que la formation est basée toute entière sur l'autonomie et l'autoformation des apprenantes. D'autre part, cela permettait de recueillir des informations détaillées et précises sur l'utilisation « réelle » de la formation par les participantes, même s'il existe toujours un biais lié au caractère expérimental d'une intervention. Enfin, des entretiens individuels approfondis, semi-directifs, à questions ouvertes ont été menés, avec toutes les participantes, d'une durée d'environ deux heures par entretien. Le guide d'entretien a été construit sur base des différentes lectures et de différents questionnaires relatifs à la satisfaction et au sentiment d'efficacité personnelle dans le cadre de formations. Il se composait de deux grandes parties. Chacune d'elles commençait par des questions générales (par exemple : « êtes-vous globalement satisfaite de la formation ? », « qu'avez-vous personnellement retiré de la formation ? », « quels sont selon vous les points forts / faibles de la formation », etc.), qui faisaient ensuite place à des questions plus spécifiques (par exemple « quels sont les outils proposés qui vous apporté le plus / le moins de satisfaction ? », « dans quelle mesure la présence d'un forum électronique vous a aidée dans votre apprentissage ? », « quels sont selon vous les avantages / désavantages de l'autonomie offerte par la formation ? », etc.). Cette technique d'entretien permet aux participantes d'exprimer librement leur point de vue tout en s'assurant de passer systématiquement en revue les différents éléments clés. La première partie du guide d'entretien regroupait des questions relatives à leur satisfaction au terme de la formation : étaient-elles satisfaites ou non au niveau du contenu (« quels éléments de la matière abordée vous ont particulièrement satisfaite ? », « quel contenu voudriez-vous voir abordé / développé dans le futur ? »...), au niveau de la forme (« la démarche d'enseignement à distance vous convient-elle ? », « la réussite de la formation via une évaluation vous satisferait-elle plus ? »...), pourquoi et quels étaient les éléments positifs ou négatifs. La seconde partie reprenait des questions sur leurs acquis en termes de sentiment d'efficacité personnelle et de confiance en soi : de quoi se sentaient-elles capables ou non avant et après la formation, y avait-t-il eu une évolution, pour quelles raisons et quels étaient les éléments positifs ou négatifs (« qu'avez-vous appris grâce à cette

formation ? », « le niveau de compétences informatiques nécessaire au suivi de la formation était-il élevé ? », « dans quelle mesure cela a-t-il été un frein à la formation ? »...). Les entretiens individuels ont été enregistrés et intégralement retranscrits.

### **3.3. ANALYSE DES DONNÉES**

Les données qualitatives issues des entretiens ont été encodées et triées par thème, en utilisant une approche d'analyse qualitative thématique, verticale et horizontale. La technique de codage consiste à regrouper dans un tableau l'ensemble des extraits qui concernent un même thème (par exemple, le sentiment d'efficacité personnelle), à découper celui-ci en sous-thèmes ayant du sens (par exemple, la croyance en ses capacités informatiques, la croyance en ses capacités à créer une entreprise, la croyance en ses capacités à suivre la formation...), puis à identifier les dimensions de ces variables (par exemple, les éléments du cours – utilisation du forum, du manuel de formation, etc. – ou les caractéristiques personnelles – âge, qualification, etc. – ayant un impact sur ces variables). Une fois le tableau construit, il s'agit alors d'analyser le contenu par thème (analyse horizontale) et par individu (analyse verticale), en étant attentif à la présence ou à l'absence d'un thème, à la direction d'un sujet (positif, négatif ou ambivalent), à son intensité (perçu comme important ou non) et aux cooccurrences (associations, oppositions, équivalences, analogies). La grille d'analyse permet de faire ressortir des informations utiles sur le phénomène observé, sur ses causes (les évènements, acteurs qui amènent le phénomène), sur les éléments contextuels (l'ensemble des conditions d'apparition), sur l'enchaînement des actions (les processus) et sur les conséquences et résultats du phénomène. L'analyse a été effectuée parallèlement et indépendamment par deux chercheurs, renforçant ainsi la validité et la fiabilité de l'analyse.

## **4. RÉSULTATS**

### **4.1. LA SATISFACTION DES APPRENANTES**

Les apprenantes ont été globalement satisfaites par rapport à la formation en ligne, et la voient comme un solide outil d'apprentissage. Les éléments ayant un impact sur leur satisfaction par rapport au contenu sont les suivants. Le premier élément est l'aspect complet et bien documenté de la formation, dont le contenu couvre un champ assez large. Les participantes se disent satisfaites du contenu du module consacré à la création d'entreprise, qui recouvre de manière relativement exhaustive les domaines dans lesquels on est amené à avoir une certaine connaissance quand on veut lancer son activité, ainsi que du contenu des autres modules, qui permettent de combler les lacunes que l'on a dans des domaines plus pointus. Par ailleurs, les participantes apprécient le caractère concis, clair, concret, précis et détaillé du contenu, allant à l'essentiel. « Le contenu donne une idée précise, complète et ciblée de différents domaines » déclare une apprenante. Les apprenantes ont particulièrement apprécié les conseils pratiques et les démarches précises à effectuer par rapport aux différents points, ainsi que les exemples de cas pratiques, utiles pour la bonne compréhension des contenus. Le niveau de langage est également une source de satisfaction, les participantes jugeant le contenu accessible, ce qui facilite la lecture et leur évolution dans les différentes étapes. Un des facteurs qui leur apporte le plus de satisfaction est l'autonomie que permet la formation en ligne. Il s'agit pour les apprenantes d'une solution de travail très flexible. Tout d'abord, elles soulignent qu'un des points forts de la formation est d'avoir une information à disposition, à laquelle elles peuvent accéder à tout instant. Elles ont donc le choix du moment qui leur convient le mieux pour travailler, ce

qu'elles perçoivent comme un gain de temps. Ensuite, les apprenantes soulignent largement la liberté que permet la formation en terme de gestion du temps. Elles apprécient particulièrement la faculté de pouvoir découvrir et avancer dans la formation à son propre rythme, ce qui semble diminuer leur stress. Enfin, elles pointent le fait de pouvoir gérer leur formation à tous niveaux, selon leurs propres besoins. Le fait de percevoir le cours en ligne comme centré sur la personne apprenante a aussi un impact positif sur leur satisfaction vis-à-vis de la formation. Comme nous le dit cette participante, la formation l'amène à s'interroger sur « [...] ses qualités et ses défauts, ce regard sur soi pousse à des remises en question intéressantes dans le cadre d'une création d'entreprise. Le support offert me permet de mieux cibler mes attentes, mieux cerner qui je suis et ce que je désire, mieux aborder la réalité ». Nos résultats dévoilent également que le fait de percevoir le cours en ligne comme centré sur la personne apprenante est notamment lié à la métacognition (réflexion sur soi-même) et à l'interaction (échange avec les autres) que permet la formation en ligne. Enfin, la multiplicité des méthodes et outils proposés dans le cadre de la formation en ligne leur apporte également une certaine satisfaction. C'est surtout la possibilité de pouvoir tester les différentes méthodes, et choisir celles qui leur conviennent le mieux, qui a de la valeur à leurs yeux. Il semble important d'offrir un éventail de méthodes, même si toutes ne seront pas utilisées par chacune des apprenantes.

Certaines nuances doivent cependant être apportées. Tout d'abord, même si le caractère complet de la formation présente certains avantages, les participantes ont pointé une certaine lassitude et un découragement en raison de la densité du cours, qui entraînait souvent leur désengagement après un moment. Il semble que le contenu soit parfois un peu trop technique et théorique par rapport à leurs attentes d'un contenu concret, qui permette d'apprendre rapidement un maximum de concepts, tout en ayant une vue d'ensemble sur le sujet. « L'aspect concret n'a pas été rencontré à 100 %. Ca reste une formation théorique à mettre en pratique » déclare une participante. Au-delà de la masse d'informations, un autre frein à la satisfaction et à l'apprentissage souligné par les apprenantes est la présence d'un contenu pointu et d'un jargon spécifique, parallèlement à un manque d'explications à ce propos. Cela poserait un réel problème à un novice, qui peut être rebuté par certains termes et être amené à travailler avec des notions qui lui paraissent floues. Il semble donc aux participantes qu'il faut débuter la formation avec certaines connaissances de base, afin de pouvoir étayer les informations disponibles, avant d'être en mesure d'augmenter son apprentissage. Un aspect important est l'impression des participantes d'être confrontées à une formation nécessitant énormément de travail comparativement à un cours traditionnel. Une participante déclare « il faut être proactif, aller rechercher l'info, alors que dans un cours traditionnel, l'info vient à nous ! ». Selon les apprenantes, le rapport « effort – gain » ne peut être satisfaisant qu'à certaines conditions, relatives à l'implication de l'utilisateur, au support qui lui est fourni, à l'interactivité du dispositif de formation, et à la multiplicité des outils et méthodes. En premier lieu, les participantes soulignent que la démarche d'enseignement à distance peut convenir à tout un chacun, pourvu qu'il soit « discipliné et rigoureux dans son désir d'apprentissage ». Une grande motivation leur semble nécessaire, pour faire face aux efforts importants à fournir lorsqu'on rencontre un point obscur, pour effectuer les recherches personnelles nécessaires, et pour rester constant dans sa méthode de travail. Ensuite, les apprenantes soulignent la nécessité de fournir un support et un encadrement importants et réguliers, en particulier pour les personnes ayant un niveau de qualification de départ peu élevé. Le rôle de l'encadrant leur paraît crucial. Une apprenante marque sa satisfaction par rapport à cette dimension : « il y a toujours moyen si un point est flou d'entrer en contact avec l'équipe encadrante. On sent que derrière le dispositif vous êtes présents ! On se sent soutenu par rapport à la manière dont ça a été constitué ». Les participantes à la formation en ligne ont également souligné l'importance de

l'interactivité pour leur satisfaction vis-à-vis de la formation. Sans un certain degré d'interactivité, les apprenantes évoquent un risque de passivité par rapport au suivi de la formation, comme nous l'explique cette participante : « on peut suivre toute la formation, rester passif, et ne pas se remettre en question ». Enfin, afin de garder un rapport adéquat entre effort fourni et gain obtenu dans le cadre de la formation, et afin d'éviter une certaine lassitude, les participantes ont souligné l'importance d'insérer plus fréquemment de petits exercices ou des « quiz », courts et ludiques, destinés à vérifier l'assimilation de la matière. L'accent a surtout été mis sur la variété et la multiplicité des méthodes d'apprentissage utilisées. Une autre difficulté soulignée par les participantes, qui a également un impact sur leur satisfaction par rapport à la formation en ligne, est le fait de devoir gérer soi-même son temps. En effet, paradoxalement, alors que cette même autonomie constitue une des forces majeures de l'apprentissage à distance pour ces participantes, elle peut également mener à la démotivation, comme l'illustre cet extrait : « Si son propre rythme est lent, on est lent. Si le cours est particulièrement dur, le rythme va être particulièrement lent. Dans la mesure où, à mon propre rythme, c'est de travailler deux fois par mois, alors je ne vais pas avancer beaucoup... ». Les résultats montrent aussi l'apparition de sentiments d'isolement, de confusion, et de frustration. En effet, les participantes se sont parfois senties « seules devant cette masse d'informations ». Elles soulignent ainsi le manque d'échanges physiques, par rapport à une formation traditionnelle, surtout ressenti face à un problème de compréhension. Il faut alors déposer un commentaire sur le forum ou envoyer un e-mail, ce qu'elles perçoivent souvent comme une perte de temps, étant donné qu'elles doivent attendre avant d'avoir les éclaircissements nécessaires. À cela peut s'ajouter un sentiment de confusion, comme l'exprime cette participante : « on peut se sentir largué et se poser la question de savoir si tu as bien compris ce que tu devais comprendre ou comme tu devais le comprendre... ». Les apprenantes identifient aussi le manque d'habitude comme un facteur diminuant leur satisfaction par rapport à un apprentissage à distance.

## **4.2. LA PERCEPTION D'EFFICACITÉ PERSONNELLE DES APPRENANTES**

Au niveau du sentiment d'efficacité personnelle, les résultats distinguent deux dimensions : d'une part, le sentiment d'efficacité personnelle des participantes par rapport à la formation, c'est-à-dire leurs croyances en leur capacité à suivre cette formation ; d'autre part, leur sentiment d'efficacité personnelle par rapport à la réalisation de tâches en rapport avec la création et la gestion d'entreprise. En général, même si certaines nuances doivent être apportées, une augmentation certaine du sentiment d'efficacité personnelle chez les apprenantes a été constatée, que ce soit au niveau de leurs croyances en leurs capacités à suivre la formation, ou par rapport à leur sentiment d'être capable de créer ou de gérer une entreprise. Nous avons également mis en évidence des éléments de la formation en ligne qui jouent un rôle, positivement ou négativement, à cet égard.

### **A) Le sentiment d'efficacité personnelle par rapport à la formation**

Les apprenantes se sentent en général capables de réussir à suivre la formation en ligne. Plusieurs éléments liés au suivi de la formation renforcent ce sentiment. Tout d'abord, l'autonomie que permet la formation en ligne semble jouer un rôle prépondérant sur le sentiment d'efficacité personnelle par rapport au suivi de la formation, en renforçant le sentiment d'être capable de le faire soi-même. Le sentiment d'autonomie influence favorablement la confiance des participantes, car elles tiennent « les rênes de leur apprentissage ». Les apprenantes ont véritablement l'impression d'être maîtres de leur temps et de leur façon d'évoluer, et in fine, cela permettrait un dépassement de soi. La

déclaration de cette participante illustre bien ce mécanisme : « c'est positif sur la confiance, quand on s'en sort, car on le fait soi-même, c'est valorisant ». Au terme de l'expérimentation, les apprenantes ressentent « qu'il y a moyen d'apprendre, et de s'y retrouver ». Le deuxième facteur mis en évidence par l'analyse des entretiens, est le degré de contrôle sur l'apprentissage que permet la formation en ligne, qui favoriserait le sentiment des participantes d'être capables de suivre cette formation. Notons que les participantes recherchent consciemment cette dimension de contrôle sur l'apprentissage. En effet, elles soulignent que l'enseignement à distance peut les amener à se concentrer sur les points de la matière déjà vus, qu'elles connaissent parfaitement, et qui leur procurent ainsi un certain degré de confiance en elles. Cela peut parfois les amener à délaisser les nouveaux éléments, et à stagner dans le cours. Une autre nuance doit être apportée concernant les effets positifs de l'autonomie et du degré de contrôle sur l'apprentissage. Comme le déclare cette apprenante : « l'autonomie : oui, quand tout va bien ; non, quand ça ne va plus ». Il semble qu'en effet, même si des degrés élevés d'autonomie et de contrôle sur l'apprentissage peuvent être valorisants et motivants, ils peuvent aussi entraîner une certaine démotivation si l'apprenante se retrouve « coincée dans la formation ». Les apprenantes soulignent à cet égard l'importance d'une forte motivation de la part de l'apprenant, du caractère concret et pratique du contenu, du support et du suivi de la part de l'équipe encadrante, ainsi que de la possibilité d'échanges avec d'autres personnes ayant une expérience professionnelle similaire.

#### B) Le sentiment d'efficacité personnelle par rapport à la création d'entreprise

Les résultats au niveau du gain en termes de sentiment d'efficacité personnelle par rapport à la création et la gestion d'entreprise sont nuancés. Les apprenantes ne se sentent toujours pas capables au terme de la formation, de créer leur propre entreprise ou d'appliquer en pratique, dans leur entreprise, les nouvelles connaissances qu'elles ont acquises. Les apprenantes soulignent le caractère encore assez théorique de la formation, malgré la présence d'activités pratiques. Elles estiment que la formation en ligne ne développe pas réellement de compétences, nécessaires au lancement et à la gestion de son entreprise en pratique. Par contre, l'analyse détaillée des résultats révèle une réelle amélioration du sentiment d'efficacité personnelle et de la confiance en soi des apprenantes, au niveau de toute une série de tâches, d'éléments, préalables à la création et à la gestion d'une entreprise avec succès. Tout d'abord, les apprenantes ont l'impression de cerner de façon plus réaliste la création d'une entreprise, le métier d'indépendante, et de mieux appréhender les difficultés auxquelles elles vont être confrontées. La formation permettrait ainsi une prise de conscience de la réalité. Les apprenantes ont le sentiment d'être moins naïves, plus professionnelles, et d'avoir acquis une certaine maturité dans la conception de leur projet. Elles se sentent à présent capables de se poser les bonnes questions en matière de création et de gestion d'entreprise, questions « qu'on ne se posait même pas et qui sont pourtant des connaissances de base ». Les participantes ont l'impression que le dispositif de formation leur fournit la base de ce qu'il faut savoir pour créer une entreprise, augmentant la confiance qu'elles ont en leurs capacités à créer une entreprise dans le futur. Par ailleurs, les apprenantes soulignent que la formation en ligne « donne envie de passer à la concrétisation de son projet ». La formation semble les pousser à se montrer ambitieuses, à se mettre au défi, et à se lancer à l'eau. Ces résultats démontrent effectivement une prise de confiance de la part des apprenantes suite à la formation. Elles soulignent à ce propos l'importance du support offert par la formation en ligne, qui leur permet de mieux cibler leurs attentes, leur personnalité, leurs désirs, et ainsi de mieux aborder la réalité. Cela rejoint d'ailleurs un des objectifs spécifiques de la formation, qui est d'amener les participantes à se connaître soi-même. Cette dimension semble particulièrement importante pour la confiance des apprenantes, comme l'illustre cet extrait : « c'est important d'insérer une dimension coaching

de la personnalité - affirmation de soi, c'est intéressant pour des personnes ayant des compétences, mais n'osant pas les dépasser». Malgré ces résultats relativement positifs, il faut mentionner que la formation semble parfois avoir un impact négatif sur la confiance en elles des participantes, et sur leur croyance en leur capacité à réussir leur projet. En effet, les apprenantes soulignent que la confiance en soi est parfois ébranlée, lorsqu'on aborde des aspects qu'on ne maîtrise pas ou qu'on maîtrise mal, et lorsqu'on ne parvient pas à trouver les informations nécessaires pour répondre à ses questions. Il s'ensuit des doutes sur sa capacité à mener à bien son projet. Cependant, les apprenantes pensent qu'un encadrement adéquat et des séances en présentiel pourraient atténuer cette crainte et faire disparaître ce manque de confiance. Pour terminer, certains résultats offrent des indices quant au transfert de certains acquis sur le terrain. Ces résultats s'inscrivent donc dans le cadre du troisième niveau de Kirkpatrick, même s'il s'agit plus d'indices et d'hypothèses à explorer que de résultats. L'analyse du contenu des entretiens semble montrer que les femmes participantes vont développer certains comportements adéquats et utiles pour le succès d'un processus de création et la bonne gestion d'une entreprise. L'application de ces comportements sur le terrain est d'ailleurs un des objectifs à court et à long terme de la formation en ligne. Ainsi, les apprenantes ressentent la nécessité, après avoir suivi la formation en ligne, de s'entourer d'un professionnel, d'un spécialiste dans le cadre de la mise en pratique des connaissances vues en ligne. Comme nous le dit cette apprenante : «je ressens le besoin d'avoir quelqu'un d'expérimenté à mes côtés, cela me rassure et me donne confiance». La nécessité pour un entrepreneur de s'entourer de personnes compétentes et spécialisées (un comptable, un juriste, etc.) a été largement documentée dans la littérature. De même, les participantes estiment que cette formation leur donne des bases solides, qui doivent être complétées par d'autres formations. Les apprenantes nous ont confié qu'après cette formation en ligne, elles allaient suivre d'autres formations, pour avoir un bagage solide. Cette dimension de formation continue est également considérée comme cruciale pour le succès d'un processus de création et de développement d'une entreprise.

#### **4.3. DISCUSSION**

L'intervention visait à comprendre dans quelle mesure le fait de suivre notre formation en ligne améliorait le sentiment d'efficacité personnelle et la confiance des femmes entrepreneures participantes. Nous avons aussi tenté de déterminer quels éléments du cours jouaient un rôle à cet égard, et de quelle manière. Ces questions prennent tout leur sens, au regard de la littérature existante, qui souligne le rôle crucial que joue le sentiment d'efficacité personnelle dans le suivi d'une formation à distance d'abord, et pour le succès de la démarche de création et la gestion d'une entreprise, à court et à long terme, ensuite. Les résultats se réfèrent aux deux premiers niveaux d'évaluation d'une formation en ligne, selon le modèle de Kirkpatrick (1983): la satisfaction au terme de la formation d'une part, et les acquis en termes de sentiment d'efficacité personnelle et de confiance en soi des participantes d'autre part.

Les résultats en termes de satisfaction des apprenantes sont nuancés, au même titre que la littérature existante à ce sujet. Il semble qu'une formation en ligne offre effectivement un certain nombre d'avantages à l'apprenant, mais parallèlement, entraîne certains côtés négatifs, parfois importants. La satisfaction des apprenantes va alors dépendre de différents éléments de contexte. Les résultats ont mis en évidence plusieurs éléments clés jouant sur la satisfaction de les apprenantes. La flexibilité, l'autonomie, et le degré de contrôle élevé sur l'apprentissage dont elles peuvent bénéficier dans le cadre de la formation en ligne, se sont avérés être des facteurs importants pour

leur satisfaction. Les participantes peuvent choisir le moment où elles vont se former, apprendre à leur propre rythme, et gérer leur propre apprentissage. Ces résultats rejoignent les constats de la littérature existante à ce sujet (Anderson et Haddad, 2005 ; Piccoli *et al.*, 2001). Le fait de percevoir le cours en ligne comme centré sur la personne apprenante semble aussi avoir un impact positif sur leur satisfaction vis-à-vis de la formation, d'après nos résultats. Cette perception est notamment liée à la métacognition (réflexion sur soi-même) et à l'interaction (échange avec les autres) que permet la formation en ligne. Ces résultats complètent ceux de Piccoli *et al.* (2001), qui avaient déjà souligné les avantages d'une formation en ligne au niveau de l'interaction, d'un apprentissage plus centré sur l'étudiant et d'un support individualisé, mais sans lier ces éléments entre eux ni à la satisfaction des apprenants. Nos résultats ont également montré des aspects négatifs que peut impliquer une formation à distance. Les apprenants peuvent avoir l'impression de devoir fournir plus de travail que dans une formation traditionnelle, ou devoir faire face à des sentiments d'isolement, de frustration ou de confusion, menant à une forte démotivation. Ces résultats peuvent être reliés à ceux de Piccoli *et al.* (2001). Piccoli *et al.* expliquent ces aspects négatifs par le manque d'expérience antérieure des étudiants dans ce type d'environnement d'apprentissage virtuel. Nos résultats confirment également cette supposition, les apprenantes identifiant le manque d'habitude comme un facteur important diminuant leur satisfaction. Ce manque d'expérience implique également des difficultés pour gérer son temps et autoréguler son apprentissage. L'implication et la motivation des apprenantes, ainsi que le degré de support de la part de l'équipe encadrante, ont à cet égard été identifiés par les apprenantes comme des éléments cruciaux pour réduire les difficultés rencontrées dans le cadre de la formation à distance, rejoignant ainsi les résultats de Piccoli *et al.*

Les résultats en terme d'acquis des participantes, montrent que même si les apprenantes ne se sentent toujours pas capables de créer leur entreprise et de la gérer efficacement, elles ont bénéficié de gains importants au niveau de leur sentiment d'efficacité personnelle et de leur confiance en elles, à plusieurs niveaux. Les résultats confirment ainsi la littérature, qui met en évidence cet impact positif d'une formation en ligne sur le sentiment d'efficacité personnelle. (Beile et Boote, 2005 ; Farel *et al.*, 2003 ; Piccoli *et al.*, 2001 ; Watson, 2006). Un des déterminants clés de cette augmentation du sentiment d'efficacité personnelle chez les apprenants d'un cours à distance, largement documenté par la littérature, est le degré de contrôle accru sur l'apprentissage (Anderson et Haddad, 2005 ; Piccoli *et al.*, 2001). Une fois que les apprenantes ont pu apprendre par elles-mêmes une fois, elles se sont senties capables de le refaire, et ont donc vu leur confiance en elles et leur sentiment d'efficacité personnelle par rapport au suivi de la formation augmenter. Les résultats montrent enfin, que le degré de réflexion atteint par les apprenantes peut également influer positivement sur leur sentiment d'efficacité personnelle et leur confiance, que ce soit par rapport au suivi de la formation ou par rapport à leur projet d'entreprise. Un degré de réflexion accru peut être atteint par la métacognition de l'apprenant et son interaction avec les autres participants et l'enseignant (Anderson et Haddad, 2005 ; Piccoli *et al.*, 2001). L'analyse confirme ces résultats. En effet, les apprenantes ont entre autres souligné l'importance que revêtent, pour le sentiment d'efficacité personnelle et la confiance en soi, la possibilité d'échanges avec d'autres personnes (lors d'ateliers en présentiel ou sur le forum), l'encadrement et l'interaction avec l'équipe encadrante, ainsi que la réflexion sur soi-même.

## 5. CONCLUSION : PISTES DE RECHERCHE FUTURES

Il serait intéressant et utile, au-delà de l'évaluation des acquis en terme de perceptions, de pouvoir évaluer également l'efficacité de la formation en ligne en termes de résultats, c'est-à-dire d'estimer les acquis réels de nos apprenantes en termes de connaissances et de compétences. Cette piste doit être envisagée en parallèle avec une réflexion sur l'absence ou la mise en place d'une procédure d'évaluation formelle dans notre formation en ligne, qui doit parallèlement rester basée sur l'apprentissage autonome des apprenantes. Une autre piste de recherche, à plus long terme, serait d'aborder les deux derniers niveaux d'évaluation de la formation à distance selon Kirkpatrick : le transfert sur le terrain par les participantes (troisième niveau) : les comportements des participantes ont-ils évolué, en matière de financement, de participation à des réseaux, et de recours à des organismes de soutien (participent-elles à des réseaux, ont-elles recours à des organismes de soutien à l'entrepreneuriat, réalisent-elles les démarches nécessaires pour rechercher un financement adéquat, prennent-elles des risques financiers, négocient-elles chez le banquier, etc.) ; l'impact sur le fonctionnement global de leurs entreprises (quatrième niveau) : la performance de l'entreprise des participantes s'est-elle améliorée. L'analyse qualitative du contenu des entretiens réalisés jusqu'ici a déjà révélé certains indices au niveau du transfert sur le terrain par les participantes. Il semble en effet que les apprenantes aient pris conscience de certains comportements adéquats et utiles pour le succès d'un processus de création et la bonne gestion d'une entreprise, et visent à les adopter dans le futur. Il ne s'agit évidemment pour l'instant que d'hypothèses à explorer. Il serait intéressant de pouvoir rencontrer à nouveau les participantes à la formation en ligne dans un an, pour vérifier qu'elles ont effectivement mis en pratique ces comportements, pour voir si elles en ont développé d'autres, et pour étudier dans quelle mesure elles ont transféré les connaissances et compétences acquises dans le cadre de la formation en ligne sur le terrain, dans leur entreprise. Enfin, afin d'être complet dans l'évaluation de notre formation en ligne, il faudrait également demander aux participantes de nous faire partager les résultats de leur entreprise, dans un an mais aussi dans un horizon plus lointain, en leur demandant d'une part d'estimer leur succès en tant que chef d'entreprise (car la définition et les critères de la performance peuvent varier selon les individus), et d'autre part d'évaluer l'impact de notre formation en ligne sur ce résultat. La mise en pratique de cette recherche « idéale » pose évidemment des problèmes importants, au niveau méthodologique : comment retrouver les participantes à court, moyen, et long terme ; comment distinguer l'impact de la formation en ligne de l'impact d'autres variables contextuelles, sur le transfert des connaissances acquises, et surtout sur la performance de leur entreprise ; comment dégager les moyens humains et techniques nécessaires pour une étude aussi large et aussi longue ; etc. Une des pistes à ce niveau est le réseau de femmes entrepreneures mis en place parallèlement à la formation en ligne. Nous espérons que les participantes à la formation, feront également partie de ce réseau, qui leur permettra de garder des contacts entre elles, mais aussi avec nous, après le suivi de la formation en ligne.

## RÉFÉRENCES

- ANDERSON, D.M. ET HADDAD, C.J. (2005). Gender, voice, and learning in online course environments. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 9(1), 3-14.
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.
- BEILE, P.M. ET BOOTE, D.N. (2005). Does the medium matter?: A comparison of a web-based tutorial with face-to-face library instruction on education students' self-efficacy levels and learning outcomes. *Research Strategies*, 20(1-2), 57-68.

- CHOU, S.W. ET LIU, C.H. (2005). Learning effectiveness in a web-based virtual learning environment: A learner control perspective. *Journal of Computer Assisted Learning*, 21(1), 65-76.
- EISENHARDT, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- ESERYEL, D. (2002). Approaches to evaluation of training: Theory and practice. *Educational Technology and Society*, 5(2), 93-98.
- FAREL, A.M., PFAU, S.E., PALIULIS, S.C. ET UMBLE, K.E. (2003). Online analytic and technical training. *Journal of Public Health Management and Practice*, 9(6), 513-521.
- GIBBS, C. (2002, September). *Effective Teaching: Exercising Self-efficacy and Thought Control of Action*. Paper presented at the Annual Conference of the British Educational Research Association, Exeter, United Kingdom.
- HAMBLIN, A.C. (1974). *Evaluation and Control of Training*. Londres: McGraw-Hill.
- KAUFMAN, R. ET KELLER, J. (1994). Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 371-380.
- KIRKPATRICK, D.A. (1983). *Practical Guide for Supervisory Training and Development*, Reading: Addison-Wesley.
- MARKMAN, G.D. ET BARON, R.A. (2003). Person-entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281-301.
- PICCOLI, G., AHMAD, R. ET IVES, B. (2001). Web-based virtual learning environments: A research framework and a preliminary assessment of effectiveness in basic it skills training. *MIS Quarterly*, 25(4), 401-426.
- SCHAFFER, S.P. ET KELLER, J. (2003). Measuring the results of performance improvement interventions. *Performance Improvement Quarterly*, 16(1), 73-92.
- TSAI, M.J. ET TSAI, C.C. (2003). Information searching strategies in web-based science learning: The role of internet self-efficacy. *Innovations in Education and Teaching International*, 40(1), 43-50.
- WANG, A.Y. ET NEWLIN, M.H. (2002). Predictors of web-student performance: The role of self-efficacy and reasons for taking an on-line class. *Computers in Human Behavior*, 18(2), 151-163.
- WATSON, G. (2006). Technology professional development: Long-term effects on teacher self-efficacy. *Journal of Technology and Teacher Education*, 14(1), 151-166.
- YIN, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and methods*. Londres: Sage.
- ZHAO, H., SEIBERT, S.E. ET HILLS, G.E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.