

Les composantes et les étapes d'un processus de formation

I. PARTIE THEORIQUE

C. Vandoorne (APES-ULg) - H. Pierrard, 24/05/05

INTRODUCTION

Une action de formation ou d'information n'a pas une valeur en soi. Elle n'intervient pas sur un terrain vierge d'enjeux, de compétences, d'expériences heureuses ou malheureuses de partenariats antérieurs. L'efficacité d'une action de formation dépendra en grande partie de la cohérence entre les diverses composantes de ce qu'on appelle « le processus de formation ».

Plusieurs cas de figure peuvent se présenter au médecin du travail ou conseiller en prévention:

- *l'entreprise souhaite qu'il organise/anime une formation* : l'efficacité de la formation dépendra d'une bonne analyse des composantes contextuelles. Sur cette base, il faudra définir/négocier une démarche globale, des objectifs, des modalités d'organisation et des méthodes cohérentes avec le contexte.
- *un problème se pose dans l'entreprise* et l'on évoque la possibilité d'organiser une formation pour le résoudre. Il importe avant tout d'envisager si la formation est le bon moyen, la seule stratégie, pour résoudre ce problème. Quelle est la plus-value apportée par la formation dans la construction d'une solution à ce problème ?
- *une formation existe par ailleurs (organisme divers, SEPP) et est proposée à l'entreprise* : il importe d'identifier si elle correspond à une demande de la direction, des travailleurs, de la ligne hiérarchique ; si elle nécessite des adaptations pour être vraiment utile dans la vie de l'entreprise ; si elle aura un objectif de sensibilisation globale ou au contraire si on attend qu'elle amène des changements, des modifications, dans l'organisation, les comportements, etc.

Ainsi pour concevoir un processus de formation, il faut non seulement penser aux contenus de cette formation, aux intervenants à mobiliser, aux compétences à développer, aux méthodes à adopter mais aussi à toute une série d'autres éléments qui représentent le contexte de la formation.

Les treize variables circonstancielles proposées par B. Goudet ci-dessous donnent un aperçu des différentes composantes qui interviennent dans la préparation et la mise en œuvre d'un processus de formation.

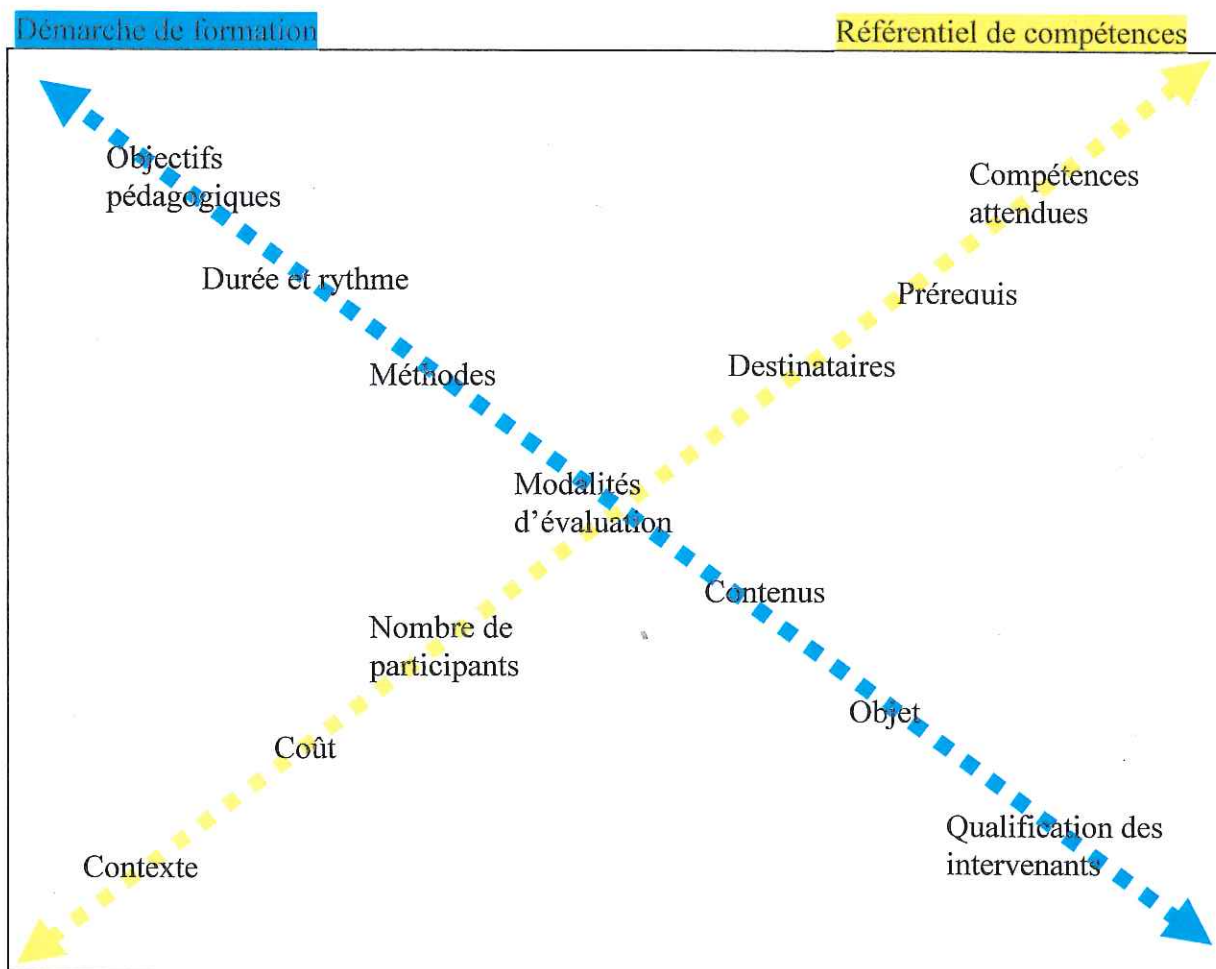
Toutes ces variables ne doivent pas être prises en compte au même moment et ne sont pas sous la responsabilité des mêmes personnes.

- Certaines sont très proches de l'action de formation elle-même (*objectifs pédagogiques, contenu, méthodes, durée et rythme, démarche pédagogique, modalités de validation, ...*) ; elles sont sous la responsabilité du formateur.

- D'autres variables sont plus liées au contexte de la formation, aux circonstances dans lesquelles elle se met en place et aux enjeux des différents acteurs qui interagissent en amont, pendant et après l'action de formation (dirigeants et cadres de l'entreprise, ligne hiérarchique, conseillers en prévention, syndicats, travailleurs,...). *Il s'agit par exemple : de l'objet et du contexte de la formation, du profil des destinataires et de leurs prérequis, de l'investissement que l'entreprise est prête à mettre dans la formation de l'évaluation de l'efficacité de la formation, de la qualification des intervenants potentiels.* Ce sont ces éléments qui sont essentiellement investigués par l'étape d'analyse des besoins.

A. TREIZE VARIABLES CIRCONSTANCIELLES D'UN PROCESSUS DE FORMATION.

(B. Goudet, 2000, CRAES ; adapté par C.Vandoorne, 2005, APES-ULg)



Conception de la santé, de la sécurité et du bien-être

Références théoriques privilégiées

Sous le contrôle du formateur

Dépendant du contexte extérieur au processus de formation

- 1) L'objet de la formation
- 2) Le contexte lié à la mise en place de la formation
- 3) Les destinataires
- 4) Les pré-requis
- 5) Le nombre de participants
- 6) Les objectifs en termes de compétence à développer
- 7) La démarche pédagogique
- 8) La durée et le rythme de formation
- 9) Les contenus
- 10) Les méthodes (les processus pédagogiques)
- 11) La qualification des intervenants :
- 12) Les modalités d'évaluation
- 13) Le coût de la formation.

Kirkpatrick (1994) définit quatre points de vue à partir desquels évaluer une formation, et les lie à la variété des effets et des déterminants de la réussite d'une formation.

On observe ... <i>Modalités d'évaluation</i>	On décide <i>Boucles de régulation</i>	Déterminé par <i>Responsable</i>
4. L'impact sur le fonctionnement global (de l'entreprise, du service, du système,...)	La nécessité/ l'utilité/la pertinence de la formation	+++ Facteurs extérieurs au service, à l'organisme , (« Exosystème »)
3. Le transfert sur le terrain (<i>modifications de pratiques, ...</i>)	Les compétences à développer (<i>compétences attendues, idéales</i>)	++ Milieu de vie ou de travail du participant à la formation (« Microsystème »)
2. Les acquis au terme de la formation (<i>ce que la personne est capable de ...</i>)	Les objectifs pédagogiques	+ Apprenant (
1. La satisfaction quant au déroulement	Le processus de formation	Formateur

B. L'ANALYSE DES BESOINS

→ Qu'est-ce que l'analyse des besoins ?

D'après Bourgeois (1991), c'est une **démarche d'évaluation du contexte**, c'est à dire une démarche d'évaluation par laquelle le concepteur cherche à maximaliser la pertinence du système de formation par rapport aux besoins de son environnement qu'il cherche à rencontrer

→ Pourquoi réaliser une analyse des besoins ?

L'analyse des besoins poursuit deux finalités indissociables :

- I. découvrir les problèmes socioprofessionnels que l'on cherche à résoudre par la formation ;
 - clarifier les enjeux d'une formation pour les divers niveaux d'acteurs ;
 - décider de l'intérêt (ou du non-intérêt) de réaliser une formation, en d'autres termes garantir qu'on ne se trompe pas de type de formation et plus largement de type d'action ;

- II. produire des objectifs de formation pertinents par rapport aux problèmes socioprofessionnels élucidés. On distingue trois niveaux d'objectifs :
 - objectifs relatifs aux résultats attendus de la formation en terme de changement quant aux problèmes socioprofessionnels concernés ;
 - objectifs relatifs aux compétences à acquérir par les individus au terme de la formation (compétences attendues)
 - objectifs pédagogiques càd les connaissances, aptitudes, attitudes qui permettront de réduire les écarts entre les compétences actuelles et les compétences attendues.

→ Qu'est ce qu'un besoin ?

La définition classique veut qu'un besoin soit le **décalage qui existe entre une situation réelle et une situation idéale** (DeKetele et al 1988). Cependant dès 1977, des auteurs avaient souligné le caractère ambigu du concept de besoin

- *Connotation objective*: le besoin est censé être le reflet d'une nécessité naturelle ou sociale.
- *Connotation subjective*: le besoin n'existe qu'au travers le filtre de perception qu'a l'individu de la réalité.

Pour Bourgeois, le concept de besoin se conçoit comme **une construction mentale (représentations)** articulée autour de 3 pôles liés mais distincts.

La diversité des groupes impliqués dans un processus de formation fait qu'immanquablement ils auront une vision différente et parfois divergente des 3 pôles (représentation de la situation actuelle, représentation des perspectives d'action et représentation de la situation attendue).

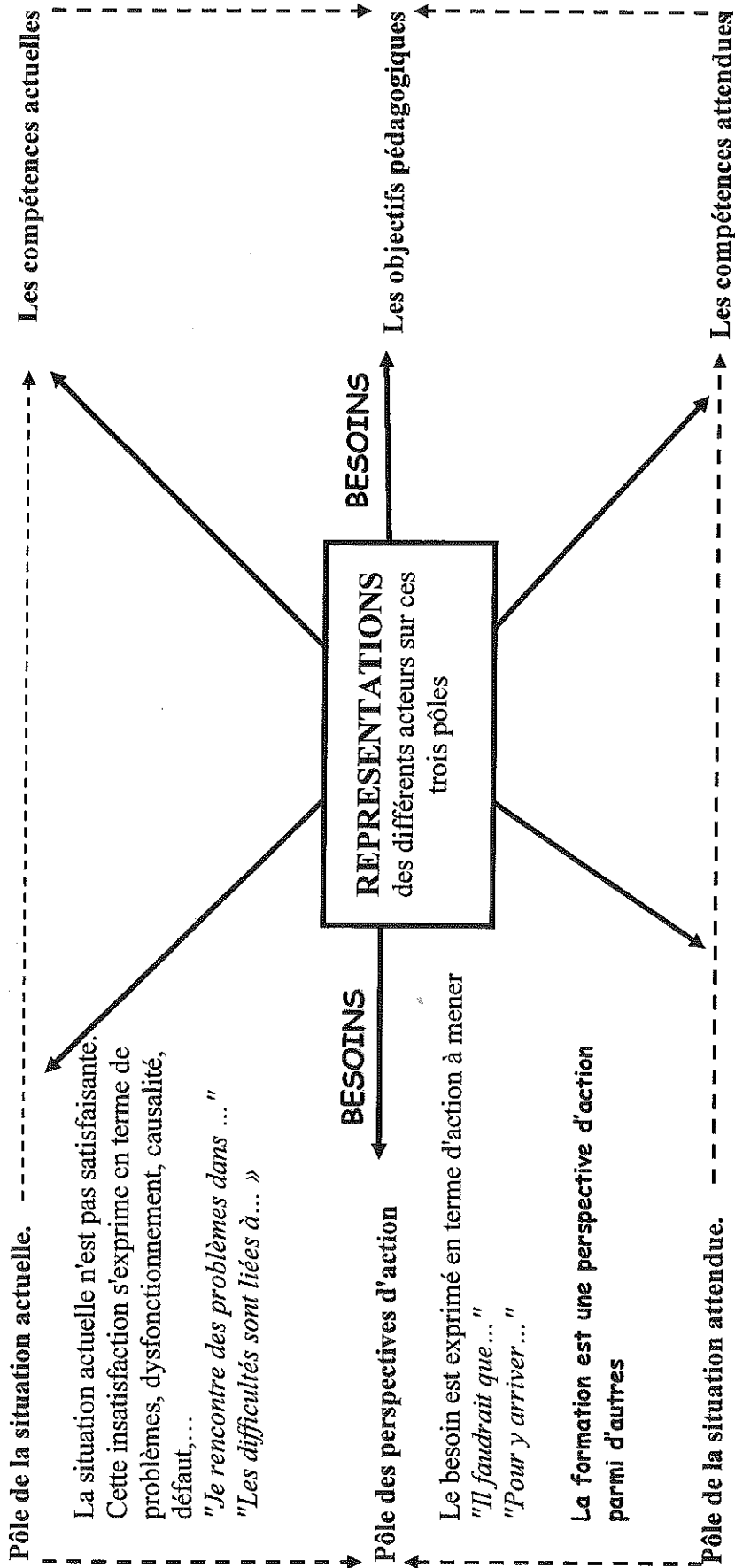
La représentation est un ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations renvoyant à un objet. Celle-ci est déterminée par le sujet lui-même (son vécu), par le système social et idéologique dans lequel il s'insère et par la nature des liens que le sujet entretient avec ce système (Abric, 1989)

Définir les objectifs socio-professionnels liés à la formation

L'ANALYSE des BESOINS POUR

Définir les objectifs pédagogiques de la formation

Vandoorne C. (2005) d'après Bourgeois E. (1991)



Le besoin s'exprime en terme de désirs, aspirations, motivation
"Je souhaiterais que ..."
"Il a le projet de ..."



C. L'EVALUATION.

1. Des définitions de l'évaluation

Evaluer la formation en entreprise, Dennery

« L'évaluation en formation en entreprise c'est l'ensemble des **actions** engagées dans le cadre d'un **processus** formel afin d'exprimer un **jugement de valeur** sur la formation produite pour ou au sein d'une entreprise »

Analyse des pratiques d'évaluation de programmes, Demarteau M., 1998

« L'évaluation en formation est le **processus** par lequel on délimite, on obtient et fournit des informations utiles permettant de produire un **jugement de valeur** pour conduire **une action par des décisions** »

Manuel d'évaluation participative et négociée - Gaudreau, Nacelle, 1999

« Evaluer, c'est essentiellement porter un jugement

- sur la valeur d'un objet clairement défini
- à partir d'informations méthodiquement recueillies
- selon des critères explicitement énoncés

pour ensuite décider des mesures à prendre qui découlent de ce jugement. »

Point commun de ces définitions : on retrouve 3 composants dans toute pratique d'évaluation

- Le processus : c'est à dire la collecte des informations
- Le jugement de valeur (critères , indicateurs)
- Les décisions qui mènent aux actions.

Un enjeu essentiel :

L'utilité sociale d'une évaluation dépend des conditions d'appropriation de cette évaluation par les acteurs. L'explication indispensable pour que les acteurs puissent s'approprier l'évaluation.

Pour ce faire, on adopte les étapes suivantes dans la construction d'un plan d'évaluation.

- A. Expliciter chacune des composantes tout en indiquant les acteurs.
- B. Choisir des objets d'évaluation cohérence entre les 3 composantes
- C. Proposer une manière de formaliser chacune des composantes (les outils !)

2. Identifier les représentations des différents acteurs

Cette étape est facilitée si on se réfère à l'utilisation projetée de l'évaluation. Cela fait apparaître les enjeux de l'évaluation pour les différents acteurs. On élucide le « pourquoi évaluer ? »

Qui utilisera les résultats de l'évaluation ?

Quels sont les utilisateurs potentiels de l'évaluation? Il s'agit d'identifier et lister les personnes qui pourraient être intéressées concrètement par les résultats de l'évaluation. (ACTEURS)

On considère souvent que l'évaluation est avant tout un outil pour le promoteur du projet et/ou pour le financeur puisqu'elle permet (elle a permis) de prendre des décisions en cours de projet ou au terme de celui-ci. Mais, elle peut aussi être utilisée par les bénéficiaires de la formation, des experts, des institutions, des partenaires du projet, des relais souhaitant se lancer dans le même type de projet, d'autres services travaillant dans le même secteur, des commanditaires, des pouvoirs subsidiaires.....

A quoi l'évaluation va-t-elle servir? Qu'est-ce qu'on en attend? (UTILISATION)

A quelles décisions devraient mener l'évaluation?

Il s'agit d'identifier les questions auxquelles chacun des utilisateurs potentiels souhaiteraient obtenir une réponse. Par exemple, le financeur peut se poser la question de savoir s'il va continuer à financer le programme; le promoteur peut se poser la question de savoir s'il va changer ou modifier ses stratégies, ses outils; le relais peut se poser la question de savoir s'il va s'inscrire dans le programme, avec quels partenariats va-t-il s'associer, quels investissements humains et matériels va-t-il faire....?

Quelles sont les valeurs de référence pour chacun des utilisateurs? (JUGEMENT)

Les valeurs de référence sont les éléments fondamentaux qui sous-tendent le jugement sur base duquel sera prise la décision.

Les valeurs identifiées peuvent, par exemple, être : l'efficacité, la visibilité, l'acceptabilité, la faisabilité, la satisfaction des attentes, la rencontre des priorités définies en santé publique...

- Par exemple...

Le point de vue de

→ **la direction**

- pour mesurer clairement les dépenses de formation de l'entreprise
- pour mettre en évidence l'effort global de formation (monnaie d'échange lors de négociations sociales. Ces 2 points sont souvent appréciés en terme de nombre de stagiaires formés et d'heures passées)
- identifier l'efficacité des formations : évaluer l'impact des grands programmes sur l'évolution de l'entreprise

→ « le stagiaire »

- pour lui permettre de faire la preuve de sa compétence et lui conférer une certaine reconnaissance

→ **le financeur**

- pour savoir s'il va continuer à financer le programme de formation
- pour contrôler les coûts

→ **le formateur**

- pour savoir s'il va changer / modifier ses stratégies de formation

EVALUATION DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT DE LA FORMATION DANS UNE ENTREPRISE Référence ????....

A partir des 4 objets →

- Evaluer la personne et ses conduites
- Evaluer la qualité de la prestation (dimensions pédagogiques, logistiques, de contenu...)
- Evaluer le système de formation = évaluer les éléments composant la fonction formation de l'entreprise (les acteurs, les organigrammes, les réseaux de communication...)
- Evaluer « l'investissement formation », c'est à dire l'évaluation économique de la formation

= évaluation de la personne * de la qualité de la prestation * du système de formation
évaluation de l'investissement formation

3. Choisir des objets d'évaluation

L'évaluation des résultats

Long terme et moyen terme, en dehors du lieu de formation.

Axes individuel et institutionnel

Points de références (critères; explicitation du jugement) : attentes des responsables institutionnels, attentes des individus, objectifs des formateurs, objectifs des décideurs politiques

- La modification des pratiques professionnelles (long terme/ autres facteurs en jeu que l'individu formé);
- La qualité de l'application d'un outil, d'une démarche présentées durant la formation;
- La modification du fonctionnement global du projet de l'institution à laquelle appartient la personne formée (long terme);
- L'engagement de l'individu dans le développement d'un projet institutionnel ou partenarial (moyen terme);
- L'engagement de l'individu dans un projet de formation complémentaire.

A court terme juste à la fin de la formation

Axe individuel

Points de référence :

- Le vécu d'empowerment professionnel
- La modification des connaissances, des représentations, des attitudes
- L'application des procédures
- La rencontre des attentes

L'évaluation des processus

L'organisation matérielle : horaire, temps consacré, lieux et locaux, accueil, ...

La relation formateur - participant : disponibilité, ouverture, prise en compte des expériences des participants, ...

La relation formateur - contenu : clarté, structure, supports utilisés, lien entre théorie et pratique, ...

La relation participant – contenu : intérêt, acquis immédiats, transferts dans la pratique, ...;

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abric JC. L'étude expérimentale des représentations sociales, in Jodelet D.ed Les représentations sociales. 1989. Paris PUF, 187-203
- BIT, Encyclopédie de sécurité et de santé au travail. L'éducation et la formation, 18.1-18.35.
- Bourgeois E. L'analyse des besoins de formation dans les organisations : un modèle théorique et méthodologique. -36. 1990.
- Demarteau M. Les pratiques en éducation pour la Santé et leurs modes d'évaluation, in Evaluer l'éducation pour la santé : concepts et méthodes. 1998. Paris, INPES Ed. 35 à 51
- Gaudreau L, Lacelle N. Manuel d'évaluation participative et négociée. 1999. Montréal, Université du Québec.
- Goudet B. Paradoxes de la formation et convictions d'un formateur - 1989-1999 : Itinéraires Pluriels de Formation dans le Champ de l'Education pour la Santé et de la Promotion de la Santé. -17. 2002.
- Kirkpatrick D. Evaluating training programs : the four levels. 1994. San Francisco, CA Berret Koehler Publishers.
- Vandoorne C. Les acteurs et les enjeux au cœur de l'évaluation. *Education santé*, 2002, n°173,pp9-11