

## Cours UE24 n°7

- ▶ Dernier cours avant évaluation
- ▶ Eclairages sur l'évaluation de la démarche d'ingénierie de formation professionnelle, l'analyse du travail d'ingénierie...
- ▶ Expérimentation de la lettre au sosie...
- ▶ Etude d'un texte relatif à l'évaluation...
- ▶ Travail en groupe sur l'étude de cas choisie, le dysfonctionnement professionnel à résoudre en termes de formation
- ▶ Suivi de chacun des groupes de travail



# Ingénierie de formation = 3 niveaux d'analyse

- ▶ On peut donc parler de formation selon trois points de vue, selon 3 niveaux d'analyse, dans trois champs différents où s'exercent trois types de responsabilités.
- ▶ **3 niveaux d'analyse pour analyser le dispositif complet :**
  - **Le macro champ socio-économique** : c'est celui de l'entreprise, du travail, de la production, c'est aussi celui de la vie sociale pour les formations non directement professionnelle ou technique. *Question d'analyse : quelle transformation obtenue au niveau de l'organisation ?*
  - **Le méso champ institutionnel de la formation** : c'est celui de la mise en oeuvre par les services formation, les organismes de formation. À ce niveau les objectifs indiquent les résultats généraux auxquels doit conduire la formation, en termes de compétences à maîtriser. Ils constituent le point clé des cahiers des charges de formation. Au terme du stage, il pourra être vérifié si les résultats sont atteints ou non. *Question d'analyse : quelle transformation obtenue au niveau des représentations et des activités de travail, des compétences ?*
  - **Le micro champ de la pédagogie** est celui de la relation formateur - personne en formation. Une relation qui intègre la conception (dans l'anticipation, l'idée du public cible), la mise en oeuvre, l'évaluation de séquence de formation. C'est l'échelle de la structuration des apprentissages. Il est de la responsabilité du formateur de préciser les objectifs pédagogiques nécessaires pour atteindre l'objectif de formation qui lui a été assigné. *Question d'analyse : quelle transformation obtenue au niveau des savoirs? Des savoirs faire? Des savoirs être? Dans quelle mesure la qualité de la relation pédagogique a-t-elle été favorable à une transformation ou évolution du public cible au regard des objectifs spécifiques visés ? Les acquisitions ont-elles été suffisamment structurées pour être structurantes dans l'évolution des apprenants?*
- ▶ La distinction des 3 champs d'analyse clarifie les questions à traiter et les rôles de chaque interlocuteur dans l'élaboration du dispositif.
- ▶ *L'ingénierie de formation est l'ensemble des méthodes et moyens qui permettent de construire un dispositif répondant aux besoins identifiés dans un contexte donné.*

# Petit topo sur l'analyse - évaluation d'un dispositif de formation

- ▶ L'analyse d'un dispositif de formation renvoie à une évaluation des activités de conception du dispositif, ainsi que de sa mise en œuvre.
- ▶ En général, la notion d'évaluation de la formation distingue 2 dimensions spécifiques :
- ▶ ->> Une dimension **plus locale tournée vers la personne**, l'individu en tant que personne sociale et professionnelle. Elle recouvre les champs de la reconnaissance, de l'accompagnement, de l'orientation et la validation des acquis.
- ▶ ->> Une dimension **plus globale qui analyse les systèmes de formation dans les différents agencements** : les actions, les dispositifs, les programmes et/ou dans les différentes structures comme les organismes de formations, entreprises ou politiques publiques.
- ▶ Une analyse « évaluative » du dispositif de formation s'intéresse aux **transformations des acteurs et aux transformations des organisations** sur le plan des compétences, du stratégique, et du relationnel.

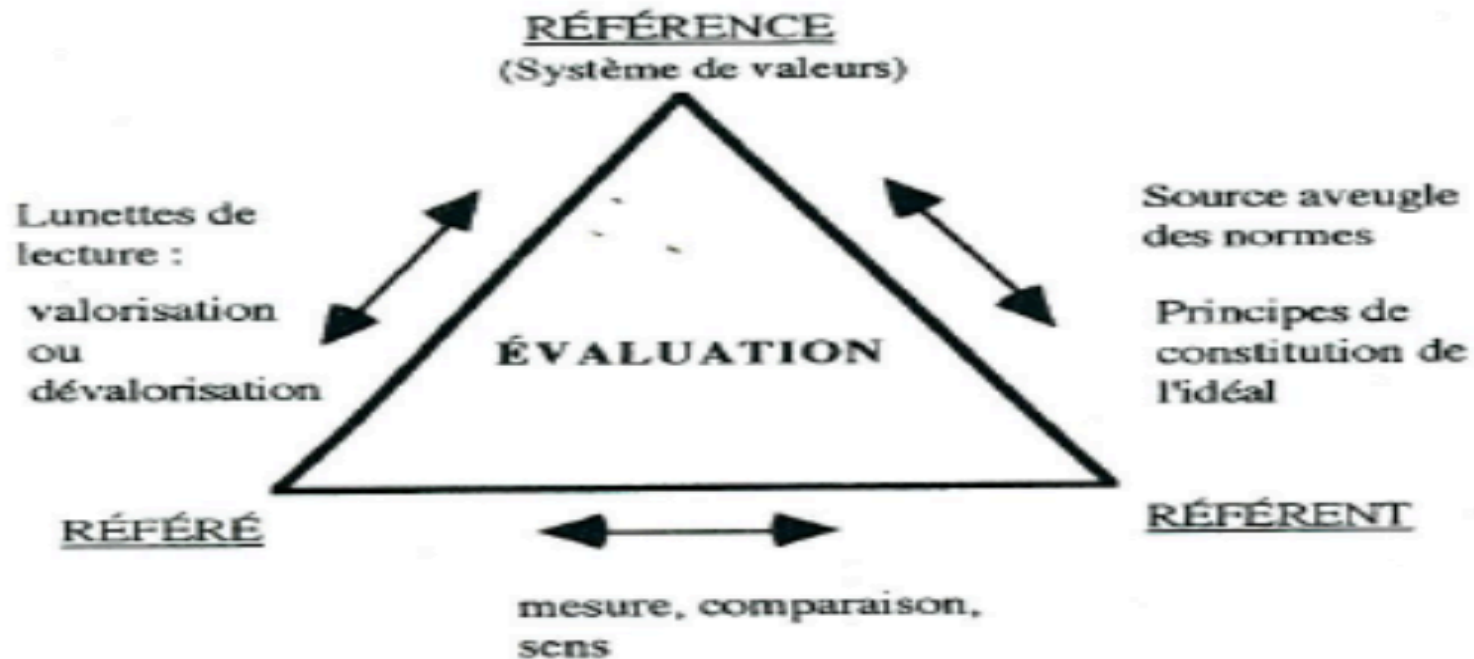
- ▶ L'évaluation porte sur le processus de conception, les procédures employées, le produit de la formation : c'est-à-dire les effets de transformation des individus par la formation. Car former, c'est bien transformer.
- ▶ Le risque de l'évaluation est le contrôle point à point, où peut se perdre le sens, où disparaît la perspective globale qui inspire l'action de formation.
- ▶ Une véritable évaluation qui prend en compte cette dimension du sens est systémique, elle s'intéresse à ce qu'il n'était pas prévu, les décalages, les écarts, les imprévus, les freins, les leviers, les inédits, les impensés. À ce qu'en perçoivent et en disent les acteurs, à leurs réactions, à leurs résistances et adhésions, aux projets et aux perspectives que la formation fait naître.
- ▶ L'analyse « évaluative » s'inscrit donc dans une perspective systémique et qualitative où les acteurs sont partie prenante du processus d'évaluation. Elle s'effectue dans une conjugaison entre le « local » et le « global »
- ▶ Il s'agit d'évaluer dans une perspective de découpe du « millefeuille » formé par l'ingénierie de formation pour en comprendre le fonctionnement visible et « invisible »... Le travail d'ingénierie a pu être impacté par des dimensions stratégiques, organisationnelles, pédagogiques ou opérationnelles. L'évaluation s'exerce à ces mêmes niveaux.
- ▶ Analyser, c'est découper en catégories de compréhension afin de saisir ce qui serait à faire autrement, si c'était à refaire...
- ▶ Il s'agit in fine de penser l'action de formation et le dispositif d'ingénierie de formation, les revisiter dans la perspective du praticien réflexif pour mieux les repenser et les refaire. Si c'était à refaire?

- ▶ Parler d'évaluation de la formation implique de repérer des différents niveaux sur lesquels l'évaluation peut ou va porter. Plusieurs auteurs ont écrit sur l'évaluation. Quelques mots sur leurs définitions respectives.
- ▶ *Donald Kirkpatrick propose une démarche d'évaluation en 4 niveaux :*
  - ▶ -> Réactions (ou le niveau des opinions) : il s'agit de recueillir l'avis des participants sur l'action qu'ils viennent de vivre.
  - ▶ -> Apprentissage (ou le niveau des acquis) : les stagiaires sont évalués sur les connaissances, techniques, ou savoir-faire appris pendant la formation, le plus souvent vérifié en fin de formation.
  - ▶ -> Comportement en milieu de travail (ou le niveau du transfert pédagogique) : ici sont analysés les acquis pédagogiques et leur exploitation en situation de travail. *Le savoir-faire de la personne a-t-il évolué suite à la formation ?*
  - ▶ -> Résultats (ou le niveau socio-économique) : il est mesuré l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise en termes sociaux et/ou économiques, donc mesurables et chiffrables.

- ▶ De façon très proche, Le Boterf repère quant à lui *trois niveaux d'évaluation des effets de la formation ou d'impact d'un plan ou d'une d'action*.
- ▶ - Premier niveau : les effets sur les capacités et connaissances acquises en cours ou en fin de formation
- ▶ - Deuxième niveau : les effets sur les comportements professionnels en situation de travail.
- ▶ - Troisième niveau : les effets sur les conditions d'exploitation de l'entreprise...
  
- ▶ Jean-Marie Barbier distingue, lui aussi, *trois niveaux d'évaluation* :
- ▶ - Le premier niveau d'évaluation interne. Il intègre à la fois l'évaluation des comportements et apprentissages pendant la formation. C'est donc une évaluation en formation dans sa dimension pédagogique. Mais il intègre aussi de manière différente et complémentaire une évaluation de satisfaction en fin de formation...
- ▶ - Le deuxième niveau d'évaluation externe. Il concerne la conformité des actions de formation aux objectifs de changements prévus en situation de travail, c'est une évaluation en situation réelle de travail.
- ▶ - Le troisième niveau est aussi une évaluation externe. Elle s'intéresse aux effets des activités de formation sur le fonctionnement général de l'entreprise ou organisation. C'est ce niveau qui permet de mesurer autant que faire se peut l'investissement en formation par l'organisation.

- ▶ **Alain Mignon** parle lui de quatre niveaux d'évaluation :
- ▶ - Niveau 1 : l'évaluation de satisfaction (style questionnaire de satisfaction pour les stagiaires)
- ▶ - Niveau 2: l'évaluation pédagogique en termes d'acquisition de connaissances et de savoir-faire prévus,
- ▶ - Niveau 3 : l' évaluation du transfert sur les situations de travail
- ▶ - Niveau 4 : l'évaluation des effets de formation, la formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs qui étaient fixés ?
- ▶ *D'une manière générale, l'évaluation est en rapport direct avec l'objectif opérationnel de l'action de formation.* Ainsi, si l'objectif est stratégique, le type d'évaluation utilisé s'intéresse à l'aspect économique ou social, en s'interrogeant sur l'apport de la formation. Si l'objectif est énoncé en termes de compétences à acquérir et à appliquer en situation professionnelle, l'évaluation s'organise sur le terrain en confrontant l'avant et l'après-formation. Si l'objectif est pédagogique et se traduit en termes d'apprentissage, on contrôle alors les acquis en lien avec les outils utilisés (pendant le stage).
- ▶ *L'évaluation de la formation n'a de sens que par rapport aux objectifs et aux moyens.*
- ▶ **Vous pouvez vraisemblablement les retrouver dans vos propres analyses de vos dispositifs.**

# Evaluation et référentialisation

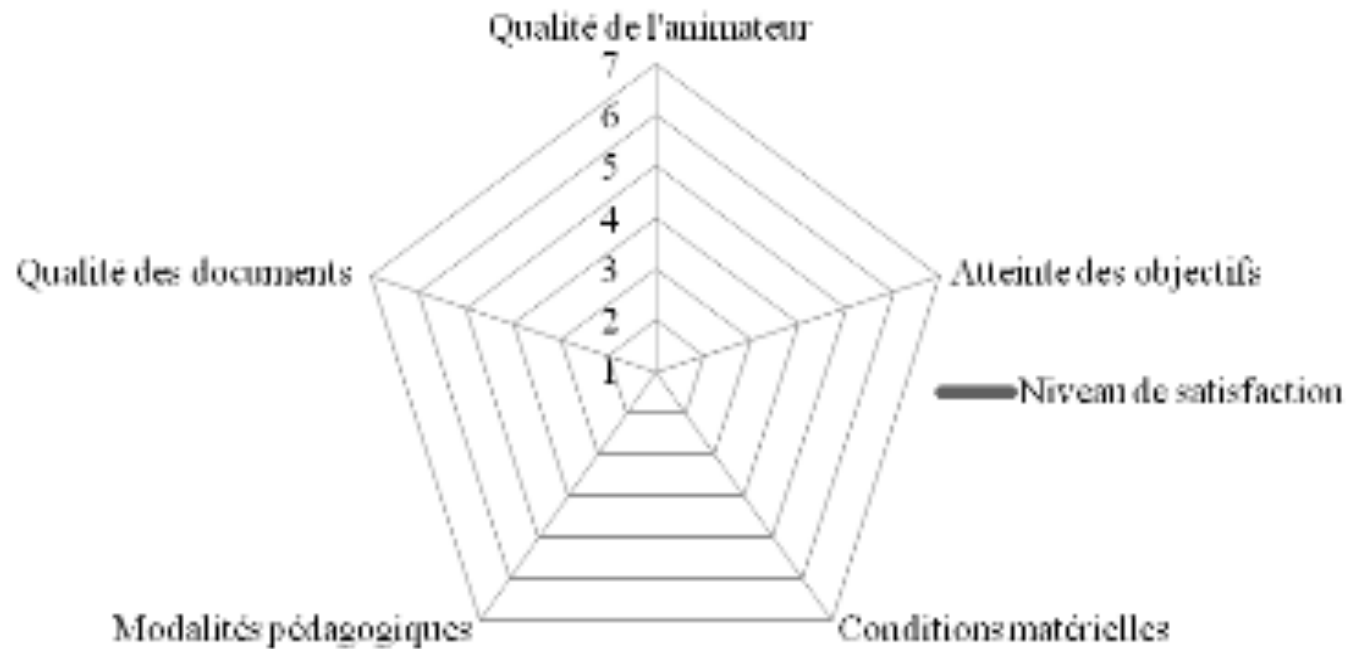


- ▶ La référentialisation est un des fondements de l'évaluation. Elle correspond au processus par lequel un jugement évaluatif est construit. (...)
- ▶ Le référent se définit, dans un sens général, comme « l'élément extérieur à quoi quelque chose peut être rapporté, référé » (Figari, 1994, p. 44) et dans le discours évaluatif à « ce par rapport à quoi un jugement de valeur est porté » (p. 44). Il fonctionne en comparaison du référé qui est « ce à partir de quoi un jugement de valeur est porté » (p. 44).
- ▶ Hadji (1989) dans cette distinction présente le référé comme l'ensemble des éléments d'une réalité et le référent comme l'idéal de cette réalité. L'évaluation passe ainsi par la comparaison de ces deux composants. Source : <https://questionsvives.revues.org/1718>



# Zoom sur enquête de satisfaction auprès des stagiaires

## Niveau de satisfaction



**Pour résumer : 2 types  
d'évaluation**

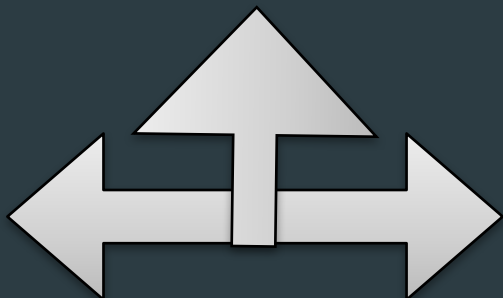
une évaluation directe, ou évaluation à chaud de la satisfaction des stagiaires + évaluation des acquis pédagogiques des apprentissages



une évaluation différée dite à froid : évaluation du transfert en situation professionnelle + évaluation des résultats socio-économiques de l'entreprise.

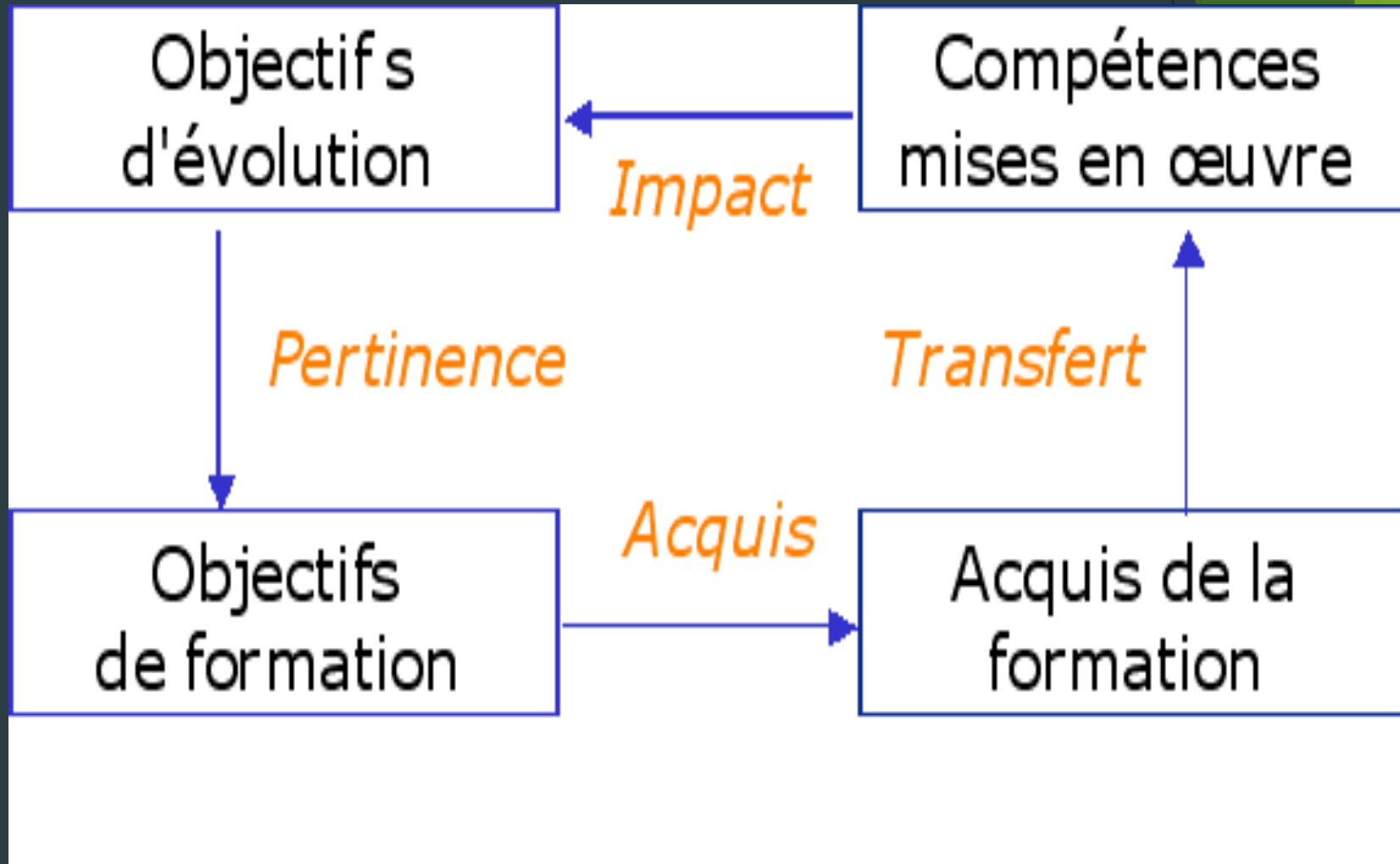
évaluation niveau organisation (les performances, les évolutions)

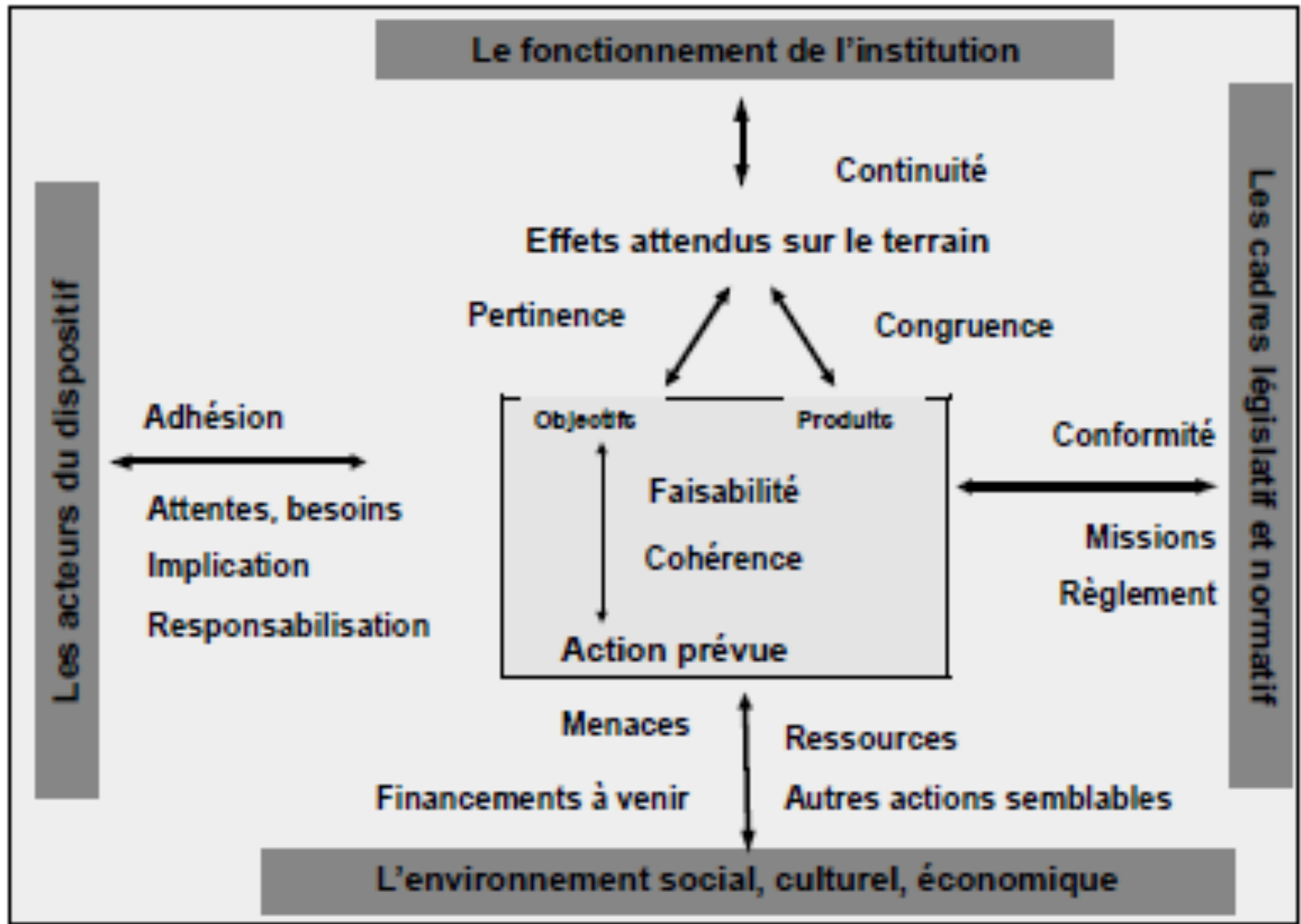
évaluation niveau gestes des professionnels (réinvestissement en situation de travail)



évaluation niveau personne (les savoirs et compétences)

# Des modèles pour revisiter le dispositif





## *L'évaluation dans la démarche d'ingénierie de la formation*

Étapes de l'ingénierie		Types d'évaluation		Acteurs clés
<p style="text-align: center;"><b>Analyse</b></p>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Des besoins de formation</li> <li>◆ Des populations cibles</li> <li>◆ Des compétences attendues</li> <li>◆ Du cahier des charges de la demande</li> <li>◆ Des référentiels existants</li> <li>◆ Du diagnostic</li> <li>◆ De la politique de formation</li> </ul>	→	<p>Hiérarchique Formateur Responsable formation Consultant</p>
	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ De l'offre de formation</li> <li>◆ Du cahier des charges de la formation</li> <li>◆ Des référentiels construits ou adaptés</li> <li>◆ De la planification</li> </ul>	→	<p>Formateur Responsable formation Consultant</p>
	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Diagnostique et/ou pronostique des participants</li> <li>◆ Évaluation formative en cours de formation</li> <li>◆ De l'application du cahier des charges</li> <li>◆ De l'assiduité et participation</li> <li>◆ Du processus, Régulation</li> <li>◆ « À chaud ou de satisfaction »</li> </ul>	→	<p>Formateur Responsable formation</p>
	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sommative et/ou certificative des acquis pédagogiques</li> <li>◆ De l'action ou du dispositif de formation</li> <li>◆ Des effets (résultats) pédagogiques, des acquis (« à froid » ou différé)</li> <li>◆ En situation de travail</li> <li>◆ Du retour sur investissement (paramètres sociaux et/ou économiques)</li> <li>◆ De la politique de formation</li> </ul>	→	<p>Structure certifiante Formateur Responsable formation Hiérarchique Consultant</p>
<p><b>Évaluation</b></p>				

## La logique de l'évaluation s'inscrit dans un continuum entre évaluation locale et globale, diagnostic et développement :

- Situer et articuler le projet de l'organisation par rapport aux pratiques professionnelles, aux ressources humaines, aux différents types de formation possibles, à la culture d'entreprise... (= évaluation globale)
- Formuler un diagnostic, un état des lieux, avant et au début de la formation (Recueil des représentations, hypothèses sur les apprentissages savoir... = évaluation locale)
- Définir le référentiel opératoire de l'évaluation en fonction du niveau attendu et du diagnostic. Il peut s'agir d'un référentiel pédagogique avec des objectifs pédagogiques, ou bien d'un référentiel compétence avec des objectifs de formation, ou encore d'un référentiel professionnel avec des objectifs finaux.
- Développer la coopération entre les personnes concernées : la direction, la hiérarchie, le responsable de formation, les formateurs (= évaluation relationnelle)

# La lettre au sosie adressée aux groupes voisins, travail collectif

- ▶ Pour une première prise de distance sur le dispositif
- ▶ Pour une première analyse de l'activité d'ingénierie...
- ▶ Au moyen de la procédure de la « lettre au sosie » ou « instruction au sosie ».

# La procédure du sosie

- ▶ Il se trouve qu'un évènement personnel vous empêche de continuer à participer au dispositif dans lequel vous êtes inscrit...
- ▶ Aussi vous allez demander au groupe voisin de vous remplacer et lui donner toutes les instructions nécessaires afin que l'on ne puisse pas se rendre compte du remplacement, tant votre sosie est idéal...
- ▶ C'est un travail d'écriture collective (un texte par groupe). Vous allez rédiger ce qu'a fait le groupe, comment s'est effectué son travail, vers quel résultat l'ouvrage collectif a-t-il tendu ?
- ▶ Répondre à QUI ? QUOI ? COMMENT ? OÙ ? AVEC QUI ? QUAND ? Sur le dispositif de formation



# La procédure du sosie

- ▶ Les lettres sont transmises au groupe voisin qui les lit... puis qui demande éventuellement par écrit des éclaircissements sur d'éventuelles zones d'ombre...
- ▶ Le groupe initial reprend la lettre qu'il complète et renvoie à ses lecteurs, et ainsi de suite... jusqu'à ce que le travail à effectuer soit complètement limpide.
- ▶ L'objectif est de revisiter le travail effectué dans toute son épaisseur et de prendre une distance réflexive sur son activité de conception, d'animation et d'évaluation de son dispositif.



# La grille d'analyse du dispositif général d'ingénierie de formation, travail collectif

Échelle de l'écart entre le prévu et le réalisé  
Problématisation de l'écart, des décalages observés  
Analyse de ces écarts relevés, diagnostic de dysfonctionnement : Écarts transversaux, aux groupes; écarts spécifiques

**Observation des effets produits** : Transformation de l'organisation ? Transformation des acteurs ?

**Évènement déclencheur de la transformation** (en stage mais aussi dans le groupe de travail) ?

**Remédiations** : *Si c'était à refaire... on commencerait par faire quoi? On s'y prendrait comment?*

Travail en groupe écrit pour l'exposé

## Échelle de l'écart entre le prévu et le réalisé

*Un regard réflexif sur tout le dispositif*

À partir des objectifs du  
groupe,  
Qu'avons-nous réalisé?  
Qu'avons-nous pas réalisé?  
Qu'avons-nous ajusté?  
Qu'avons-nous abandonné?  
Qu'avons-nous gagné?  
= détermination d'un écart  
+ ou - grand

Quoi?  
Quand?  
Où?  
Avec qui?  
Comment?  
Pourquoi?

Problématisation de l'écart,  
des décalages observés

*Un regard réflexif - analytique  
sur tout le dispositif*

## Échelle de l'écart entre le prévu et le réalisé

À partir des objectifs  
du groupe,  
Qu'avons-nous réalisé?  
Qu'avons-nous pas réalisé?  
Qu'avons-nous ajusté?  
Qu'avons-nous abandonné?  
Qu'avons-nous gagné?

=

détermination d'un écart + ou - grand

*Problématisation de  
l'écart, des décalages  
observés*

Quoi?

Quand?

Où?

Avec qui?

Comment?

Pourquoi?

**Observation des effets produits :**

Transformation de l'organisation ?

Transformation des acteurs ?

Transformation du groupe ?

**Évènement déclencheur ?**

**Remédiations :** *Si c'était à refaire... on  
commencerait par faire quoi? On s'y  
prendrait comment?*

## Geste de réflexivité pour analyser sa pratique... pour conclure

- ▶ Le formateur réflexif est à même, selon Schon, de développer des capacités **d'activité réflexive et transformationnelle sur sa pratique.**
- ▶ Pastré (2011) souligne que les novices apprennent plus après l'action que pendant l'action. En effet, lors de procédures de débriefing, les professionnels se trouvent dans une **posture d'analyse réflexive qui est rétrospective à leur propre activité.** Ils peuvent ainsi formuler des hypothèses sur ce qui s'est passé lors de moments particulièrement critiques, ils peuvent regarder éventuellement des traces de leur activité, ils peuvent consulter calmement des observables de ce qu'ils ont fait. Et réfléchir à ce qu'ils ont fait? à ce qu'ils n'ont pas pu faire? à leur activité empêchée ou contrariée, à ce qu'ils auraient pu faire? au comment ils ont solutionné un imprévu, un inédit...
- ▶ Les débriefings suggèrent une écoute attentive et bienveillante et un discours d'explicitation (Vermesch, 1994), ainsi qu'une réhabilitation de l'erreur, on peut se tromper et analyser la démarche erronée...
- ▶ Cela renvoie à une conception de l'apprentissage qui reconnaît **le primat de l'erreur** : Bachelard (1972) souligne que lorsqu'on apprend, on commence généralement par se tromper. L'apprentissage apparaît du coup lorsque les sujets sont aptes à corriger leurs erreurs.
- ▶ L'apprentissage serait-il alors une **longue entreprise de rectification** ?

# Mise en situation

- ▶ Identifier un problème professionnel
- ▶ Décrire les faits, analyser la situation, problématiser les faits...
- ▶ Déterminer des objectifs généraux de formation, déterminer les moyens d'action remédiants face à une situation problématique professionnelle, des gestes professionnels nouveaux, des configurations organisationnelles nouvelles, etc.
- ▶ Analyser les savoirs, savoir-faire ou savoir-être en question, analyser les représentations des apprenants sur les savoirs...
- ▶ Didactiser les savoirs, savoir-être ou savoir-faire
- ▶ Concevoir un dispositif de formation
- ▶ Expérimenter hors cours ce dispositif de formation et l'évaluer
- ▶ Analyser le dispositif complet d'ingénierie de formation...

