

(Contribution 3) Evaluation de l'impact sur le transfert des acquis de deux modalités pédagogiques visant à maximiser ce transfert

Melisa Shehu, Jean-Luc Gilles, Soraya Bieri, Sabine Ennesser et Antonio Molettieri

****Résumé court****

Évaluer une formation dans une visée qualitative et d'amélioration continue devient une priorité pour les entreprises (Gilibert et Gillet, 2010). En effet, les changements de comportements du personnel suite à la formation en milieu professionnel (évaluation du transfert) permettent aux entreprises d'obtenir un retour sur l'efficacité du dispositif de formation (Devos et Dumay, 2006). Plusieurs études ont montré que les entreprises reconnaissent la nécessité d'évaluer les formations, mais dans les faits la réalisation effective de pratiques d'évaluation du transfert est peu observée (Pottiez, 2017). Les études portant sur les quatre niveaux du modèle de Kirkpatrick (1959) très utilisé dans le monde de l'entreprise (Dunberry et Péchard, 2007), montrent que le niveau 3 qui évalue le transfert des apprentissages est l'un des moins évalués, notamment du fait des difficultés techniques et procédurales (Kennedy, Chyung, Winięcki & Brinkerhoff, 2013).

Afin de faciliter le transfert des acquis de la formation, le cycle de Construction et de gestion qualité des évaluations du transfert (CGQET) (Gilles, Chochard, Berset, Bieri, El Guermaï, Graveline, Miserez et Rupp-Nantel, 2017) propose une procédure en 8 étapes avec une démarche qualité (De Souza, Chochard et Gilles, 2017).

Notre communication présente la mise en place de ce cycle CGQET dans le cadre de l'évaluation de niveau 3 d'une formation menée au sein du Centre des Formations (CFOR) du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) et ce, dans le but d'analyser l'impact de deux méthodes d'intervention visant à maximiser le transfert des acquis de la formation.

****Résumé long****

Contexte – Cadre théorique

De nos jours, les entreprises mettent un accent particulier sur l'évaluation de la formation afin d'améliorer la qualité de celle-ci, notamment sur le plan du transfert des acquis dans les environnements de travail (Gilibert et Gillet, 2010). En effet, les changements de comportements du personnel suite à la formation en milieu professionnel permettent aux entreprises d'obtenir une mesure en retour sur l'efficacité du dispositif de formation (Devos et Dumay, 2006). Afin d'évaluer l'efficacité d'une formation, le modèle de Kirkpatrick (1959), le plus répandu dans le domaine de la formation, se caractérise par sa simplicité d'utilisation (Alvarez, Salas et Garofano, 2004). Ce modèle comporte 4 niveaux d'évaluation dont la complexité augmente à chaque niveau (Roussel, 2011) : les réactions (Niveau 1) (les participants ont-ils apprécié la formation ?) ; les apprentissages (Niveau 2) (qu'ont appris les participants ?) ; les comportements transférés dans le milieu professionnel (Niveau 3) (les participants appliquent-ils les apprentissages acquis au cours de la formation à leur retour au travail ?) et les résultats pour l'organisation (Niveau 4) (quel est l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation ?) (Cheng et Hampson, 2008 ; Kirkpatrick, 1998, cité dans Devos et Dumay, 2006). Pour Pottiez, (2017, p. 138), les évaluations du niveau 3 sont particulièrement importantes « car c'est à partir de celui-ci que les acquis de la formation cessent d'appartenir uniquement à l'apprenant et sont transférés, au moins pour partie, dans l'organisation ». Selon Baldwin et Ford (1988), 3 facteurs ont une influence sur le transfert des acquis de la formation : les caractéristiques de l'apprenant ; le design de la formation et les variables environnementales. Ces catégories de variables vont ainsi favoriser ou freiner l'applicabilité des connaissances acquises

durant la formation au travail. Ainsi, pour connaître le degré de transférabilité des comportements visés par la formation ainsi que les leviers et obstacles qui influencent le transfert, deux méthodes d'intervention peuvent être mises en place : les pointages spécifiques en formation et l'accompagnement post-formation. La première modalité consiste à porter une attention particulière sur le transfert lui-même. Elle s'inspire de la technique de Marx (1982, cité dans Gaudine et Saks, 2004, p. 58) qui, en contexte de formation, permet aux participants de conscientiser les barrières qui entravent le transfert des acquis. La deuxième consiste à discuter et échanger avec chacun des participants à propos des freins et leviers du transfert lors d'accompagnements après la formation (Pottiez, 2017).

En ce qui concerne l'évaluation du transfert des acquis de la formation, le cycle de Construction et de gestion qualité des évaluations du transfert (CGQET) (Gilles, Chochard, Berset, Bieri, El Guermaï, Graveline, Miserez et Rupp-Nantel, 2017) constitue une méthode documentée qui facilite la mise en place de dispositifs d'évaluation du transfert tout en proposant une démarche d'amélioration continue (De Souza, Chochard et Gilles, 2017). Ce cycle est composé de 8 étapes permettant de construire une évaluation avec une approche qualité (Gilles et al., 2017) : (1) Analyse des acquis à transférer, (2) Design du dispositif d'évaluation, (3) Rédaction des items, (4) Information sur l'évaluation, (5) Collecte des données, (6) Traitement des résultats, (7) Feedbacks, (8) Macro-régulation.

Problématique et objectifs du dispositif d'évaluation

Plusieurs études ont montré que les entreprises reconnaissent la nécessité d'évaluer les formations, mais qu'en pratique elles ne mettent que très rarement en place des dispositifs au-delà des évaluations de satisfaction des participants. (Pottiez, 2017). En référence au modèle de Kirkpatrick (1959), le plus couramment utilisé dans le monde de l'entreprise (Dunberry et Péchard, 2007), on observe que la fréquence des 4 niveaux d'évaluation n'est pas égale, notamment il est établi que le niveau 3 qui concerne les évaluations du transfert des acquis est l'un des moins évalué (Kennedy, Chyung, Winięcki & Brinkerhoff, 2013). Par ailleurs, d'autres études comme celle menée par le Conference Board du Canada (2007, cité dans Roussel, 2011) ont montré que le degré de transférabilité des apprentissages acquis au cours d'une formation décroît au fil du temps.

A partir de ces constats liés aux évaluations du transfert, nous nous intéresserons aux résultats obtenus dans le cadre d'une évaluation de niveau 3 d'un dispositif de formation au Centre des Formations (CFOR) du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV). La formation évaluée a pour but d'amener les participants à utiliser de manière autonome le logiciel « POLYPOINT » utilisé au CHUV pour faciliter la gestion du personnel.

Le but de notre recherche-action était d'améliorer la qualité des instruments d'évaluation du transfert et de mesurer l'efficacité de deux méthodes visant à optimiser le transfert des acquis de la formation.

Méthode

C'est dans ce contexte qu'un dispositif d'évaluation du transfert a été mis en place en ayant recours au cycle CGQET dans le but d'évaluer l'impact de deux modalités pédagogiques visant à maximiser le transfert : les pointages spécifiques durant la formation et l'accompagnement post-formation. Pour cela, 3 groupes de participants ayant suivi la même formation, mais avec des modalités pédagogiques différentes ont été soumis à notre dispositif d'évaluation du transfert : Celui-ci proposait des questionnaires d'auto-évaluation et d'évaluation des variables influençant le transfert à 3 moments distincts : au tout début de la formation, directement à la fin de la formation et un mois après la formation. Une analyse des moyennes des items nous a permis d'évaluer les perceptions des personnes formées dans les trois groupes sur deux aspects : (1) leur capacité à utiliser les

compétences acquises en formation sur leur lieu de travail et (2) les facteurs qui influençaient ce transfert dans leur contexte.

Intérêt des résultats

Il ressort de nos analyses sur un nombre limité de sujets et dans le périmètre très circonscrit de notre étude, que la modalité des pointages spécifiques en formation a eu une influence plus marquée sur le transfert des acquis que les accompagnements post-formation.

Discussion

Nos résultats sont encourageants dans la perspective d'une révision du dispositif de formation en vue de maximiser le transfert. L'équipe de formation envisage d'y insérer systématiquement des modalités pédagogiques de type « pointages de transfert durant la formation » afin d'améliorer l'efficacité du dispositif. Nous terminerons notre présentation par les limites et les apports de notre étude. Plusieurs pistes d'améliorations seront également discutées tant sur le plan du design de recherche que sur celui des instruments d'évaluation et des modalités pédagogiques visant à maximiser le transfert.

Mots-clés : évaluation de l'efficacité de la formation, optimisation du transfert, modèle de Kirkpatrick, formation continue, évaluation du transfert

Références bibliographiques

Alvarez, K., Salas, E. & Garofano, C.M. (2004). An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3(385), 384-416. DOI: 10.1177/1534484304270820

Baldwin, T. T. & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.

Cheng, E.W.L. & Hampson, I. (2008). Transfer of training: A review and new insights. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 327-341.

De Souza, G., Chochard, Y. & Gilles, J.-L. (2017). Évaluation du transfert des acquis de formation en milieu de travail : une nouvelle méthode à l'essai. *Bulletin de l'Observatoire compétences-emplois*, 8(1), 1-6.

Devos, C. & Dumay, X. (2006). Les facteurs qui influencent le transfert : une revue de la littérature, *Savoirs*, 12, 9-46.

Dunberry, A. & Péchard, C. (2007). L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives. CIRDEP UQAM.

Gaudine, A.P. & Saks, A.M. (2004). A Longitudinal Quasi-Experiment on the Effects of Posttraining Transfer Interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 57-76.

Gilbert, D. & Gillet, I. (2010). Revue des modèles en évaluation de formation : approches conceptuelles individuelles et sociales. *Pratiques Psychologiques*, 16, 217-238.

Gilles, J.-L., Chochard, Y., Berset, T., Bieri, S., El Guermaï, J., Graveline, A., Miserez, C. & Rupp-Nantel, K. (2017). Cycle de construction et de gestion qualité d'évaluation du transfert. Montréal, Canada : Université du Québec à Montréal.

Kennedy, P. E., Chyung, S. Y., Winięcki, D. J. & Brinkerhoff, R. O. (2013). Training professionals'usage and understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 evaluations. *International Journal of Training and Development*, 18 (1), 1-21.

DOI: 10.1111/ijtd.12023

- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13 (11), 3-26.
- Pottiez, J. (2017). *L'évaluation de la formation, pilotez et maximisez l'efficacité de vos formations* (2nd ed.). Malakoff, France : Dunod.