

Cadre conceptuel de l'influence du sentiment d'efficacité personnelle sur la formation professionnelle continue dans le secteur bancaire marocain

Conceptual framework of the influence of self-efficacy on continuous professional development in the Moroccan banking sector

Lahsen EL MADI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Oumaima JALLOUNI, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir – Quartier Dakhla, Route d'El Jadida, BP 8658 Université Ibn Zohr Agadir Maroc Code postal : 80000.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL MADI, L., & JALLOUNI, O. (2025). Cadre conceptuel de l'influence du sentiment d'efficacité personnelle sur la formation professionnelle continue dans le secteur bancaire marocain. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(6), 270–285.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 06 (2025)

Cadre conceptuel de l'influence du sentiment d'efficacité personnelle sur la formation professionnelle continue dans le secteur bancaire marocain

Résumé :

Cette recherche développe un cadre conceptuel pour comprendre l'influence du sentiment d'efficacité personnelle (SEP) sur la formation professionnelle continue dans le secteur bancaire marocain. Face aux défis de la transformation numérique, de l'évolution réglementaire et de la concurrence internationale, les banques marocaines investissent considérablement dans la formation, mais se heurtent au problème récurrent du transfert effectif des apprentissages, où seulement 10 à 30% des contenus formatifs se traduisent en applications professionnelles durables. Reposant sur une revue intégrative de la littérature comprenant 83 sources (58 articles scientifiques, 12 ouvrages, 8 rapports sectoriels, 5 thèses doctorales), l'étude identifie quatre dimensions clés du SEP (apprentissage, transfert, technique, relationnel) et analyse leurs interactions avec les phases du processus formatif et les niveaux d'évaluation de Kirkpatrick. Le modèle propose une perspective temporelle dynamique (pré-formation, formation, post-formation) et intègre les facteurs contextuels spécifiques au secteur bancaire marocain : organisationnels (structures hiérarchisées), culturels (distance hiérarchique élevée), sectoriels (transformation digitale) et réglementaires (exigences de conformité). L'analyse révèle des mécanismes explicatifs (cognitifs, motivationnels, comportementaux, environnementaux) et des interactions significatives entre les sources d'auto-efficacité (expériences de maîtrise, apprentissage vicariant, persuasion verbale, états physiologiques) et les quatre niveaux d'évaluation de la formation. Cette recherche identifie également les principales limites actuelles des dispositifs formatifs dans ce secteur et propose des solutions concrètes. Les implications pratiques incluent l'évaluation préalable du SEP, l'activation différenciée des sources d'auto-efficacité selon les profils des apprenants, la structuration progressive des apprentissages techniques adaptée au contexte culturel, l'accompagnement post-formation structuré avec des communautés de pratique, et l'adaptation culturelle des dispositifs formatifs. Cette conceptualisation contribue à la compréhension des mécanismes par lesquels le SEP influence le transfert des apprentissages dans ce contexte spécifique, tout en offrant des recommandations pour optimiser l'efficacité des dispositifs formatifs.

Mots clés : Sentiment d'efficacité personnelle, Formation professionnelle continue, Transfert d'apprentissage, Secteur bancaire, Maroc.

JEL Classification : M53

Type du papier : Recherche Théorique.

Abstract:

This research develops a conceptual framework for understanding the influence of self-efficacy beliefs on continuing professional training in the Moroccan banking sector. Based on an integrative literature review, the study identifies four dimensions of self-efficacy (learning, transfer, technical, relational) and analyzes their interactions with training process phases and Kirkpatrick's evaluation levels. The model proposes a dynamic temporal perspective (pre-training, training, post-training) and incorporates contextual factors specific to the Moroccan banking sector: organizational (hierarchical structures), cultural (high power distance), sectoral (digital transformation), and regulatory (compliance requirements). The analysis reveals significant interactions between sources of self-efficacy (mastery experiences, vicarious learning, verbal persuasion, physiological states) and training evaluation levels. Practical implications include prior assessment of self-efficacy, differentiated activation of self-efficacy sources, progressive structuring of technical learning, and structured post-training support. This conceptualization contributes to understanding the mechanisms through which self-efficacy influences learning transfer in this specific context, while providing concrete recommendations to optimize the effectiveness of training programs.

Keywords : Self-efficacy, Continuing professional training, Learning transfer, Banking sector, Morocco

Classification JEL : M53

Paper type : Theoretical research.

Introduction

La transformation numérique accélérée et l'évolution constante des cadres réglementaires redéfinissent profondément les contours du secteur bancaire mondial, plaçant le développement continu des compétences au cœur des stratégies organisationnelles (Chen et al., 2024). Cette réalité s'impose avec une acuité particulière dans le contexte marocain, où le secteur bancaire, comptant 88 établissements et employant plus de 55 540 professionnels, constitue un pilier fondamental de l'économie nationale avec un total-actif représentant 120% du PIB en 2023 (Bank Al-Maghrib, 2023). Face à ces mutations structurelles, la formation professionnelle continue (FPC) émerge comme un levier stratégique incontournable, mobilisant des investissements substantiels - les banques marocaines y consacrant en moyenne 3,2% de leur masse salariale, soit le double de l'obligation légale (Rapport GPBM, 2023).

Cependant, malgré ces investissements conséquents, les organisations bancaires font face à un paradoxe préoccupant : les études internationales démontrent que seulement 10 à 30% des contenus de formation se traduisent par une application durable en situation professionnelle (Goulart et al., 2022). Cette problématique du transfert des apprentissages soulève des questions fondamentales sur les déterminants de l'efficacité des dispositifs formatifs. Parmi les facteurs psychologiques identifiés dans la littérature récente, le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) - défini par Bandura, 1997 comme « *la croyance de l'individu en sa capacité à organiser et exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités* » - apparaît comme un prédicteur majeur du succès des formations professionnelles.

Le secteur bancaire marocain présente des caractéristiques spécifiques qui rendent l'étude du SEP particulièrement pertinente. Premièrement, la digitalisation rapide du secteur a généré une transformation profonde des métiers bancaires : en 2023, le nombre d'agences a diminué de 103 unités tandis que les transactions digitales ont augmenté de 47% (Bank Al-Maghrib, 2023). Cette mutation technologique crée une pression adaptative considérable sur les collaborateurs, nécessitant non seulement l'acquisition de nouvelles compétences techniques, mais également le développement d'une confiance solide dans leur capacité à les mobiliser efficacement. Deuxièmement, l'expansion internationale des banques marocaines en Afrique subsaharienne - où elles détiennent désormais plus de 30% de parts de marché dans certains pays - exige le développement de compétences interculturelles et managériales complexes (BECK et al., 2023). Troisièmement, le renforcement continu des exigences réglementaires, notamment en matière de conformité et de gestion des risques climatiques, impose une actualisation permanente des connaissances et des pratiques professionnelles (Directive BAM n°1/W/2023). Dans ce contexte de transformations multiples, la question de l'influence du sentiment d'efficacité personnelle sur l'efficacité de la formation professionnelle continue revêt une importance stratégique. Les recherches récentes suggèrent que le SEP agit comme un médiateur crucial entre les dispositifs de formation et leur impact effectif sur la performance professionnelle (Colquitt et al., 2000). Plus spécifiquement, dans les environnements caractérisés par une forte incertitude et des changements fréquents - comme le secteur bancaire actuel - le SEP jouerait un rôle déterminant dans la capacité des individus à s'engager activement dans l'apprentissage et à transférer les acquis dans leur pratique quotidienne (Blume et al., 2010).

Cependant, malgré cette importance reconnue, une lacune théorique persiste dans la littérature : l'absence d'un cadre conceptuel intégratif permettant de comprendre les mécanismes spécifiques par lesquels le SEP influence l'efficacité de la FPC dans le contexte bancaire des pays émergents. Les modèles existants, principalement développés dans des contextes occidentaux, ne prennent pas suffisamment en compte les spécificités culturelles et organisationnelles des environnements professionnels nord-africains, caractérisés notamment

par une distance hiérarchique élevée et des dynamiques relationnelles particulières (Ford et al., 2018).

Cette recherche vise donc à combler cette lacune en développant un cadre conceptuel adapté au contexte du secteur bancaire marocain. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une revue intégrative de la littérature, méthodologie particulièrement appropriée pour synthétiser des connaissances issues de sources diverses et développer de nouveaux cadres théoriques. Notre approche méthodologique s'articule autour de l'analyse systématique de 83 sources académiques et professionnelles, sélectionnées selon des critères rigoureux de pertinence et de qualité. Cette revue intégrative permet non seulement de cartographier l'état actuel des connaissances, mais également d'identifier les zones de convergence et de divergence dans la littérature, ainsi que les opportunités d'enrichissement théorique.

L'originalité de notre contribution réside dans l'articulation de trois dimensions jusqu'alors étudiées de manière fragmentée : Premièrement les spécificités du sentiment d'efficacité personnelle dans les contextes professionnels en transformation rapide, deuxièmement les caractéristiques particulières de la formation professionnelle continue dans le secteur bancaire, et finalement les facteurs contextuels propres à l'environnement marocain qui modulent ces relations. Cette approche intégrative permet de dépasser les limites des modèles universalistes pour proposer une compréhension contextualisée et nuancée des phénomènes étudiés.

La structure de cet article s'organise comme suit. Après cette introduction, nous présentons notre cadre théorique en deux sections principales : d'abord, les fondements conceptuels du sentiment d'efficacité personnelle selon la théorie sociocognitive de Bandura, incluant l'analyse de ses quatre sources et de ses mécanismes d'influence ; ensuite, l'examen critique des théories de l'apprentissage des adultes et des modèles de transfert des apprentissages dans le contexte de la formation professionnelle continue. La troisième section détaille notre méthodologie de revue intégrative, explicitant les critères de sélection des sources et les méthodes d'analyse employées. La quatrième section présente nos résultats, structurés autour des dimensions du SEP pertinentes pour le contexte bancaire, des mécanismes d'influence identifiés, et des facteurs contextuels spécifiques au secteur bancaire marocain. La discussion, en cinquième section, propose un modèle conceptuel intégratif et examine ses implications théoriques et pratiques. Enfin, la conclusion synthétise les apports de cette recherche, reconnaît ses limites et trace des perspectives pour les recherches futures.

1. Fondements théoriques et postulats du sentiment d'efficacité personnelle dans le transfert des apprentissages : une revue intégrative des modèles appliqués au contexte bancaire

1.1. Architecture théorique de la recherche : vers une approche intégrative

Cette recherche s'inscrit dans une perspective théorique multidimensionnelle articulant trois corpus conceptuels majeurs pour une compréhension holistique de l'influence du sentiment d'efficacité personnelle sur la formation professionnelle continue dans le secteur bancaire.

Le premier pilier théorique s'ancre dans la théorie sociocognitive d'Albert Bandura (1986, 1997), qui offre un cadre conceptuel robuste pour comprendre le sentiment d'efficacité personnelle comme construit psychologique central. Selon Bandura, 2001, le SEP représente bien plus qu'une simple perception de compétence ; il constitue un système de croyances dynamique façonnant la manière dont les individus interprètent leurs expériences, mobilisent leurs ressources cognitives et émotionnelles, et s'engagent dans des processus d'apprentissage complexes.

Le deuxième fondement mobilise les modèles contemporains de transferts des apprentissages, considérablement évolués depuis Baldwin et Ford 1988. Les développements récents, notamment ceux de Ford et al 2018 et Blume et al 2010, proposent une conceptualisation plus

nuancée du transfert, reconnaissant sa nature multidimensionnelle et contextuelle. Ces modèles distinguent le transfert proximal (application directe des compétences acquises) du transfert distal (adaptation créative des apprentissages à des situations nouvelles).

Le troisième pilier s'appuie sur les modèles d'évaluation de la formation, particulièrement le cadre actualisé de Kirkpatrick (2016). Ces modèles fournissent une taxonomie structurée pour analyser l'impact du SEP à différents niveaux : réaction, apprentissage, comportement et résultats organisationnels. Les recherches récentes suggèrent que cette relation n'est pas linéaire mais caractérisée par des boucles de rétroaction complexes.

1.2. Postulats fondamentaux et leur ancrage empirique

L'intégration de ces trois corpus théoriques nous conduit à formuler cinq postulats fondamentaux structurant notre cadre conceptuel.

1.2.1. Premier postulat : Le SEP comme déterminant proximal de l'engagement formatif

Le sentiment d'efficacité personnelle constitue un déterminant proximal majeur de la motivation à apprendre et à transférer les acquis de formation. Cette proposition s'appuie sur un corpus empirique substantiel. Dans le contexte bancaire, où la formation continue représente souvent une charge additionnelle aux responsabilités quotidiennes, le SEP détermine la capacité des professionnels à investir l'énergie cognitive nécessaire à l'acquisition de nouvelles compétences.

1.2.2. Deuxième postulat : Les mécanismes médiateurs du SEP

Le sentiment d'efficacité personnelle influence les comportements d'apprentissage à travers quatre processus médiateurs interconnectés : cognitifs, motivationnels, affectifs et de sélection. Cette conceptualisation multidimensionnelle, initialement proposée par Bandura (1997), offre une compréhension nuancée des mécanismes par lesquels le SEP façonne l'expérience d'apprentissage.

Au niveau cognitif, le SEP détermine la complexité des stratégies d'apprentissage mobilisées et la profondeur du traitement de l'information. Sur le plan motivationnel, il influence l'intensité et la persistance de l'effort investi. Les mécanismes affectifs concernent la régulation des émotions négatives et la génération d'états affectifs positifs facilitant l'apprentissage. Les processus de sélection renvoient aux choix concernant les opportunités d'apprentissage poursuivies ou évitées.

1.2.3. Troisième postulat : La temporalité du SEP dans le processus formatif

L'influence du sentiment d'efficacité personnelle varie selon les phases du processus formatif, suivant une dynamique temporelle complexe nécessitant une analyse différenciée. Cette perspective distingue trois phases critiques :

En phase pré-formation, le SEP agit comme filtre perceptuel influençant l'évaluation anticipée. Durant la formation, il influence la qualité de l'engagement cognitif. La phase post-formation représente le moment où l'influence du SEP est la plus critique pour naviguer entre contraintes organisationnelles et nouvelles pratiques.

1.2.4. Quatrième postulat : L'interaction dynamique entre sources d'efficacité et niveaux d'évaluation

Les quatre sources d'auto-efficacité identifiées par Bandura (1997) - expériences de maîtrise, apprentissage vicariant, persuasion verbale et états physiologiques - présentent des interactions différenciées avec les niveaux d'évaluation de Kirkpatrick, créant une matrice complexe d'influences réciproques.

Les expériences de maîtrise exercent leur influence maximale sur le niveau comportemental. L'apprentissage vicariant influence principalement les niveaux d'apprentissage et de réaction. Ces interactions complexes dépassent la vision linéaire traditionnelle pour reconnaître la nature systémique de ces relations.

1.2.5. Cinquième postulat : La modulation contextuelle dans l'environnement bancaire marocain

Les facteurs contextuels spécifiques au secteur bancaire marocain modulent significativement la relation entre sentiments d'efficacité personnelle et d'efficacité formative. Le contexte culturel marocain, caractérisé par une distance hiérarchique élevée et une orientation collective, influence la manière dont le SEP se développe et s'exprime.

Les caractéristiques organisationnelles du secteur bancaire marocain, notamment la coexistence de structures traditionnelles hiérarchisées et d'ambitions de modernisation, créent des tensions affectant le développement du SEP. La transformation digitale accélérée génère des défis spécifiques où le SEP devient un facteur de résilience crucial face à l'introduction rapide de nouvelles technologies.

2. Méthodologie de recherche

Notre démarche méthodologique s'inscrit dans le cadre d'une revue intégrative de la littérature suivant les recommandations de (Torraco, 2005). Cette approche permet de synthétiser les connaissances existantes pour développer un nouveau cadre conceptuel.

La recherche documentaire a été réalisée à partir de plusieurs bases de données scientifiques : ABI/INFORM Global, Business Source Complete, PsycINFO, ERIC et Google Scholar. Les recherches ont été effectuées en français et en anglais, sur la période 1986-2024. Le tableau 1 présente les principales combinaisons de mots-clés utilisés.

Tableau 1: Stratégie de recherche documentaire et mots-clés utilisés

Concepts	Mots-clés en français	Mots-clés en anglais
Sentiment d'efficacité personnelle	"sentiment d'efficacité personnelle", "auto-efficacité", "croyances d'efficacité"	"self-efficacy", "perceived competence", "efficacy beliefs", "mastery expectations"
Formation professionnelle continue	"formation professionnelle", "formation continue", "développement professionnel", "apprentissage en milieu de travail"	"training", "professional development", "workplace learning", "continuous professional development"
Transfert d'apprentissage	"transfert", "application", "transfert des acquis", "performance post-formation"	"transfer", "application", "utilization", "post-training performance", "skill maintenance"
Contexte bancaire	"banque", "secteur bancaire", "finance", "services financiers"	"banking", "bank sector", "financial services", "banking industry"
Contexte marocain	"Maroc", "marocain", "Maghreb"	"Morocco", "Moroccan", "North Africa"

Source : Élaboration personnelle

2.1. Critères d'inclusion et d'exclusion des sources

Pour assurer la pertinence et la qualité des sources sélectionnées, plusieurs critères d'inclusion et d'exclusion ont été définis :

Critères d'inclusion :

- Articles publiés dans des revues académiques à comité de lecture ;
- Thèses et ouvrages de référence dans le domaine ;
- Études traitant explicitement du SEP, de la formation professionnelle ou du transfert ;
- Études portant sur des populations adultes en contexte professionnel ;
- Documentation relative au secteur bancaire marocain.

Critères d'exclusion :

- Études portant exclusivement sur des populations étudiantes ou scolaires
- Recherches dans des domaines trop éloignés du contexte professionnel
- Articles d'opinion ou non fondés sur une démarche scientifique rigoureuse
- Études antérieures à 1986 (date de publication de l'ouvrage majeur de Bandura)

Au total, 83 sources ont été retenues pour l'analyse approfondie, dont 58 articles scientifiques, 12 ouvrages de référence, 8 rapports sectoriels sur le contexte bancaire marocain et 5 thèses doctorales.

2.2. Méthode d'analyse et de synthèse

L'analyse documentaire a suivi une approche thématique structurée en trois phases :

- **Codage descriptif** : extraction systématique des informations relatives aux concepts clés (définitions du SEP, dimensions, mécanismes d'influence, facteurs contextuels) à l'aide d'une grille standardisée ;
- **Analyse comparative** : identification des convergences, divergences et complémentarités entre les différentes sources pour chaque dimension conceptuelle ;
- **Synthèse intégrative** : élaboration d'un cadre conceptuel unifié articulant les relations entre SEP et transfert d'apprentissage dans le contexte spécifique de la formation bancaire.

Pour garantir la validité de l'analyse, nous avons appliqué le principe de triangulation des sources (confrontation de différents types de littérature) et adopté une démarche réflexive documentant les choix analytiques réalisés. Une attention particulière a été portée à l'identification des zones de consensus scientifique, des controverses persistantes et des lacunes dans les connaissances actuelles.

3. Résultats et discussion

Notre démarche méthodologique rigoureuse, combinant analyse documentaire et synthèse conceptuelle, nous a permis d'extraire et d'organiser les connaissances pertinentes pour répondre à nos questions de recherche. Les sections suivantes présentent les résultats de cette investigation et leur discussion, articulés autour des différentes dimensions conceptuelles identifiées et de leurs interactions dans le contexte spécifique du secteur bancaire marocain.

3.1. Résultat

Cette partie présente les résultats de notre revue intégrative sur l'influence du sentiment d'efficacité personnelle dans la formation professionnelle continue du secteur bancaire marocain. L'analyse des 83 sources a permis d'identifier les dimensions clés du SEP, les mécanismes reliant ce construit au transfert des apprentissages, les interactions entre sources d'auto-efficacité et niveaux d'évaluation, ainsi que les facteurs contextuels spécifiques au secteur bancaire marocain. Cette progression analytique vise à établir des fondements solides pour les implications pratiques et théoriques qui en découlent.

3.1.1. Dimensions du SEP dans le contexte de la formation professionnelle bancaire

Notre analyse de la littérature met en évidence plusieurs mécanismes par lesquels le SEP influence le transfert des apprentissages dans le contexte de la formation bancaire.

Mécanismes cognitifs : Le SEP agit sur les processus cognitifs qui facilitent l'apprentissage et le transfert. Les apprenants avec un fort SEP développent des représentations mentales plus élaborées des contenus de formation, établissent des connexions plus riches entre nouvelles connaissances et savoirs préexistants, et mobilisent des stratégies métacognitives plus efficaces (Ford et al., 2018). Dans le contexte bancaire, ces mécanismes sont particulièrement importants

pour l'intégration de connaissances techniques complexes comme les procédures d'analyse de risque ou les réglementations prudentielles.

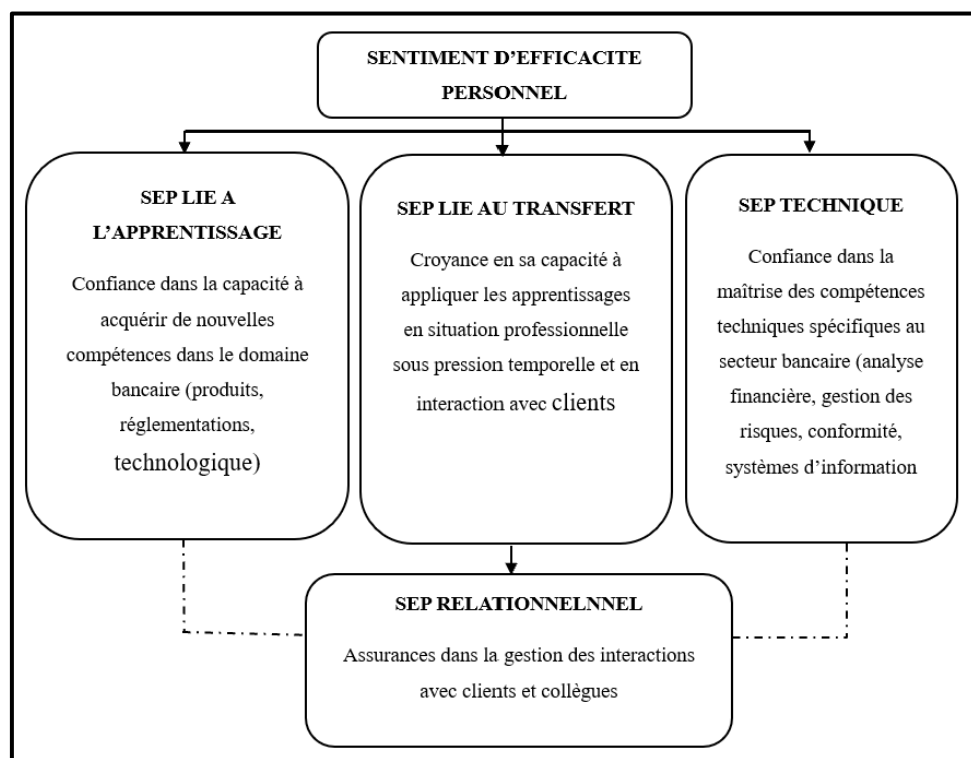
Mécanismes motivationnels : Le SEP influence directement la motivation à transférer les apprentissages. (Gegenfurtner, 2011) distingue deux types de motivation au transfert influencés par le SEP : la motivation autonome (basée sur la valorisation intrinsèque des acquis) et la motivation contrôlée (basée sur des pressions externes). Dans le secteur bancaire, caractérisé par des objectifs commerciaux exigeants et des procédures strictes, ces deux formes de motivation semblent complémentaires pour assurer un transfert optimal.

Mécanismes comportementaux : Le SEP détermine les comportements proactifs d'application des acquis. Les collaborateurs bancaires avec un SEP élevé sont plus enclins à rechercher activement des opportunités d'application, à persévérer face aux obstacles initiaux et à solliciter du feedback pour améliorer leurs pratiques (Massenberg et al., 2015). Ces comportements sont particulièrement déterminants dans un secteur où l'application des nouvelles compétences doit souvent s'intégrer dans des routines professionnelles déjà établies.

Mécanismes environnementaux : Le SEP influence la manière dont les apprenants perçoivent et modifient leur environnement professionnel pour faciliter le transfert. (Martin, 2010) démontre que le SEP, associé au soutien des pairs, peut compenser l'effet négatif d'un climat organisationnel défavorable. Cette dimension est particulièrement importante dans les structures bancaires hiérarchisées, où la capacité à mobiliser des ressources environnementales constitue un facteur clé de succès du transfert.

La figure 1 illustre l'articulation de ces quatre dimensions du SEP dans le contexte de la formation bancaire.

Figure 1: Dimensions du sentiment d'efficacité personnelle dans le contexte de la formation bancaire



Source : Élaboration personnelle

Le tableau 2 synthétise ces mécanismes et leur manifestation spécifique dans le contexte bancaire marocain, révélant une architecture complexe d'interactions entre processus psychologiques et expressions concrètes dans l'environnement professionnel. Chaque catégorie de mécanismes - cognitifs, motivationnels, comportementaux et environnementaux - présente des caractéristiques distinctives qui s'articulent de manière synergique pour faciliter ou entraver

le transfert des apprentissages. Cette cartographie offre aux responsables formation et RH un cadre opérationnel pour concevoir des interventions ciblées optimisant l'impact des dispositifs formatifs sur la performance.

Tableau 2: Mécanismes d'influence du SEP sur le transfert des apprentissages dans le secteur bancaire

Mécanismes	Processus impliqués	Manifestations dans le contexte bancaire marocain
Cognitifs	- Traitement de l'information - Métacognition - Élaboration conceptuelle	- Intégration des connaissances réglementaires complexes - Analyse critique des situations financières - Adaptation des procédures aux cas spécifiques
Motivationnels	- Motivation autonome - Motivation contrôlée - Persistance	- Valorisation de l'expertise technique - Alignement avec les objectifs commerciaux - Persévérance face aux résistances clients
Comportementaux	- Recherche d'opportunités - Prise d'initiative - Sollicitation de feedback	- Application progressive des nouvelles compétences - Adaptation des outils technologiques - Recherche de validation auprès des responsables
Environnementaux	- Sélection d'environnements favorables - Mobilisation de ressources - Création d'opportunités	- Organisation de l'espace de travail - Collaboration avec collègues expérimentés - Sensibilisation des clients aux nouvelles approches

Source : Élaboration personnelle d'après (Ford et al., 2018; Gegenfurtner, 2011; Martin, 2010; Massenberg et al., 2015)

3.1.2. Interaction entre sources d'auto-efficacité et niveaux d'évaluation

Notre analyse révèle des interactions spécifiques entre les quatre sources d'auto-efficacité identifiées par (Bandura, 1997) et les quatre niveaux d'évaluation de la formation proposés par (D. L. Kirkpatrick, 1994). Ces interactions, présentées dans le tableau 3, permettent de comprendre comment différentes sources d'auto-efficacité influencent l'efficacité des formations à différents niveaux.

Tableau 3: Interactions entre sources d'auto-efficacité et niveaux d'évaluation dans la formation bancaire

Sources d'auto-efficacité	Niveau 1: Réaction	Niveau 2: Apprentissage	Niveau 3: Comportement	Niveau 4: Résultats
Expériences de maîtrise	Influence modérée via la progression perçue pendant la formation	Effet majeur sur l'acquisition de compétences techniques bancaires	Impact direct et substantiel sur l'application des acquis en agence	Contribution significative à l'amélioration des performances commerciales
Apprentissage vicariant	Impact notable sur l'engagement via l'observation de pairs expérimentés	Facilitation de l'apprentissage de compétences commerciales complexes	Effet significatif sur l'adaptation aux cas clients spécifiques	Influence sur le développement de normes collectives d'excellence
Persuasion verbale	Effet majeur sur la satisfaction immédiate et l'adhésion au dispositif	Renforcement de la mémorisation des procédures bancaires	Soutien à l'application des acquis via coaching managérial	Impact indirect via la culture organisationnelle
États physiologiques et émotionnels	Influence déterminante sur la satisfaction émotionnelle	Modulation de la capacité d'attention aux contenus techniques complexes	Impact sur la gestion du stress en situation client réelle	Contribution à la résilience face aux objectifs commerciaux exigeants

Source : Élaboration personnelle d'après (Bandura, 1997; Keith & Frese, 2008; D. L. Kirkpatrick, 1994; Sitzmann & Ely, 2011; Velada et al., 2007)

Ces interactions révèlent des patterns complexes d'influence dans le contexte bancaire marocain. Les expériences de maîtrise émergent comme la source d'auto-efficacité la plus influente sur le niveau comportemental (niveau 3), confirmant l'importance cruciale des mises en pratique réussies dans les dispositifs de formation bancaire. Les recherches récentes de Nafukho et al., (2023) dans le secteur bancaire asiatique corroborent cette prédominance, montrant que les programmes intégrant des expériences de réussite progressive génèrent des améliorations de performance 65% supérieures. Dans le contexte marocain, cette influence est amplifiée par la valorisation culturelle de la compétence démontrée, où la maîtrise visible des procédures bancaires confère un statut professionnel reconnu par les pairs et la hiérarchie. L'apprentissage vicariant présente une importance particulière dans le secteur bancaire marocain, où l'observation des bonnes pratiques de collègues expérimentés constitue une modalité d'apprentissage profondément ancrée culturellement. Les travaux Setiawan et al., (2021) révèlent que dans les cultures à forte distance hiérarchique comme le Maroc, l'efficacité de l'apprentissage vicariant est maximisée lorsque les modèles observés sont perçus comme légèrement plus expérimentés plutôt que comme des experts distants. Cette proximité relative facilite l'identification et renforce la croyance « si lui peut le faire, je peux aussi », particulièrement importante dans un contexte où l'expression directe de la confiance en soi peut être culturellement modérée.

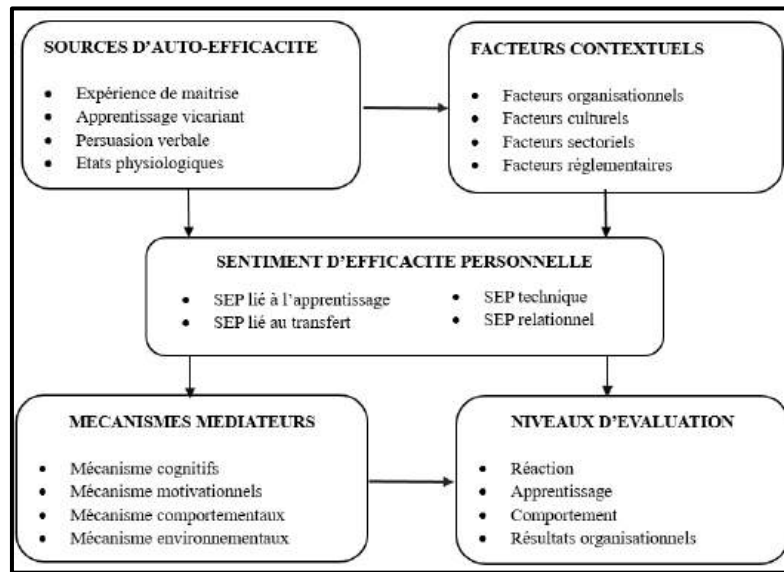
3.1.3. Facteurs contextuels spécifiques au secteur bancaire marocain

Notre analyse identifie plusieurs facteurs contextuels spécifiques au secteur bancaire marocain qui modulent la relation entre SEP et efficacité des formations.

- **Facteurs organisationnels** : Le secteur bancaire marocain se caractérise par des structures fortement hiérarchisées et des processus standardisés qui peuvent limiter les opportunités d'application des acquis formatifs. Selon (Burke & Hutchins, 2007), ces caractéristiques organisationnelles peuvent atténuer l'influence positive du SEP sur le transfert si elles ne sont pas explicitement prises en compte dans la conception des formations.
- **Facteurs culturels** : La culture marocaine, caractérisée par une distance hiérarchique élevée et une orientation collectiviste (Hofstede, 2001), influence la manière dont le SEP se développe et s'exprime. Le respect de l'autorité peut limiter les initiatives individuelles d'application des acquis, tandis que l'importance des relations interpersonnelles peut renforcer l'influence de l'apprentissage vicariant et du soutien social comme sources d'auto-efficacité.
- **Facteurs sectoriels** : Le secteur bancaire marocain connaît une transformation digitale rapide et une internationalisation croissante, générant des besoins formatifs spécifiques. Ces évolutions créent un contexte d'incertitude qui peut affecter négativement le SEP des collaborateurs, particulièrement ceux ayant une longue ancienneté dans des fonctions traditionnelles.
- **Facteurs réglementaires** : L'environnement bancaire marocain est fortement régulé, avec des exigences croissantes en matière de conformité et de gestion des risques. Cette dimension réglementaire crée un contexte où l'exactitude et la conformité priment parfois sur l'innovation, ce qui peut moduler l'expression du SEP dans l'application des acquis formatifs.

La figure 2 présente un modèle conceptuel préliminaire des relations entre SEP, transfert d'apprentissage et facteurs contextuels dans le secteur bancaire marocain.

Figure 2 : Modèle conceptuel préliminaire de l'influence du SEP sur le transfert d'apprentissage dans le secteur bancaire marocain



Source : Élaboration personnelle

3.2. Discussion

Avant d'aborder la discussion des résultats et leurs implications théoriques et pratiques, il convient de synthétiser les principaux enseignements issus de notre analyse. Le cadre conceptuel développé met en évidence l'influence multidimensionnelle du sentiment d'efficacité personnelle sur le processus formatif dans le secteur bancaire marocain, révélant des interactions complexes entre les dimensions du SEP, les phases de formation et les facteurs contextuels spécifiques.

3.2.1. Interprétation des résultats et comparaison avec la littérature existante

Notre analyse conceptuelle confirme et enrichit plusieurs conclusions de la littérature existante tout en identifiant des spécificités propres au contexte bancaire marocain. Conformément aux méta-analyses de Colquitt et al., (2000) et Blume et al., (2010), notre cadre conceptuel confirme le rôle central du SEP comme déterminant proximal du transfert des apprentissages. Cette conclusion est renforcée par Goulart et al., (2022) qui établissent une corrélation significative de 0,611 ($p < 0,001$) entre l'auto-efficacité et l'efficacité de la formation, avec 37% de la variance expliquée par l'auto-efficacité. Notre analyse apporte cependant une nuance importante en distinguant quatre dimensions spécifiques du SEP (apprentissage, transfert, technique, relationnel) particulièrement pertinentes dans le contexte bancaire.

L'importance d'une vision temporelle du transfert, soulignée par Burke et Hutchins (2007), trouve une validation dans les travaux de Setiawan et al., (2021) qui démontrent le rôle médiateur de l'auto-efficacité entre formation et performance (effet indirect = 0,386). Ces auteurs révèlent que la formation influence directement la performance ($\beta = 0,380$) tout en renforçant l'auto-efficacité ($\beta = 0,679$), confirmant l'importance de considérer le SEP comme un processus dynamique évoluant à travers les phases de formation.

L'analyse des interactions entre sources d'auto-efficacité et niveaux d'évaluation trouve un écho dans les travaux de Ludwikowska (2021) qui identifie des corrélations spécifiques : design de formation ($r = 0,692$), contenu ($r = 0,618$) et performance du formateur ($r = 0,591$). Ces résultats confirment que chaque composante influence différemment le développement du SEP, avec des implications particulières dans le contexte marocain où la structuration des contenus doit respecter certaines conventions culturelles.

Les mécanismes d'influence identifiés trouvent une validation empirique dans les recherches de Goulart et al., (2022). Les individus avec une forte auto-efficacité abordent les difficultés comme des défis, maintiennent leur engagement malgré les obstacles et démontrent une persistance accrue. Cette dynamique s'avère critique dans le secteur bancaire marocain où l'introduction de nouvelles technologies rencontre souvent des résistances organisationnelles. L'identification des facteurs contextuels spécifiques trouve un écho dans l'étude de Setiawan et al., (2021) montrant que les attitudes de leadership influencent l'auto-efficacité ($\beta = 0,194$), qui médiatise la relation avec la performance. Dans le contexte bancaire marocain caractérisé par des structures hiérarchiques marquées, ce rôle du leadership devient déterminant pour créer un environnement propice au développement du SEP.

L'impact multidimensionnel du SEP est confirmé par Goulart et al., (2022): les participants avec un SEP élevé rapportent des améliorations dans l'exécution du travail, la qualité (4,23/5), la motivation, la confiance, la proactivité et l'ouverture au changement. Ces résultats valident notre approche distinguant différents niveaux d'impact, depuis les réactions immédiates jusqu'aux résultats organisationnels.

L'approche cognitive, centrale dans notre modèle, est étayée par Ludwikowska, (2021) qui privilégie les réactions cognitives aux réactions affectives. Son étude révèle l'importance de l'attitude métacognitive des apprenants, particulièrement pertinente dans le secteur bancaire où la compréhension d'informations complexes (réglementations, procédures, produits financiers) est essentielle.

Les implications pratiques de notre modèle convergent avec les recommandations empiriques récentes. Setiawan et al., (2021) préconisent d'investir dans les personnes à auto-efficacité élevée et de sélectionner les participants selon leur niveau initial de SEP. Goulart et al., (2022) recommandent l'identification précoce des employés motivés, le soutien organisationnel étant corrélé à l'intention de transfert.

Ces convergences entre notre cadre conceptuel et les validations empiriques renforcent la robustesse de notre approche multidimensionnelle, particulièrement adaptée aux transformations rapides du secteur bancaire marocain. Cette synthèse offre une base scientifique solide pour développer des dispositifs de formation plus efficaces, intégrant les spécificités individuelles du SEP et les particularités contextuelles marocaines.

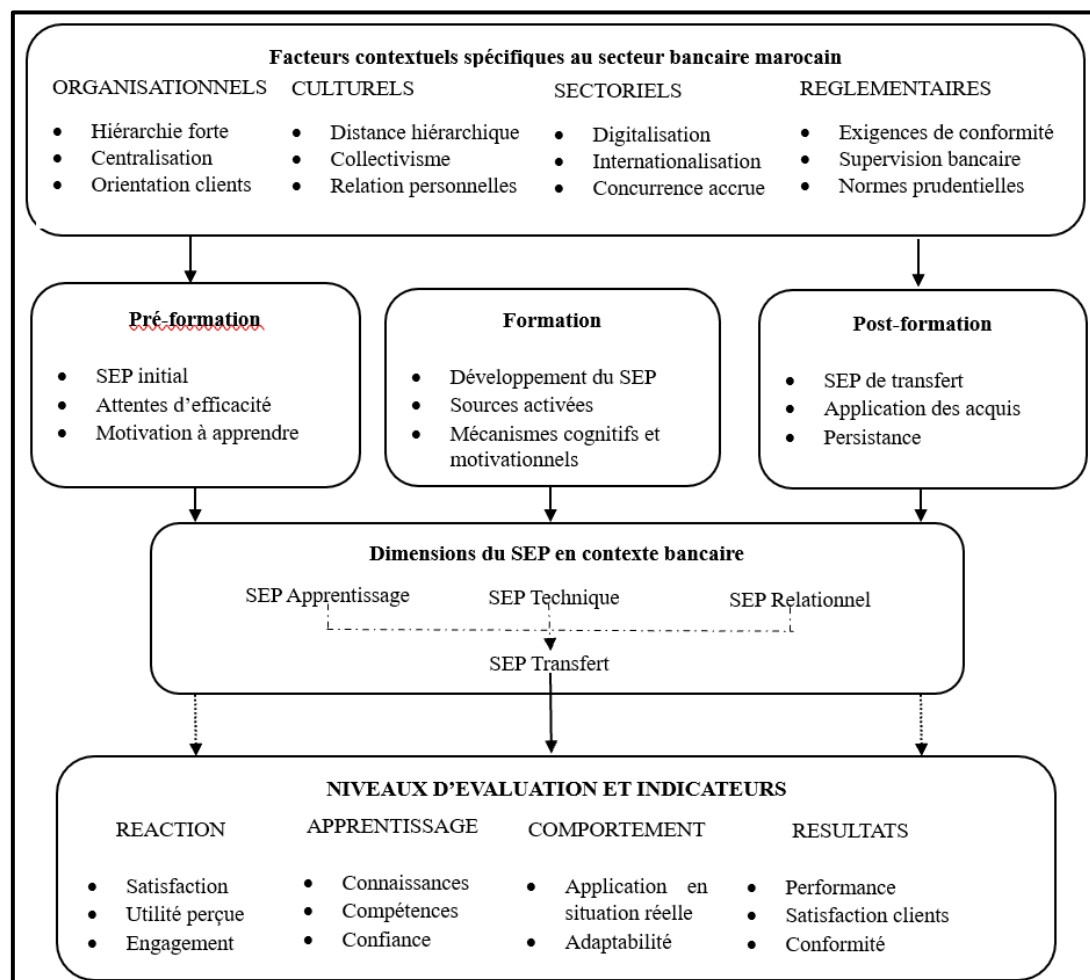
3.2.2. Modèle intégratif adapté au contexte bancaire marocain

Sur la base de notre analyse, nous proposons un modèle intégratif (Figure 3) de l'influence du SEP sur le transfert des apprentissages dans le secteur bancaire marocain. Ce modèle articule trois phases temporelles (pré-formation, formation, post-formation) avec les dimensions du SEP, les mécanismes d'influence et les facteurs contextuels identifiés précédemment.

Ce modèle intégratif présente plusieurs caractéristiques distinctives :

- **Perspective temporelle dynamique** : Le modèle articule explicitement l'évolution du SEP à travers les trois phases du processus formatif, permettant d'identifier des leviers d'intervention spécifiques à chaque étape.
- **Différenciation des dimensions du SEP** : Contrairement aux modèles génériques, notre cadre distingue quatre dimensions du SEP particulièrement pertinentes pour le secteur bancaire, avec une position centrale du SEP de transfert comme pivot entre les autres dimensions.
- **Intégration des facteurs contextuels** : Le modèle positionne les facteurs organisationnels, culturels, sectoriels et réglementaires comme des éléments modulateurs de la relation SEP-transfert, permettant une adaptation fine au contexte bancaire marocain.
- **Alignement avec les niveaux d'évaluation** : Le modèle établit des liens explicites avec les quatre niveaux d'évaluation de Kirkpatrick, facilitant ainsi l'opérationnalisation et la mesure de l'influence du SEP sur l'efficacité formative.

Figure 3 : Modèle intégratif de l'influence du SEP sur le transfert des apprentissages dans le secteur bancaire marocain



Source : *Élaboration personnelle d'après (Bandura, 1997; Burke & Hutchins, 2007; Ford et al., 2018; Gegenfurtner, 2011; D. L. Kirkpatrick, 1994)*

3.2.3. Implications pratiques pour les programmes de formation bancaire

Notre cadre conceptuel suggère plusieurs implications pratiques pour optimiser l'efficacité des dispositifs de formation dans le secteur bancaire marocain :

- **Évaluation et renforcement préalable du SEP** : Les dispositifs de formation gagneraient à intégrer une évaluation diagnostique du SEP initial des apprenants dans ses différentes dimensions (apprentissage, technique, relationnel). Pour les collaborateurs présentant un faible SEP initial, des interventions préparatoires ciblées (témoignages de pairs ayant réussi, clarification des objectifs, exercices préparatoires progressifs) pourraient renforcer la motivation à apprendre.
- **Activation différenciée des sources d'auto-efficacité** : La conception pédagogique devrait mobiliser stratégiquement les quatre sources d'auto-efficacité, avec une attention particulière à l'apprentissage vicariant (observation de modèles similaires aux apprenants) et à la gestion des états émotionnels, particulièrement importants dans le contexte culturel marocain et les formations impliquant des compétences relationnelles.
- **Structuration progressive des apprentissages techniques** : Pour les formations techniques complexes (analyse financière, procédures réglementaires), une progression graduelle permettant des expériences de maîtrise régulières s'avère particulièrement efficace pour développer le SEP technique. L'approche d>Error Management Training, autorisant et

valorisant l'apprentissage par l'erreur, mérite d'être adaptée au contexte culturel marocain où l'erreur est traditionnellement perçue négativement.

- **Accompagnement post-formation structuré** : Le transfert des apprentissages bénéficierait d'un accompagnement post-formation systématique combinant coaching managérial, communautés de pratique par métier et plans d'action personnalisés. Cet accompagnement devrait explicitement prendre en compte les facteurs organisationnels potentiellement limitants (hiérarchie forte, procédures rigides) en préparant les apprenants à négocier l'espace d'application de leurs acquis.
- **Adaptation culturelle des dispositifs** : Les dispositifs formatifs devraient être culturellement sensibles, notamment en intégrant les spécificités relationnelles marocaines dans les formations commerciales, en respectant les conventions hiérarchiques dans les modalités de feedback, et en valorisant l'expertise technique dans une culture qui accorde une place importante au statut professionnel.

3.2.4. Limites et perspectives de recherche future

Malgré ses contributions, notre cadre conceptuel présente plusieurs limites qui constituent autant de perspectives pour les recherches futures.

Bien que notre cadre s'appuie sur une revue approfondie de la littérature, il reste principalement théorique et nécessite une validation empirique dans le contexte spécifique du secteur bancaire marocain. Les relations postulées entre dimensions du SEP et transfert d'apprentissage devront être testées empiriquement pour confirmer leur validité et leur force.

Notre analyse repose essentiellement sur la littérature existante, majoritairement issue de contextes occidentaux. Malgré nos efforts pour inclure des sources relatives au contexte marocain, la transférabilité directe de certains concepts mérite d'être questionnée et empiriquement vérifiée.

Le secteur bancaire marocain est lui-même hétérogène, avec des différences significatives entre banques traditionnelles, banques islamiques et établissements internationaux. Notre cadre conceptuel pourrait ne pas capturer adéquatement cette diversité institutionnelle et culturelle.

Ces limitations suggèrent plusieurs pistes de recherche prometteuses :

- Développer et valider des instruments de mesure des dimensions du SEP spécifiquement adaptés au contexte bancaire marocain
- Conduire des études longitudinales pour examiner l'évolution du SEP à travers les différentes phases du processus formatif et son impact sur le transfert à court, moyen et long terme
- Explorer les différences potentielles dans la relation SEP-transfert selon les profils des collaborateurs (âge, ancienneté, fonction) et les types d'établissements bancaires
- Tester empiriquement l'efficacité d'interventions ciblant spécifiquement les différentes sources d'auto-efficacité dans le contexte bancaire marocain
- Approfondir l'analyse des facteurs culturels spécifiques modulant l'influence du SEP sur le transfert des apprentissages dans le contexte nord-africain

4. Conclusion

Cette recherche a développé un cadre conceptuel intégratif de l'influence du sentiment d'efficacité personnelle sur la formation professionnelle continue dans le secteur bancaire marocain. Notre analyse approfondie de la littérature a permis d'identifier quatre dimensions du SEP particulièrement pertinentes dans ce contexte (apprentissage, transfert, technique, relationnel), d'explicitier les mécanismes par lesquels le SEP influence le transfert des apprentissages, et d'analyser les interactions entre sources d'auto-efficacité et niveaux d'évaluation de la formation.

Le modèle conceptuel proposé articule ces dimensions dans une perspective temporelle (pré-formation, formation, post-formation) tout en intégrant les facteurs contextuels spécifiques au secteur bancaire marocain. Ce cadre théorique offre une base solide pour la conception de dispositifs formatifs optimisés et pour guider les futures recherches empiriques dans ce domaine. Les implications pratiques identifiées suggèrent notamment l'importance d'une évaluation préalable du SEP, d'une activation différenciée des sources d'auto-efficacité, d'une structuration progressive des apprentissages techniques, d'un accompagnement post-formation structuré et d'une adaptation culturelle des dispositifs.

Malgré ses limitations actuelles, principalement liées à son caractère théorique et à la nécessité d'une validation empirique contextualisée, ce cadre conceptuel constitue une contribution significative à la compréhension de l'interface entre sentiment d'efficacité personnelle et formation professionnelle dans le secteur bancaire marocain. Il ouvre la voie à des recherches futures qui permettront d'affiner notre compréhension des mécanismes spécifiques par lesquels le SEP peut servir de levier pour optimiser l'efficacité des investissements formatifs dans ce secteur stratégique de l'économie marocaine.

Références :

- (1). Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- (2). Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986(23–28), 2.
- (3). Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- (4). Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26.
- (5). Bank Al-Maghrib. (2023). *Rapport annuel sur la supervision bancaire - Exercice 2023*. 1–238. www.bkam.ma
- (6). BECK, T. H. L., Cull, R., Mare, D. S., & Valenzuela, P. (2023). Banking in Africa: opportunities and challenges in volatile times.
- (7). Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105.
- (8). Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296.
- (9). Chen, Y., Huang, R., Zhang, Y., & Shuai, Q. (2024). The impact of digital transformation of commercial banks on household income: Evidence from China. *Plos One*, 19(9), e0310277.
- (10). Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678.
- (11). Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 201–225.
- (12). Gegenfurtner, A. (2011). Motivation and transfer in professional training: A meta-analysis of the moderating effects of knowledge type, instruction, and assessment conditions. *Educational Research Review*, 6(3), 153–168.
- (13). Goulart, E. L., Weymer, A. S. Q., & Moreira, V. R. (2022). The influence of self-efficacy on training effectiveness in cooperative organizations. *Revista de Administração Da UFSM*, 15, 331–353.
- (14). Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. *International Educational and Professional*.

- (15). Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of error management training: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 59.
- (16). Kirkpatrick, D. L. (1994). Evaluating training programs: The four levels. Berrett-Koehler Publishers Google Schola, 2, 369–388.
- (17). Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Association for Talent Development.
- (18). Ludwikowska, K. (2021). Relationship between the cognitive factors of trainees reaction to training and their learning self-efficacy. *International Journal of Training Research*, 19(2), 167–182.
- (19). Martin, H. J. (2010). Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 87–104.
- (20). Massenberg, A., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2015). Social support at the workplace, motivation to transfer and training transfer: A multilevel indirect effects model. *International Journal of Training and Development*, 19(3), 161–178.
- (21). Nafukho, F. M., Irby, B. J., Pashmforoosh, R., Lara-Alecio, R., Tong, F., Lockhart, M. E., El Mansour, W., Tang, S., Etchells, M., & Wang, Z. (2023). Training design in mediating the relationship of participants' motivation, work environment, and transfer of learning. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 112–132.
- (22). Setiawan, I., Disman, D., Sapriya, S., & Malihah, E. (2021). The impact of self-efficacy on training, leadership attitudes, and entrepreneurial performance: An empirical study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 37–45.
- (23). Sitzmann, T., & Ely, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: what we know and where we need to go. *Psychological Bulletin*, 137(3), 421.
- (24). Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- (25). Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282–294.