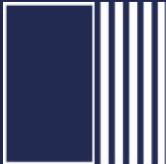
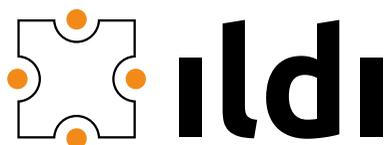


Évaluation de la formation

 dossier
Etat de l'art *by ildi*

avec les contributions de



« All organizations start with WHY, but only the great ones keep their WHY clear year after year¹ ».

SIMON SINEK.

Pourquoi se demander pourquoi ? Appliquer le fameux "Start with Why" de Simon Sinek à la démarche d'évaluation de la formation, c'est revenir à **l'intention** avant de décliner l'action.

Mais alors pourquoi ? La réponse devrait jaillir comme un mantra : donner du sens à l'action de formation pour toutes les parties prenantes, de l'apprenant à l'entreprise, en passant par le manager et l'organisme de formation. A cela s'ajoute la nécessité pour l'entreprise d'essayer de percevoir la valeur ajoutée des actions qu'elle entreprend et la productivité des investissements qu'elle réalise en la matière.

Pourquoi la réalité est-elle souvent plus nuancée ? Parce que souvent l'on oublie un autre Pourquoi : « Pourquoi est-ce que je forme mes collaborateurs ? »

Le rythme de l'entreprise, le temps contraint, l'impératif de production orientent généralement vers le « Comment », reléguant le « Pourquoi » à une obligation légale ou à une pratique ancrée dont le sens et la finalité se perdent dans les losanges d'un logigramme qualité ou à une charte de valeurs d'entreprise qu'il serait malvenu d'occulter...

Revenir au "pourquoi" de la formation, aux objectifs de l'entreprise et à ceux de l'apprenant permettra de définir les indicateurs sur lesquels vont porter l'évaluation pour lui conférer du sens et de la valeur. Quant au « Comment » évaluer, il repose sur des méthodes plus ou moins complexes dont la plus connue est le modèle de Kirkpatrick.



POUR RETROUVER LES 18 MINUTES D'EXTRAIT DE LA CONFÉRENCE TEDx DE SIMON SINEK (SOUS-TITRÉE EN FRANÇAIS), SCANNEZ LE QR CODE PRÉSENT DANS L'IMAGE.

1. « Toutes les organisations débutent avec un POURQUOI, mais seules les meilleures gardent en tête ce POURQUOI au fil des années »

1. Pourquoi l'évaluation n'est pas toujours une science exacte ?

Le verbe évaluer porte, dans sa définition comme dans son étymologie, une dimension comptable. Et c'est bien dans cette notion de mesure donc de quantitatif que réside souvent la difficulté de l'évaluation de la formation.

 **évaluer**

verbe transitif
(ancien français *value*, valeur, participe passé de valoir)

1. Déterminer, fixer, apprécier la valeur, le prix de quelque chose, d'un bien, etc. : **Évaluer un tableau à trois millions.**
SYNONYMES :
[coter](#) - [estimer](#) - jauger - mesurer - [supputer](#)

2. Déterminer approximativement la durée, la quantité, le nombre, l'importance de quelque chose : **Évaluer la population d'une région à plusieurs millions.**
SYNONYMES :
calculer - chiffrer - juger - [nombrer](#) - peser

Source : Larousse - www.larousse.fr

Tous les éléments qui concourent à l'atteinte des objectifs d'une action de formation seraient-ils quantifiables ? L'environnement de travail, l'implication du manager, la motivation de l'apprenant, le moment de réalisation de la formation sont difficiles à convertir en données chiffrées ou même en coefficients. Ils n'en demeurent pas moins des variables qui conditionnent l'efficacité et l'impact de la formation. C'est la raison pour laquelle l'entreprise qui a l'habitude de parler de ROI (retour sur investissement) a intérêt à considérer également un ROE (retour sur les attentes) en formation.

SE FORMER NE SE RÉSUME PAS À SUIVRE UNE FORMATION

Évaluer l'action de formation irait donc bien au-delà de mesurer. Il est souvent difficile d'isoler les effets d'une formation. En cours de formation, les apports qu'ils soient théoriques ou opérationnels, délivrés dans les temps formels dédiés, constituent l'un des éléments de la montée en compétence. L'interaction de l'apprenant avec son équipe, avec des prestataires ou même dans sa sphère privée peut participer à l'acquisition de savoirs, savoir-faire ou savoir-être liés et à leur transfert en situation de travail.

De même une action de formation dispensée en intra à l'ensemble d'une catégorie de collaborateurs pourra se révéler plus efficace que

la même formation délivrée à un seul collaborateur, car les acquis seront partagés par tous. On est ici en présence d'une des externalités positives de la formation : l'environnement motivant dans lequel évolue le salarié formé.

Pour autant, la notion de mesure apporte un caractère objectif et objectivable à toute action d'évaluation. C'est sans doute la raison pour laquelle le modèle de Kirkpatrick qui, bien que largement critiqué, continue à faire référence. Il conserve un caractère actionnable avec un investissement en temps et en compétences statistiques raisonnable là où d'autres modèles d'analyses plus poussés nécessitent de faire appel à un statisticien chevronné.

2. Return On Investment
3. Return On Expectation

2. Pourquoi mettre les mêmes efforts d'évaluation sur toutes les formations ?

L'entreprise a-t-elle intérêt à évaluer de façon poussée toutes ses actions de formation ? Là encore revenir au « Pourquoi l'on forme » peut permettre d'identifier les enjeux de l'évaluation. Une question à compléter par les « Comment et Qui l'on forme ».

Il est probable qu'une formation métier représente un enjeu business supérieur et plus immédiat qu'une formation visant à développer l'efficacité professionnelle ou le développement personnel. La formation métier va viser un objectif de changement immédiat dans les savoir-faire et la croissance de l'entreprise.

EXEMPLES :

Un commercial formé sur les techniques de social selling en post-COVID sera attendu dès la fin de sa formation sur sa capacité nouvelle à ouvrir des comptes et obtenir des rendez-vous via les réseaux sociaux. Ses objectifs chiffrés en la matière auront sans doute été précisément définis. En effet sa formation devrait constituer une réponse à une orientation stratégique qui impacte directement les objectifs business de l'entreprise.

A l'inverse, un manager inscrit à une formation « Feedback » sera sans doute attendu à plus long terme et l'impact souhaité ne portera sans doute pas directement sur le chiffre d'affaires. Il pourra porter sur la limitation du turn-over, sur la fluidité des relations dans l'équipe, sur la prise de responsabilités...

Il en va sans doute de même pour une formation destinée à un grand nombre de collaborateurs par rapport à celle dédiée à un salarié. L'investissement temps et argent et les attendus seront généralement supérieurs dans le premier cas et l'enjeu de l'évaluation en sera accru.

EXEMPLES :

Une formation conduite du changement de l'ensemble des managers aura sans doute des objectifs d'opérationnalité immédiate dans les équipes pour porter les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise et assurer une meilleure gestion de la performance collective, des délais ou des budgets... L'évaluation cherchera alors à démontrer le transfert des acquis et l'impact organisationnel.

A l'inverse, la même formation sur un collaborateur unique dans une session inter-entreprises aura-t-elle des attendus plus limités sur le développement de l'activité, la fluidité des process, la conduite du changement... Dans ce cas, l'évaluation de la satisfaction et des acquis aura-t-elle plus d'importance que l'évaluation de l'impact.

Et pour affiner encore les distinctions, une formation longue, diplômante et onéreuse dispensée à un collaborateur dans une optique de mobilité interne sur un poste clé pourra être évaluée sur l'ensemble des niveaux, de la satisfaction à l'impact et jusqu'au ROI.

Définir des cas d'usage d'évaluation de ses formations au regard du plan de développement des compétences peut permettre de gagner du temps et d'alléger les sollicitations des personnes à même d'évaluer les transferts ou l'impact si l'enjeu est faible.

3. Pourquoi les 4 niveaux de Kirkpatrick restent une référence ?

Quiconque s'est un jour intéressé de près à la formation, a entendu prononcer le nom de Kirkpatrick. Son modèle, élaboré dans les années soixante puis enrichi en 2010 par ses descendants, s'est imposé par sa simplicité (relative mais réelle si on le compare aux nombreux autres modèles existants dans le monde merveilleux de l'évaluation de la formation). Il fonctionne comme un guide méthodologique utile pour accompagner une réflexion sur les critères de l'évaluation.

Son opérationnalité en fait le modèle le plus utilisé actuellement malgré ses limites et les critiques dont il a été et est encore aujourd'hui l'objet.

Il est bâti sur une démarche en 4 niveaux successifs et interdépendants (chaque niveau étant lié à la validation du niveau précédent) d'évaluation :

- **Niveau 1** : la satisfaction, autrement dit le ressenti des apprenants face au parcours
- **Niveau 2** : les acquis, c'est-à-dire la mesure des apprentissages
- **Niveau 3** : le transfert ou capacité à mobiliser les compétences nouvelles dans une situation de travail réelle
- **Niveau 4** : les résultats que l'on qualifiera d'impact de la formation au niveau non plus de l'individu mais de son entreprise

● **Niveau 1 : les apprenants sont-ils satisfaits de la formation qu'il s'agisse du contenu, du rythme, de l'accompagnement, de la durée, du niveau de difficulté ?**

L'évaluation est réalisée au moyen de questionnaires à chaud puis à froid, de l'analyse des commentaires des apprenants tout au long du parcours de formation, des messages postés sur les forums le cas échéant. Ce niveau ne vise pas à valider les acquis.

Sa simplicité de mise en œuvre et l'obligation légale d'évaluation dont il fait l'objet en font un niveau évalué systématiquement ou presque. En revanche, son exploitation à des fins d'amélioration continue pour corriger les éventuels points faibles de la formation remontés par les apprenants est loin d'être une pratique courante.

● **Niveau 2 : les apprenants ont-ils retenus/compris/acquis les notions, process, démarches, concepts ou postures qui leur ont été présentés ?**

On se positionne ici sur un critère d'efficacité individuelle. Ce niveau évalue l'efficacité pédagogique de la formation. Cette étape est assurée au travers des évaluations formatives et sommatives prévues dans le parcours : tests, quiz, cas pratiques, mises en situation voire certification ou examen.

Cet indicateur est d'autant plus fiable qu'un test de positionnement aura été réalisé en début de formation et un test de validation en fin de parcours, permettant, au travers de l'écart constaté,



Niveau 3 : l'apprenant a-t-il modifié son comportement suite à la formation pour mettre en œuvre, dans son quotidien professionnel, les compétences acquises ?

Ce troisième niveau concerne le transfert des acquis en situation de travail. Il s'agit ici de valider les changements de comportement chez les apprenants. Ce niveau nécessite d'avoir une idée précise des changements attendus chez l'apprenant ou des savoir-faire ou savoir-être à mobiliser. Cette évaluation ne peut pas être réalisée dès la fin de la formation. Il faut laisser à l'apprenant quelques semaines pour intégrer ces nouveaux réflexes acquis en formation dans sa pratique quotidienne et à son manager le temps de constater l'évolution chez son collaborateur. Ce niveau relève de l'efficacité du dispositif. L'évaluation prend la forme de questionnaires ou d'interviews destinés à sonder l'apprenant mais également son manager et éventuellement ses collègues sur les nouvelles pratiques mises en œuvre. Sa pertinence sera renforcée par un positionnement sur les pratiques ou les postures de l'apprenant en début de formation et la constatation sinon la mesure de l'écart après la formation.



Niveau 4 : la formation a-t-elle eu un réel impact sur l'activité/l'organisation de l'entreprise ?

Ce dernier niveau du modèle de Kirkpatrick, l'évaluation des résultats de l'action de formation va permettre de prendre du recul pour passer de l'efficacité individuelle à l'impact organisationnel du dispositif formatif. On est ici sur le ROE (retour sur les attentes).

Parvenir à identifier la part de la performance et des évolutions individuelles concourant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et imputable à l'action de formation nécessite d'avoir élaboré des indicateurs très précis lors de l'analyse des besoins. Cette analyse est effectuée en amont de la formation.

Cette évaluation n'est pas réalisée dès la fin de la formation. Elle peut être programmée avec des échéances précises (au terme du pic d'activité en cas de forte saisonnalité, par exemple) et avec une récurrence clarifiée dès le départ pour mesurer en outre la viabilité et la pérennité du dispositif.

LE BONUS DE PHILLIPS

A la fin des années 90, Jack Phillips complète le modèle de Kirkpatrick en lui ajoutant un 5^e niveau quantitatif : le ROI (retour sur investissement). Après avoir dégagé les apports qualitatifs de l'action de formation au travers des 4 niveaux de Kirkpatrick, l'entreprise peut alors tenter de quantifier le bénéfice apporté par la formation par rapport à l'investissement qu'elle a nécessité.

Concrètement, le ROI est égal au rapport du bénéfice net dégagé par les équipes for-

mées, sur le coût global de l'action de formation.

Cette évaluation ne s'entend qu'après réalisation des 4 niveaux du modèle de Kirkpatrick qui posent la définition des objectifs pédagogiques mais également des objectifs organisationnels de la formation. Parvenir à un ratio pertinent peut s'avérer complexe en formation. L'opération nécessite des outils de reporting précis qui se révèlent potentiellement difficiles à alimenter.



RETROUVEZ UN RÉSUMÉ DES PARTIS-PRIS DE PHILLIPS (EN ANGLAIS) EN SCANNANT
LE QR-CODE



En outre, de nombreuses variables humaines, relationnelles, organisationnelles influencent l'efficacité d'une formation et biaise les évaluations purement quantitatives.

Dans une étude de 1993, le Cereq avait recensé quelques-unes de ces variables et leur effet sur la formation.

Variables individuelles		Variables situationnelles		Variables environnementales	
Variables	Effet	Variables	Effet	Variables	Effet
La motivation à se former	Positif	Le design (situation identique, interactivité étalement)	Positif	Les relations de travail (climat de travail)	Positif
La motivation au transfert	Positif	La perception de la formation	Positif (indirect)	La satisfaction au travail	Incertain
Les bénéfices attendus de la formation	Positif (indirect)	La participation du salarié au choix de la formation	Positif (indirect)	Le soutien au formé	Positif (indirect)
La place dans le plan de carrière	Positif (?)	Le choix du thème de la formation	Négatif (si pas rationnel)	La disponibilité des ressources	Positif
L'implication dans l'organisation et le travail	Positif	Les interventions réales (informations, sensibilisation, fixation d'objectif)	Positif	Les opportunités de transfert	Positif
La confiance en ses capacités	Positif	Les interventions consécutives (auto-management, maintien)	Positif (?)	La culture d'organisation apprenante	Positif
Le degré de contrôle	Positif (indirect)	Externalité : diffusion	Positif	La perception d'une politique de formation forte de l'entreprise	Positif
L'orientation performance	Négatif			Le turnover	Négatif (indirect)
L'orientation apprentissage	Positif				
Le niveau du salarié avant la formation	Négatif sur volume, positif sur niveau				

4. Pourquoi l'évaluation n'est pas une activité post-formation ?

L'évaluation n'est pas une mesure à un instant « t » post formation. C'est une démarche qui s'inscrit dans le temps et débute avant même la formation.

Pour évaluer le transfert des acquis en situation de travail, l'impact de la formation et en mesurer le ROE (retour sur les attentes), niveaux 3 et 4 du modèle de Kirkpatrick, encore faut-il définir précisément les attentes et les besoins de l'organisation. De cette définition, découleront les objectifs de la ou des formations né-

cessaires. Viendront ensuite les indicateurs, propres à chaque situation, qui permettront d'évaluer de façon qualitative et quantitative les résultats de l'action de formation.

Ce processus va permettre d'identifier les indicateurs pertinents. De façon plus large, quelle que soit la méthodologie ou le modèle d'évaluation utilisés, la définition d'objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel) est un incontournable de tout projet.

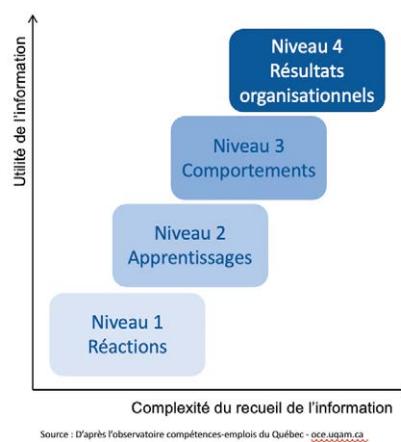
L'ANALYSE DU BESOIN ET LES INDICATEURS

L'analyse du besoin vise à recueillir un grand nombre d'informations sur la nature des compétences requises pour réaliser une mission, le niveau de compétences des collaborateurs chargés de réaliser ladite mission et l'écart entre les deux. La formation sert ainsi à combler cet écart. Et les indicateurs seront pertinents au vu du contexte et des attentes.

Concernant la satisfaction des apprenants et la validation de de leurs acquis, l'indicateur est généralement plus simple à définir et les informations faciles à obtenir. On peut viser une satisfaction supérieure à 80% et une validation des acquis attestée par une note supérieure à 15/20, par exemple.

Pour évaluer le transfert des acquis en situation de travail et l'impact organisationnel de la formation, le travail est plus conséquent, la définition précise du besoin et des indicateurs plus complexes et les données plus difficiles à recueillir. Ce sont généralement par ces deux niveaux les plus hauts que l'on commence pour définir les attentes et les indicateurs.

Les attentes opérationnelles en matière de modification des comportements du collaborateur sont à déterminer avec précision en concertation avec le manager direct de l'apprenant. Les attentes et les besoins organisationnels sont définis en concertation avec la direction générale de l'entreprise pour aligner la formation avec les objectifs business.



Quelques exemples sur les niveaux de transfert et d'impact

MODIFICATION DES PROCESS : DIGITALISATION SYNCHRONES DES FORMATIONS PRÉSENTIELLES



Compétences visées : ingénierie pédagogique digitale et animation de classes virtuelles



Exemple d'indicateur de transfert : production de séquences courtes et impactantes avec une progression croissante et pertinente du niveau de difficulté pour l'apprenant, mesurée par le retour du formateur et par la satisfaction des apprenants qui doit dépasser les 80%



Exemple d'indicateurs d'impact : hausse du nombre de formés de 15% et baisse de 10% du coût des formations

ADOPTION D'UN NOUVEL OUTIL : CHANGEMENT DE LA SOLUTION DE CLASSES VIRTUELLES



Compétences visées : utilisation fluide du nouvel outil et de ses fonctionnalités



Exemple d'indicateur de transfert : réalisation de la séquence sans problème technique dans le respect de la durée, évaluée par la satisfaction des apprenants supérieure à 80% et les données de connexion sur la solution



Exemple d'indicateur d'impact : rationalisation du nombre d'outils utilisés dans l'entreprise

BAISSE DE MOTIVATION DANS UNE ÉQUIPE : PROBLÈME DE DISPONIBILITÉ DU MANAGER



Compétences visées : gestion du temps



Exemple d'indicateur de transfert : nombre de points en one to one réalisés avec chaque collaborateur sur une période cible



Exemple d'indicateur d'impact : réduction à moins de 2% du nombre de problèmes spécifiques à cette équipe remontés en CSE

MÉCONTENTEMENT CROISSANT DES CLIENTS : PROBLÈME DE RÉACTIVITÉ DU SERVICE CLIENT



Compétences visées : priorisation des tâches



Exemple d'indicateur de transfert : classement des demandes selon l'urgence et non selon l'ordre d'arrivée



Exemple d'indicateur d'impact : baisse des réclamations clients de 10%

C'EST POUR QUAND ?

Si la démarche d'évaluation débute en amont de la formation avec la définition des attentes, des besoins et des indicateurs, elle se déroule tout au long de la formation, avec notamment l'évaluation continue des acquis (niveau 2 de Kirkpatrick) au travers de quiz, cas pratiques, mises en situation. Elle s'étale ensuite post-formation sur une durée variable selon les compétences visées.

Évaluer un transfert de compétences en situation de travail (niveau 3 de Kirkpatrick) peut s'avérer plus ou moins long. Dans le cadre de la prise en main d'un nouvel outil, mesurer la bonne appropriation

peut être relativement rapide si le manager et/ou l'entreprise donne(nt) à l'apprenant l'occasion d'utiliser l'outil dès le retour de formation. Il en va de même sur la maîtrise d'une nouvelle méthodologie si celle-ci comporte peu d'étapes.

En revanche sur la mobilisation d'un nouveau process de gestion multi-projets par exemple, l'évaluation ne pourra être pertinente avant la réalisation complète d'un cycle de gestion de projets. Il peut alors être intéressant d'évaluer le transfert phase par phase.

Concernant les soft skills, la modification du comporte-

ment peut prendre du temps et nécessitera sans doute un encouragement de la part de l'équipe et du manager dans la durée pour mesurer l'appropriation de la nouvelle posture. Il s'agit là encore d'une évaluation avec des étapes à clarifier.

Cette durée d'étalement de l'évaluation est également liée à la durée de la formation. Une formation de plusieurs centaines d'heures aura permis un entraînement et un ancrage plus fort et plus visible au sortir de la période de formation proprement dite. L'évaluation pourra alors démarrer plus tôt.



5. Pourquoi l'évaluation de la formation n'est pas l'évaluation de l'apprenant pour l'apprenant ?

L'évaluation de la formation s'arrête souvent aux deux premiers niveaux de Kirkpatrick, soit une évaluation de satisfaction par l'apprenant pour le niveau 1 et une mesure des acquis pour le niveau 2. Cette situation correspond à une approche très individuelle de l'évaluation qui passe alors par les seules réponses des apprenants, alors même que la prise en compte des retours des autres parties prenantes (formateurs, manager, service RH, équipe de l'apprenant) sont cruciales. Intégrer ces retours constitue une façon de prendre en compte les interactions de l'apprenant avec son environnement de formation et son environnement professionnel.

De même considérer tous les niveaux d'évaluation permet à chacune des parties prenantes de tirer les bénéfices de la formation ne serait-ce qu'en termes d'informations pour la planification des formations futures.



OÙ SONT LES MANAGERS ?

Il n'est évidemment pas question de mettre en cause les managers ou plutôt leur absence d'implication dans la formation de leurs collaborateurs. Leur agenda chargé ne leur offre souvent guère le temps d'un accompagnement individuel à la mise en application de la formation suivie par chacun des membres de leur équipe.

En outre l'exercice est loin d'être simple. Définir les critères objectifs capables de refléter la progression d'un collaborateur est une action complexe et chronophage. Le service forma-

tion prend ici toute sa place pour guider le manager dans la définition non seulement des critères mais également des tâches à confier au collaborateur pour faciliter le transfert des acquis et in fine mesurer l'impact. Une grille d'entretien précise élaborée par le responsable formation qui, peut ici se faire aider de l'organisme de formation, peut guider la réflexion du manager (mais également de l'apprenant qui peut avoir des idées de mise en pratique immédiate et d'indicateurs pertinents) pour dégager les critères clés.

Cette définition des critères et indicateurs sert tous les acteurs de la formation :

- l'apprenant au premier chef pour conscientiser ses apprentissages, développer son sentiment d'efficacité et de sécurité vis-à-vis de son employabilité et renforcer sa motivation à appliquer au quotidien ses acquis ;
- le manager pour se projeter sur un levier « compétences » d'atteinte de ses objectifs ;
- le responsable formation pour aligner le plan de développement des compétences avec les objectifs business de l'entreprise ;
- l'organisme de formation pour valider ses partis pris pédagogiques, son format d'animation, la pertinence de son parcours par des cas d'usage concrets et opérationnels et le cas échéant ajuster le déroulé de la formation ;
- l'entreprise dans ses projections de croissance et de développement et la sécurisation de ses actifs immatériels de connaissance et compétences.

L'évaluation de la formation va donc bien au-delà d'une simple réponse à une obligation réglementaire.



6. Pour conclure

Toute démarche d'évaluation de la formation débute avant la phase de déploiement du parcours par une analyse des objectifs, des besoins et des attentes, qu'ils soient stratégiques, opérationnels ou purement pédagogiques.

Le temps à consacrer à la préparation de l'évaluation peut varier en fonction de l'enjeu stratégique de la formation. L'évaluation peut selon les cas s'arrêter aux deux premiers niveaux ou au contraire être menée sur les 5 niveaux (4 niveaux de Kirkpatrick et le niveau 5 de Phillips). A noter, le niveau 3 du modèle de Kirkpatrick n'est abordé que dans 35 % des cas et ce taux chute à 15 % pour le niveau 4.

Les niveaux supérieurs de transfert, d'impact et ROI nécessitent de contextualiser la démarche et les indicateurs aux spécificités de l'entreprise, de son marché et de ses perspectives de croissance. La méthode doit être en phase avec la culture d'entreprise. Le temps nécessaire à la préparation et à la mise en œuvre ne doit pas être sous-estimé.

Toutes les parties prenantes doivent être associées à la réflexion sur les attentes et les indicateurs. L'évaluation à forte valeur ajoutée va au-delà d'un score de satisfaction ou d'étoiles dorées qui font la fierté des services marketing.

Au terme de l'évaluation, les résultats doivent être communiqués à l'ensemble des parties prenantes. L'évaluation n'est enfin pas une fin en soi. Elle est l'élément objectivable de l'efficacité voire de l'efficience de l'action de formation. A ce titre, elle doit être suivie d'un plan d'action pour ajuster le parcours et combler les écarts constatés entre les attendus et les résultats constatés.

N'hésitez pas à interroger des professionnels de l'évaluation pour mettre en place une démarche structurée et exploitable.

POURQUOI NE PAS SE LANCER ?



Philippe Gil
co-fondateur



Philippe Lacroix
co-fondateur



de **Anne Lalo**, Directrice associée

Xq
EXPERQUIZ

Ingénieure de l'ENSTA et docteure en Intelligence Artificielle, Anne Lalo a dirigé des projets de R&D et des projets d'I.A. dans des contextes industriels. Elle a ensuite été enseignante auprès de différents publics, cultivant sa maîtrise des démarches pédagogiques appuyées sur sa connaissance des neuro-sciences. Associée fondatrice d'ExperQuiz, elle pilote les développements sur les domaines de la formation et de la gestion des compétences.

L'évaluation est au cœur de la montée en compétences

Compétences : Pas de progrès sans mesure

« Pas de progrès sans mesure », cette maxime universelle a tout son sens en matière de compétences. L'athlète a besoin d'un chronomètre, l'explorateur d'une carte et d'un GPS, et de même pour développer les compétences dans l'organisation, il faut pouvoir les visualiser et les mesurer. La mesure des compétences est difficile, elle se projette sur une multitude d'axes d'analyse avec différents degrés de granularité et de maturité.

On choisit de l'appuyer sur **un référentiel de compétences**, propre à une organisation ou une branche, qui est le socle sur lequel toutes les démarches prendront appui. Il est structuré en une arborescence de blocs, compétences et capacités, et doit pouvoir suivre les évolutions rapides des métiers.

C'est donc au regard de ce référentiel que les compétences sont **mesurées et cartographiées**, et c'est sur cette base aussi que seront définis à la fois les qualifications visées ou obtenues, et les prérequis de chacun des métiers.

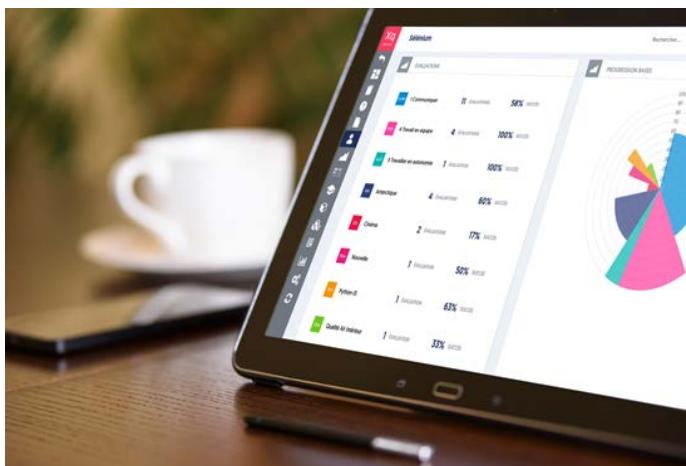
Articuler l'évaluation à un référentiel de compétences

Et c'est là qu'il faut donc disposer d'outils d'évaluation vraiment puissants, capables d'appréhender toutes les dimensions du référentiel, **toutes les diversités de connaissances** et de compétences, y compris les soft skills, transverses et plus pérennes. Mais il faut aussi que ces évaluations s'articulent parfaitement avec notre référentiel. C'est à

dire qu'une évaluation peut valider différentes capacités, tandis que la validation d'un bloc peut être un **processus étalé dans le temps**, faisant l'objet d'un parcours entier, intégrant une diversité d'évaluations.

C'est précisément cette articulation, cette parfaite intégration des processus d'évaluation appuyés sur le référentiel de compétences, qui permettra à chacun de savoir où il en est, de visualiser ses objectifs

et ses progrès, et permettra à l'organisation de cartographier ses ressources, d'identifier ses besoins et de piloter **sa démarche de progrès**.



Soft skills / hard skills, validations numériques / validations humaines

De nombreuses compétences et capacités, y compris relevant des soft skills, pourront être validées au moyen d'**évaluations objectives**, pour autant que l'on dispose d'outils adaptés, d'une diversité de questions faisant intervenir tous types de médias et de modalités de test. D'autres compétences ne pourront être **évaluées qu'en condition**

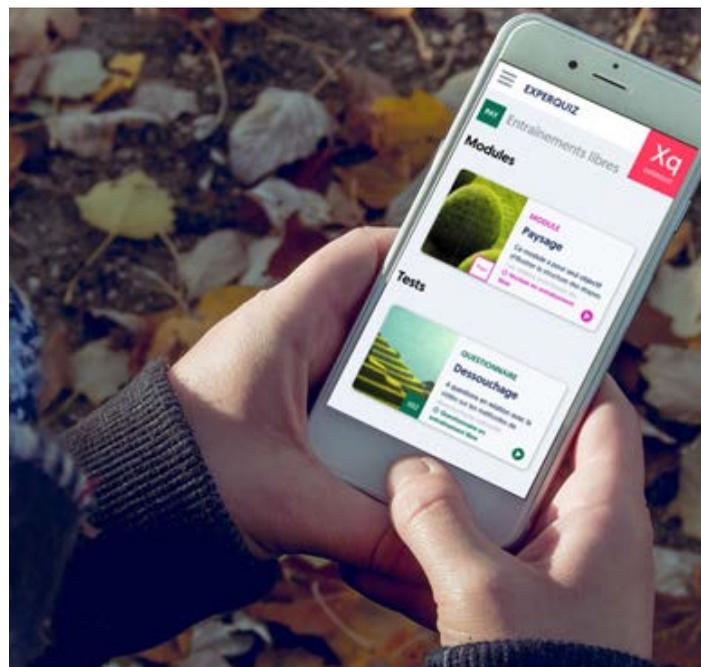
de travail, par l'observation d'un tuteur ou d'un manager, qui donnera une mesure, une appréciation, et pourra joindre une preuve (document vidéo, production, ...). Il est essentiel que les **validations numériques et les validations manuelles** entrent dans un même dispositif.

L'évaluation au service des apprentissages

Mais l'évaluation a bien d'autres usages que la mesure, le positionnement et la certification. Parce qu'elle mobilise immédiatement la connaissance, l'évaluation est aussi **un des meilleurs outils d'apprentissage**, comme l'ont démontré différents travaux de recherche (Karpicke & Blunt – Science) : les acquisitions s'ancrent bien plus efficacement si elles ne sont pas juste reçues passivement, que ce soit par lecture, écoute, visionnage, mais sont surtout activées, sollicitées, stimulées, en particulier par le test. Cette évaluation formative sera particulièrement efficace si d'une part elle fait l'objet de sollicitations régulières (**micro-learning**) et d'autre part elle s'adapte à la courbe d'apprentissage de chaque apprenant (**adaptive-learning**).

La confiance passe par une mesure scientifique de la fiabilité

Dernier point : si l'évaluation doit prendre une place centrale dans le positionnement et dans la montée en compétences au sein de l'entreprise, il est impératif de pouvoir en assurer la qualité et la fiabilité. Additionner des points et obtenir un score n'est pas très difficile, mais quelle est la valeur de ce score ? **Est-il fiable et cohérent ?** S'en assurer requiert **une démarche véritablement scientifique**, dans laquelle toute mesure est accompagnée de sa marge d'erreur, et toute question doit être corrélée à l'ensemble du test. C'est grâce à cette mesure statistique de la qualité des évaluations que le processus sera fiable, accepté et motivant.



Pour aller plus loin : <https://www.experquiz.com/>



de **Olivier Magnin**, *Directeur Général*



Diplômé Executive MBA Paris Dauphine et Université du Québec. Après 15 ans dans des postes de direction technique, il a occupé plusieurs directions commerciales dans des entreprises françaises et américaines. Fondateur du cabinet de conseil Innowie, Olivier a rejoint 7Speaking au poste de Directeur des Opérations en mai 2018.

Niveau vs compétences : Comment évaluer l'efficacité de vos formations linguistiques en 2022 ?

1. Formation et progression en niveau, une contradiction ?

Même si on raisonne uniquement en niveau, la grande majorité des parcours linguistiques en entreprise sont à la fois trop courts (30 heures par an en moyenne), trop étalés (rythme de 1 heure et demie par semaine en moyenne, pendant quelques mois par an) et trop peu accompagnés de pratique réelle de la langue pour assurer une progression en niveau mesurable.

Il faut, selon les institutions représentatives de la formation linguistique, entre 150 et 280 heures d'étude guidée (enseignement en classe ou à distance plus travail personnel supervisé) pour passer d'un niveau à un autre (voir le tableau ci-dessous).

Niveaux du Cadre Européen de Référence	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Cambridge English Language Assessment	—	180 - 200	350 - 400	500 - 600	700 - 800	1000 - 1200
Alliance Française	60 - 100	160 - 200	360 - 400	560 - 650	810 - 950	1060 - 1200
Niveaux du ACTFL (USA)	Novice High	Intermed Low	Intermed Mid	Advanced Low	Advanced Mid	Superior
American Council on the Teaching of Foreign Languages	—	—	280* 8 semaines	560* 16 semaines	840* 24 semaines	—

2. Quelle proportion de formation guidée ?

Le cours de langue ne représenterait que 10% du temps d'apprentissage. Mais ces 150 à 280 heures « d'apprentissage guidé » par niveau ne sont pas en elles-mêmes suffisantes : selon le modèle de Lombardo et Eichinger (1996), l'apprentissage « formel » (cours, lectures guidées...) ne représenterait en temps que 10% de l'apprentissage.

Les 90% restants comprendraient les apprentissages sociaux (20%) et les apprentissages informels ou expérientiels (70%).

Si on appliquait telle quelle cette approche, il faudrait ainsi entre 750 et 1.400 heures « d'attention à la langue » pour franchir un seul niveau !

3. Nombres d'heures nécessaires à l'apprentissage d'une langue

Par ailleurs, en lui-même, le nombre d'heures requises pour apprendre une langue est un critère plutôt abstrait. Établir une moyenne est difficile, car l'apprentissage n'est jamais linéaire et les variables par individu sont trop nombreuses. La réponse précise ne peut être par conséquent que personnalisée.

Il y a, en effet, d'autres facteurs qui déterminent la réussite ou l'échec de l'apprentissage :

- L'apprentissage a-t-il un objectif concret, mesurable ?
- Dans quel environnement l'apprenant évolue-t-il ?
- L'apprenant a-t-il une aptitude personnelle pour l'apprentissage des langues ?
- À quel âge commence-t-il l'apprentissage ?
- Quelle est la compétence des formateurs et la qualité des ressources dont il dispose ?

4. De l'importance de la régularité

Au-delà du nombre d'heures et des circonstances et aptitudes de chacun, il faut également se poser la question : ces heures doivent être étalées sur quelle période ? À quel rythme ?

Peut-on apprendre une langue avec une heure de cours par semaine pendant 10 ans, sans rien faire d'autre ?

On aurait certes cumulé 520 heures d'apprentissage guidé, qui devraient, en suivant le tableau ci-dessus, permettre d'atteindre le niveau B2. Mais sans un rythme conséquent et régulier d'attention à la langue, c'est-à-dire sans la possibilité d'utiliser la langue quasiment tous les jours, on risque de faire du sur place, comme c'est très souvent le cas dans les cours de langue organisés au sein des entreprises.

Selon la courbe de l'oubli de Ebbinghaus, « la révision insuffisamment fréquente des connaissances et des compétences mène à un déclin accéléré des capacités. Les programmes linguistiques qui, par exemple, ne proposent que 2 heures par semaine, avec autoapprentissage minimal entre les sessions et des périodes de congés étendues, sont moins efficaces que les programmes intensifs ».

5. Des promesses à confirmer

Il est vrai que les avancées récentes des neurosciences appliquées à l'éducation sont prometteuses. Toutefois les recherches sur le terrain n'ont pas encore confirmé de manière irréfutable les avantages concrets de ces approches.

Dans tous les cas, des recherches à grande échelle sont actuellement menées par The Wellcome Trust, EEF et the Hallam Teaching

School Alliance. On en saura plus dans les mois et les années qui viennent.

Si vous souhaitez découvrir l'analyse dans son intégralité et découvrir des méthodes vous permettant de passer à un niveau supérieur, je vous invite à lire notre livre blanc sur le sujet en suivant ce lien :
<https://hubs.ly/Q010z0TG0>



de **Charlotte Rambaud**, *Copywriter et Content Specialist*

Passionnée des métiers numériques et du digital.



Vers une évaluation Learner-Centric

Les entreprises investissent de plus en plus dans les formations professionnelles. Et pour cause, la montée en compétences et le développement de leurs collaborateurs sont essentiels pour l'entreprise. Selon une enquête menée par BeeDeez sur la digitalisation de la formation*, **42% des entreprises ont ou vont renforcer leur service formation en 2021/2022.**

Si les formations se développent et s'accumulent, il est tout aussi important de pouvoir mesurer leur efficacité auprès des apprenants.

Qu'est-ce qu'une bonne évaluation de la formation ? Quels points sont intéressants à prendre en compte ?

L'évaluation de la formation "classique"

Une évaluation de la formation que nous appelons "classique" convient de rassembler et d'analyser les métriques et KPI (Key Performance Indicators) initiaux de la formation.

Ces statistiques peuvent être par exemple être le taux de réussite, le taux de complétion ou encore le temps passé sur cette formation.

Ces métriques sont intéressantes, car elles permettent aux responsables formation d'avoir une

vue d'ensemble. Cependant, elles ne permettent pas de savoir si cette formation a été bénéfique pour les apprenants. En effet, cette analyse est centrée sur la formation elle-même, mais très peu sur ses apprenants.

Avec une telle évaluation, vous serez en mesure d'exposer plein de jolies statistiques (on l'espère pour vous), mais vous ne serez pas en mesure d'expliquer en quoi votre formation a été une réussite... Frustrant non ?

L'évaluation de la formation par l'apprenant

Pour obtenir une évaluation de la formation la plus précise possible, il faudrait adopter une évaluation de la formation par l'apprenant et non une évaluation de l'apprenant par la formation. On vous a perdu ? Difficile de s'y retrouver, on vous l'accorde. Autrement dit, **l'évaluation devrait être axée sur les besoins et envies de l'apprenant.**

Pour cela, posez-leur les bonnes questions ! La formation a-t-elle favorisé la rétention d'information ? Ont-ils interagi et échangé entre eux quant aux concepts de cette formation ? Quels aspects de la formation ont été une source de motivation ?

Cette formation leur a-t-elle paru rentable en termes de compétences acquises ?

Il est essentiel de recueillir ces informations pour une meilleure compréhension de vos apprenants, de leurs envies et de leurs besoins. Soumettre systématiquement un questionnaire d'évaluation en fin de formation peut déjà être un moyen de récolter ces informations.

En adaptant la formation à leurs attentes, que vous auriez clairement identifiées, vous verrez que vos taux d'engagement n'auront jamais été aussi élevés !



L'évaluation de la formation axée sur l'impact de l'entreprise et l'évolution de carrière des apprenants.

Pour qu'une évaluation soit la plus complète possible, **vos métriques principales doivent être l'impact de celle-ci sur votre entreprise ainsi que la montée en compétences des apprenants.** En effet, des taux d'engagement et de complétion élevés seront vains si la formation ne permet

pas d'atteindre les objectifs de performance de l'entreprise.

Le but premier d'une formation est, par essence, de former ses collaborateurs sur une nouvelle compétence. Si ceux-ci ne l'appliquent pas par la suite, les performances de l'entreprise resteront au point mort.

De plus, il est important que ces formations puissent offrir des perspectives d'évolution aux apprenants. Des formations qui engagent ses apprenants et qui leur permettent des évolutions de carrière, c'est tout bénéf' !

Le réel défi aujourd'hui pour les entreprises réside dans le suivi de ces deux métriques, en plus de se concentrer sur l'engagement de ses apprenants.

Une évaluation complète serait donc en capacité de démontrer l'impact de la formation sur les objectifs de l'entreprise et les évolutions de carrière pour les apprenants.



* Source de l'enquête de la digitalisation de la formation : <https://myrhlne.com/type-article/covid-digitalisation-de-la-formation-2021/>

Pour aller plus loin : <https://www.beedeez.com/>

dossier Etat de l'art *by ildi*

Ce dossier a été constitué avec les contributions de :



<https://www.experquiz.com/>



<https://www.7speaking.com/fr/>



beedeez

<https://www.beedeez.com/fr/>

les prochains dossiers :

- Social/collaborative Learning
- Mobile Learning
- Classe virtuelle
- Learning Culture

