

Jonathan POTTIEZ
Consultant
C-Campus

Quiz

ÉVALUATION DE LA FORMATION : IMPACTS DE LA RÉFORME, PRATIQUES ACTUELLES ET DÉFIS À VENIR

quand l'évaluation, sujet perçu comme secondaire, devient centrale ...

Au début des années 2000, l'évaluation de la formation était un sujet, certes, « sympathique », mais perçu comme assez secondaire. Les questions qui occupaient les professionnels de la formation portaient surtout sur le droit de la formation, les modalités pédagogiques... Savoir si « la formation fonctionne » n'était donc pas la préoccupation, et ce, pour de nombreuses raisons. Citons entre autres le fait que les directions ne demandaient pas aux responsables formation de présenter des résultats, que ces mêmes responsables ne savaient pas toujours quoi évaluer ni comment, etc.

Mais les choses ont changé, avec notamment deux faits majeurs. Tout d'abord, le contexte économique est de plus en plus tendu et il est demandé à toutes les fonctions de faire des efforts et de justifier de leurs budgets. Et la fonction formation n'est pas épargnée ! Ensuite, force est de constater que la succession de réformes a permis de se focaliser moins sur la question des moyens que sur celle relative aux résultats de la formation. Nombre de professionnels de la formation ont pu voir quels étaient les impacts, par exemple, du décret qualité de 2015. Pour s'intéresser à la qualité, il est nécessaire de pouvoir l'évaluer. La question de l'évaluation est donc centrale à plus d'un titre.

La nouvelle loi sur la formation professionnelle renforce encore ces impératifs de qualité, mais elle porte aussi sur d'autres aspects qui vont mettre également l'évaluation de la formation sur le devant de la scène. Par exemple, la fin des cofinancements pour les plus grandes entreprises va amener le responsable formation à défendre plus ardemment son budget face à la direction générale. Clairement, un sou est un sou ! La logique de dépense laisse place à la logique d'investissement, ce qui implique de pouvoir démontrer qu'il s'agit bien... d'un investissement, duquel il est légitime d'attendre un retour. Par ailleurs, cette réforme consacre aussi la multimodalité en formation : reconnaissance accrue de la formation en ligne et à distance (FOAD), officialisation de la formation en situation de travail (FEST)... Plus il y aura de manières d'apprendre, plus l'on se posera des questions sur celles qui sont les plus efficaces et efficientes ! Cela d'autant

plus à l'heure où l'on conçoit des parcours de formation mixtes, hybrides, qui combinent un grand nombre de modalités pédagogiques. Comment séparer le bon grain de l'ivraie sans dispositifs d'évaluation adéquats ?

Kirkpatrick, un modèle toujours pertinent pour s'attaquer sérieusement au sujet de l'évaluation

Étant donné qu'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie, il est bon de partir d'un modèle qui permet de préciser ce que l'on peut attendre d'une formation et qui guidera la conception des méthodes, techniques et outils d'évaluation. Le modèle de Kirkpatrick est de ceux-là. À la base, Donald Kirkpatrick, chercheur américain, s'était interrogé sur les effets que pouvait occasionner une formation et avait écrit une série de quatre articles en 1959. Quatre articles pour quatre niveaux d'évaluation, que le monde de la formation a rapidement qualifié de « modèle », sans doute le plus populaire et le plus reconnu depuis. Les quatre niveaux d'évaluation proposés sont ceux-ci :

- Niveau 1 – Réaction : À quel point les participants réagissent-ils favorablement à l'événement d'apprentissage.
- Niveau 2 – Apprentissage : À quel point les participants ont-ils acquis les connaissances, compétences et attitudes visées suite à leur participation à l'événement d'apprentissage.
- Niveau 3 – Comportement : À quel point les participants mettent-ils en pratique ce qu'ils ont appris lorsqu'ils sont de retour à leur poste de travail.
- Niveau 4 – Résultats : À quel point les résultats visés sont-ils atteints grâce à l'événement (aux événements) d'apprentissage et au renforcement subséquent.

Bien que n'étant pas récent, ce modèle demeure toujours d'actualité, notamment pour quiconque se lancerait dans ses premiers chantiers en matière d'évaluation. Il a le mérite d'être simple à comprendre et de préciser plus finement quoi évaluer, beaucoup plus finement que si l'on raisonnait en termes d'évalua-

tions « à chaud », « à tiède », « à froid »... qui sont davantage des temps que des objets d'évaluation.

De plus, il est à noter que ces niveaux d'évaluation ont été mis à jour en 2010 par James et Wendy Kirkpatrick de la société Kirkpatrick Partners, avec comme livrable le nouveau modèle de Kirkpatrick. Ce dernier prend l'apparence d'un processus complet d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité des formations. Pour les formations qui le justifient (formations stratégiques, à forts enjeux, représentant un coût important, etc.), il donne la marche à suivre pour aller évaluer jusqu'au retour sur les attentes (ROE – Return on expectations) qui est une alternative pragmatique au retour sur investissement (ROI – Return on investment).

Évolution de la formation, évolution de l'évaluation

Le modèle de Kirkpatrick, surtout dans sa nouvelle version, reste donc tout à fait adapté pour concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'évaluation pour toutes les modalités d'apprentissage. Que l'on parle de formation en présentiel, en ligne ou en situation de travail, l'important reste d'être clair sur les objectifs que l'on fixe en amont, avec les commanditaires et/ou les demandeurs, pour vérifier en aval, suite à la formation, qu'ils ont été atteints. Ainsi, en matière d'évaluation, la modalité pédagogique importe peu ! Et, au même titre que les formations deviennent de plus en plus hybrides (mixant diverses modalités), il est logique de voir apparaître des évaluations également plus hybrides, ne misant pas exclusivement sur l'envoi de questionnaires qui peuvent conduire à des phénomènes de lassitude des répondants (ce que les anglophones nomment la survey fatigue). Entretiens individuels, entretiens collectifs (de type focus groups), observation, suivi d'indicateurs, recours à des applications (comme Plickers pour réaliser gratuitement des sondages ou des quiz d'évaluation des connaissances en présentiel)... Ce ne sont pas les idées et les moyens qui manquent.

Néanmoins, nous parlons ici de modalités pédagogiques qui sont plutôt du ressort des services RH et formation, dans une logique descendante. Qu'en est-il de l'apprentissage « ascendant », celui qui est à l'initiative de l'individu ? À titre d'exemple, l'étude menée

par Degreed en 2016 montre que l'individu apprendrait davantage en dehors des dispositifs d'apprentissage guidés, au sens de coordonnés par les services RH et formation. L'étude distingue ainsi l'apprentissage guidé (comme bénéficiaire de coaching ou de mentorat, suivre des formations en présentiel ou en ligne, participer à des conférences, etc.) de l'apprentissage autogéré (comme faire des recherches sur le web, apprendre au contact des pairs/collègues, lire des articles et des blogs, regarder des vidéos, lire des livres, utiliser des applications, etc.). Ces sources d'apprentissage autogéré sont très nombreuses et, visiblement, mobilisées plus fréquemment : tous les jours, toutes les semaines, tous les mois, tous les trimestres, tous les ans... alors que l'apprentissage guidé se fait plus souvent à fréquence mensuelle ou trimestrielle.

Le responsable formation peut-il jeter un « voile pudique » sur cette réalité et la sortir de son radar ? S'il souhaite valoriser ces initiatives et développer la culture de l'apprentissage au sein de son organisation, il gagnerait plutôt à identifier les ressources d'apprentissage les plus mobilisées et les plus porteuses, à cartographier les experts actuels et en devenir, à aider les collaborateurs et les managers à cultiver leur apprenance, etc. Du point de vue de l'évaluation, cela pourra passer par les canaux traditionnels (par ex. en allant sonder les principaux intéressés pour mieux comprendre comment ils organisent leur apprentissage au quotidien et comment ils en tirent profit), mais aussi en s'appuyant sur les possibilités offertes par l'analytique d'apprentissage (les fameuses learning analytics). Il y a encore toutefois de nombreux obstacles à lever pour en arriver là, à commencer par le fait de s'équiper d'un environnement logiciel adéquat, capable de soutenir une vision moderne de l'apprentissage et exploitant, entre autres, les possibilités offertes par la norme xAPI. Cette norme devrait tendre à remplacer la norme SCORM, qui a contraint les professionnels de la formation à en rester au niveau 2 de Kirkpatrick (apprentissage, via les quiz notamment). Le standard xAPI ouvre la voie à une évaluation plus fine de l'apprentissage et du niveau 3 (comportement), tout en facilitant l'établissement de liens avec les indicateurs de niveau 4 (résultats). À ce stade, les professionnels de la formation deviendront des analystes de la performance, en capacité d'établir des analyses prédictives : « Au vu de la compétence que vous

souhaitez acquérir, de votre profil et de vos apprentissages passés, et en nous basant sur les données extraites de notre base, voici le parcours d'apprentissage optimal que vous devriez suivre : tel module de formation en ligne, puis tels articles, puis telle vidéo, etc. » Cela peut faire rêver, mais nous sommes encore loin d'en être là...

Des bonnes résolutions pour 2019

En attendant la démocratisation de ces technologies (et à supposer que celles-ci soient souhaitables car elles changeraient radicalement la nature de notre fonction, et pas nécessairement pour le mieux...), nous pouvons enclencher la marche avant de façon raisonnable. Et puisqu'il est de bon ton de formuler des résolutions, en voici quelques-unes qui pourront peut-être inspirer les responsables RH et formation qui voudront attaquer de front le chantier de l'évaluation :

- Se former à l'évaluation : le sujet n'est pas anodin et englobe un panel de compétences diverses et variées, qu'elles soient techniques (par ex. concevoir des outils d'évaluation, formuler des objectifs concrets, analyser des données, etc.) ou comportementales (par ex. présenter des résultats face à un comité de direction en usant de la langue des affaires, etc.). Le professionnel correctement armé et outillé pourra plus facilement s'attaquer à des chantiers de fond et tenir le discours de la formation « performante » face à des interlocuteurs variés.
- Commencer par une action stratégique pour aller jusqu'au ROE : pour les formations qui le justifient, un dispositif d'évaluation spécifique pourra être conçu et déployé, permettant de disposer d'une étude de cas « maison » qui sera source d'apprentissage (on apprend en faisant) et qui pourra être utilisée à des fins de marketing interne, pour convaincre da-

vantage d'acteurs lors des prochains projets d'évaluation à mener, à commencer par les managers.

- Concevoir un système d'évaluation industrialisable : pour les autres formations, un système d'évaluation plus simple, plus générique et donc industrialisable pourra être mis en œuvre. Celui-ci permettra de collecter facilement des données utiles pour le reporting et pour améliorer en continu la qualité et l'efficacité des formations. Évidemment, n'est industrialisable que ce qui peut être automatisable et, donc, informatisable... ce qui nous amène à la dernière résolution ci-après.
- Utiliser les possibilités offertes par la digitalisation : à l'heure où la digitalisation des formations est bien engagée, il est logique et cohérent de faire de même en matière d'évaluation. Cela peut représenter un gain de temps énorme pour les équipes en place (administration des questionnaires, relances, collecte, analyse et exploitation des résultats, etc.), en plus de générer des retours plus riches et sincères. Il existe nombre de solutions dédiées pour ce faire.

L'évaluation, ce sujet si « sympathique » mais perçu comme accessoire il y a quelques années, pourrait bien devenir la meilleure alliée du responsable formation, à la fois pour faire face aux injonctions qui lui sont faites, mais aussi pour l'aider à changer de posture et à évoluer vers un nouveau rôle, celui d'architecte de la performance, établissant des ponts entre le monde de la formation et celui de l'entreprise, avec une efficacité et une efficience accrues en lignes de mire. Alors évaluons, nous avons tout à y gagner !

*Jonathan Pottiez, consultant
C-Campus.*

EVALUATION

