

Phase de présentation du dispositif



Mercredi 19 Mars

- Soirée d'exposition des 3 différents dispositifs (3 groupes de travail : en vue de validation UE, note orale collective)
- Présentation de la « lettre au sosie » + demandes « éclaircissements de la part des autres groupes
- Présentation critique du dispositif (problématique professionnelle, genèse, mise en œuvre, analyse du dispositif (conception et animation)
- Topo sur l'analyse/évaluation des dispositifs

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

Petit topo sur l'analyse 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.
- La notion d'évaluation de la formation distingue 2 dimensions spécifiques :
 - – Une dimension 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.

- Ce qui nous intéressait dans ce cours est l'évaluation de la formation en tant que dispositif ou action de développer pour concevoir et mettre en œuvre un dispositif de formation. C'est en ce sens qu'il s'agit d'une analyse de l'activité de construction et mise en œuvre du dispositif. *C'est en définitive une analyse de l'ingénierie de formation mise en œuvre.*
- Parler d'évaluation de la formation implique de repérer les différents niveaux sur lesquels l'évaluation peut ou va porter.
- *Donald Kirkpatrick propose une démarche d'évaluation en 4 niveaux :*
- → Réactions ou niveau des opinions : il s'agit de recueillir l'avis des participants sur l'action qu'ils viennent de vivre.
- → Apprentissage au niveau des acquis : où sont évalués les connaissances, techniques, ou savoir-faire appris pendant la formation et le plus souvent vérifié en fin de formation.
- → Comportement en milieu de travail ou niveau du transfert pédagogique : où 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 niveau socio-économique : où est mesuré l'impact de la formation, et donc son utilisation en situation de travail, sur les performances de l'entreprise en termes sociaux et/ou économiques, donc mesurables et chiffrables.
- *Ces quatre niveaux d'analyse du dispositif de formation se retrouvent chez de nombreux auteurs et sont relativement généralisés.*
- **Vous pouvez vraisemblablement les retrouver dans vos propres analyses de vos propres dispositifs.**
- 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 : l'évaluation des effets sur les conditions d'exploitation.

- Jean-Marie Barbier distingue lui aussi trois niveaux d'évaluation :
- – Le premier niveau d'évaluation interne. Il intègre à la fois l'analyse des comportements et apprentissages pendant celui-ci, donc de l'évaluation en formation dans sa dimension pédagogique. Mais il intègre aussi de manière différente et complémentaire une évaluation de satisfaction en fin de formation et l'évaluation des acquis.
- – Le deuxième niveau d'évaluation externe concerne la conformité des actions de formation aux objectifs de changements prévus en situation de travail, c'est une évaluation en situation réelle.
- – 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 formation.

- Alain Mignon parle lui de quatre niveaux d'évaluation :
- – Niveau un : l'évaluation de satisfaction
- – Niveau deux: l'évaluation pédagogique en terme d'acquisition de connaissances et de savoir-faire prévu
- – Niveau trois : l' évaluation du transfert sur les situations de travail
- – niveau quatre : l'évaluation des effets de formation, la formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs qui étaient fixés ?
- *Enfin, une logique commune se dégage avec deux grands types d'évaluation et quatre modes d'application :*
- – Une évaluation directe : avec 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.

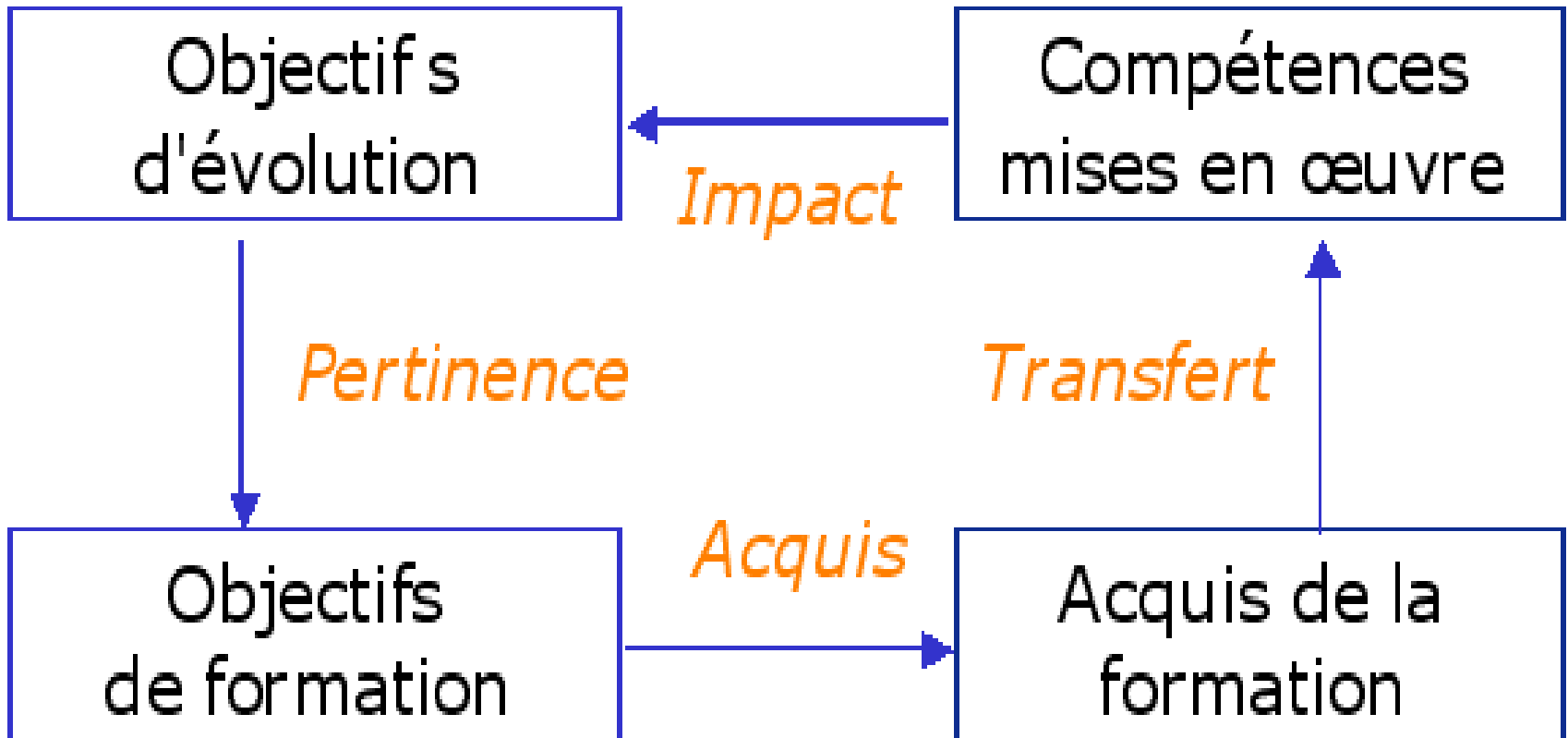
- *D'une manière générale, l'évaluation est en rapport direct avec l'objectif opérationnel de l'action de formation.*
- Ainsi, si l'objectif est stratégique, le type d'évaluation utilisé s'intéresse à l'aspect économique ou social, en s'interrogeant sur l'apport de la formation.
- Si l'objectif est énoncé 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.
- *L'évaluation de la formation n'a de sens que par rapport aux objectifs et aux moyens.*

- Au final, de la même façon que dans l'ingénierie, nous retrouvons dans l'évaluation à la fois les trois niveaux d'acteurs : stratégique, organisationnel, pédagogique ou opérationnel ainsi que trois niveaux de regard sur lesquels peut porter l'évaluation : produit, procédure, processus.
- *L'évaluation s'inscrit toujours dans une perspective systémique et qualitative ou les acteurs sont partie prenante du processus d'évaluation.*
- En définitive, on peut tenter de synthétiser les différents moments de l'évaluation dans la démarche d'ingénierie de formation, en lien avec les acteurs concernés, de la manière suivante avec le tableau ci-après.
- Une évaluation n'est pas un contrôle point à point, où peut se perdre le sens. Où disparaît la perspective globale qui inspire l'action de formation.

- La véritable évaluation prend en compte cette dimension du sens en s'intéressant 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.
- Une analyse de dispositif de formation s'intéresse en ce sens aux transformations des acteurs et aux transformations des organisations sur les plans des compétences, du stratégique, et du relationnel. Quelle est la plus value de formation?
- Il s'agit in fine de penser l'action de formation, la revisiter dans la perspective du praticien réflexif pour mieux la repenser et la refaire. Si c'était à refaire?

- **La logique de l'évaluation s'inscrit donc dans un continuum :**
- – Situer et articuler le projet de l'organisation par rapport aux pratiques professionnelles, aux ressources humaines, aux différents types de formation possible, à la culture d'entreprise.
- – Formuler un diagnostic, un état des lieux, avant et au début de la formation (Recueil des représentations, hypothèses sur les apprentissages savoir...)
- – 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.

Des modèles pour revisiter le dispositif



Construire une démarche réflexive par l'analyse du travail

- La démarche dite réflexive a pour objectif de **favoriser la réflexion d'autrui sur son action professionnelle** mais aussi d'aider les animateurs de dispositifs d'analyse des pratiques à baliser ou soutenir leur propre démarche d'analyse de leur action.
- La visée principale est de contribuer à la professionnalisation en formation initiale et continuée avec le concours d'outils et de dispositifs favorables.
- L'enjeu est double: **maîtriser des gestes professionnels** et **développer la capacité à analyser ses pratiques professionnelles et les situations** où elle se sont déployées.

Pourquoi analyser ses pratiques professionnelles ?

- Pour susciter un développement des compétences professionnelles
- Pour nourrir le processus de construction identitaire au travail
- Pour transformer des pratiques
- Pour élaborer des savoir sur la manière dont se développent l'action professionnelle et le sujet dans cette action.

Savoirs et identité au travail

Savoirs professionnels visant l'efficacité au travail		Les composantes identitaires	
Les savoirs construits par le sujet	Les savoirs construits par le collectif de professionnels	Dimension subjective et personnelle	Dimension collective
<i>Les représentations.</i>	<i>Les représentations sociales.</i>	<i>Le système de valeurs.</i>	<i>La culture, les normes professionnelles.</i>
<i>La conceptualisation liée à l'activité.</i>	<i>Les conceptualisations partagées et élaborées par le collectif.</i>	<i>L'intérêt stratégique, l'enjeu individuel.</i>	<i>Les statuts, les rôles, les fonctions.</i>
<i>Les connaissances associées à la maîtrise d'artefacts et d'outils.</i>	<i>Le sentiment d'efficacité collective.</i>	<i>La subjectivation ou la logique du sujet.</i>	<i>Les segments professionnels.</i>
<i>Le sentiment d'auto-efficacité, la motivation, l'estime de soi.</i>			<i>Le genre professionnel.</i>
<i>La capacité de prévoyance, d'autorégulation et d'autoanalyse.</i>			

2 grandes logiques

- La nature du public n'est pas sans incidence sur le choix du dispositif et la manière de le gérer, impliquant par là des logiques potentiellement différentes.
- Selon les moments de la professionnalisation—formation initiale, insertion professionnelle ou formation en cours de carrière—les objectifs de formation poursuivis et les dispositifs privilégiés peuvent relever davantage d'une logique de socialisation aux normes portées par les référents d'une profession ou davantage relever d'une logique de recherche d'intelligibilité du métier.
- Les deux logiques peuvent aussi se croiser. De toute façon, l'objectif est d'amener, dans ces deux logiques, le participant à appréhender la complexité de la situation pour situer son action et décoder les éléments qui peuvent influencer, lui permettant ainsi d'augmenter son pouvoir d'agir.
- Toutes deux s'inscrivent dans une perspective de professionnalisation.
- **Il y a une logique "former au métier" : logique de socialisation professionnelle et "penser le métier" : une logique de l'intelligibilité du métier.**

Logique de socialisation professionnelle

- Incorporer des gestes et des normes du métier.
- apprendre à épingler les écarts par rapport à un modèle de référence
- Apprendre à faire évoluer la relation entretenue avec la situation professionnelle
- Réfléchir à la mise en place de pratiques efficaces,
- Contribuer à la constitution d'un répertoire de pratiques efficaces.
- Se réapproprier son vécu en l'intégrant dans son histoire personnelle

>>> ici le dispositif d'analyse de pratique relève du débriefing : inviter à découvrir après coup les mécanismes que les stagiaires ont utilisé plus ou moins consciemment dans l'action et à les analyser (réflexivité après le feu de l'action)

Logique de l'intelligibilité du métier :

une double entrée

- Entrée 1:
 - Développer une lecture personnelle des situations et de soi-même en situation
 - Permettre aux stagiaires de développer ses propres grilles de lecture des situations
 - Permettre de faire prendre conscience au stagiaire des éléments de l'histoire personnelle et sociale qui déterminent ces grilles.

= Construction d'un style, une singularité de l'agir professionnel, outil d'émancipation pour le professionnel
 - Entrée
 - développer une lecture partagée des situations de travail et de la place de chacun des acteurs dans les situations de travail
 - Permettre aux stagiaires de développer des grilles de lecture communes
 - permettre aux stagiaires de prendre conscience des éléments d'une histoire du métier, d'une biographie professionnelle.

= construction d'un genre commun dans l'agir professionnel, d'un collectif de métier, d'une référence commune dans l'agir professionnel.
- >>> ici le dispositif d'analyse de pratique relève de l'auto confrontations : une relecture du film de son action ou le rôle du formateur consiste à organiser un environnement permettant aux stagiaires d'identifier ce qui dans sa pratique professionnelle relève de ses choix ou de ce qui relève d'un acte automatique, de non-choix, liés aux contraintes de l'environnement , d'actes involontaires, de compétences incorporées, de savoirs d'action (constituées sous forme d'un inventaire qui peut constituer un objet écrit adressé au collectif de stagiaire en situation de formation continuée ou initiale).

APP - Analyse des pratiques professionnelles : une posture de recherche

- Analyse des pratiques professionnelles observées comme un travail de chercheur
- Posture de chercheurs dont l'objet principal de recherche n'est autre que lui-même dans un champ bien spécifique qui est celui du monde professionnel.
- La démarche réflexive relève ici de la démarche de recherche scientifique: Description, problématisation , hypothèses, élucidations...

Différents matériaux comme traces

- L'analyse des pratiques professionnelles nécessite différents matériaux qui sont des traces de l'activité de travail à partir desquelles les stagiaires peuvent échanger.
- Ce sont des observables ont qui seront interrogés et qui feront l'objet d'une problématique.
- Il peut s'agir d'une séquence vidéo qui permet d'obtenir des traces d'activité et dont on peut revoir la situation à plusieurs reprises, comme si on était on, ou presque... Il peut s'agir de photographies qui vont remplacer un film.
- Ou encore de récits sous la forme de chroniques écrites de travail par exemple.
- Ou d'un simple témoignage d'une personne qui va rapporter une situation de travail problématique, qui a perturbé le déroulement de sa journée professionnelle.
- Le récit, quant à lui, permet de se rappeler les faits saillants, exprimer les émotions vécues en situation tout en s'appuyant sur un discours et des faits précis. Notons que le langage constitue une mise en forme qui engage nécessairement une reconstruction. Du coup, selon les spécificités des matériaux apportés, son analyse présentera des spécificités prenant en compte leur nature particulière.

Caractéristiques de l'APP

- Exploitation de situation vécue ou rapportée par soi ou par les autres
- Exploitation de matériaux passés ou présents
- Les objets d'analyse :
L'analyse peut porter sur des objets différents. Avec différentes portes d'entrée :
 - La situation où l'exposant est impliqué ou bien extérieur
 - L'émotion
 - Le geste professionnel
 - Le questionnement.
- Ces objets peuvent être :
 - Définis a priori par les grilles utilisées
 - Définis par le dispositif de formation
 - Proposés par un participant, négociés ou proposée par le formateur
 - Imposés par l'organisation commanditaire de l'information (mais quid du volontariat et de l'implication, quel objectif d'émancipation par l'APP)

Les outils d'analyse de pratique professionnelle:

- Les outils autour de l'auto évaluation : seul avec sa pratique
- Les échanges autour d'une pratique d'un participant avec un animateur
- Les échanges autour d'une pratique rapportée et extérieure au groupe
- Les échanges autour d'une pratique vécue en groupe
- L'analyse au sein d'un parcours de formation
- Les échanges autour d'un geste d'analyse particulier
- Les échanges pour construire un geste professionnel particulier

Guide de rédaction du journal de bord

- -> qu'avez-vous retenu de ce cours, de cette UE ? Qu'avez-vous effectué comme conception-animation-analyse du dispositif?
- -> que va-t-elle changer ou transformer dans votre pratique professionnelle ou votre perception du monde professionnel, des situations de travail? Quels échos avec votre fonction professionnelle?
- -> quels sont les concepts qui vous ont le plus interpellé, interrogé ou conduit à une réflexion critique?
- -> qu'est-ce que vous allez prendre avec vous (apprendre) ?
- -> qu'est-ce que vous contestez ou cherchez à approfondir?

Fin d'UE

- N'oubliez pas votre journal de bord à l'adresser
- en format pdf à
- Philippe.Clauzard@univ-reunion.fr
- 15 pages maximum: note individuelle pour l'écrit

- Bonne continuation... et bon courage pour le mémoire !