



## Conclure une Séance de Coaching

Pour un pilote de ligne, l'atterrissage est une étape importante. Pour le formateur, la clôture de séance est tout aussi importante. Elle vient en effet clôturer un voyage de plusieurs heures et parfois de plusieurs jours. Il est essentiel de préparer cette étape et de la réaliser avec un maximum de qualité. Or, elle est parfois bâclée par le formateur, considérant peut-être que l'essentiel était dans les contenus abordés. Je rappelle ici que l'essentiel en formation n'est pas le contenu mais bien la dynamique d'apprentissage des apprenants.

On comprend mieux alors combien il est important de préparer la clôture de séance qui va permettre, entre autres, aux apprenants d'exprimer et donc de verbaliser et intégrer les principaux apprentissages réalisés à travers une synthèse, à en tirer des conclusions et à commencer à prendre des décisions de changements à travers un bilan.

La clôture de séance est aussi l'occasion pour le formateur de réaliser une évaluation de la formation, de recevoir le feed-back des apprenants qui lui seront utiles pour les prochaines sessions et d'amorcer une ouverture sur les prochaines directions d'apprentissage. Il existe une grande variété de techniques qui permettent de préparer une clôture de séance de qualité. Je vous propose ici de partager avec vous ces techniques. Bonne lecture à toutes et à tous !

### Réaliser une synthèse globale de la formation :

#### Le tour de table

Pour permettre à chaque participant d'intégrer les contenus principaux abordés tout au long de la formation, le formateur peut proposer un tour de table où chacun est invité à exprimer avec ses propres mots la synthèse globale de la formation. Ce tour de table peut être dirigé mais je préconise qu'il soit réalisé de façon à ce que chacun prenne la parole spontanément sans se sentir obligé.

## Le travail en sous-groupe :

Le formateur peut aussi proposer au groupe de former des sous-groupes et d'inviter chaque groupe de coucher sur une feuille de papier vierge les contenus principaux à travers des dessins, des schémas, des mots, etc... Cette technique est très efficace pour amener les apprenants à faire un travail de re-mémorisation et favorise ainsi les conflits intra-cognitifs au sein de chaque sous-groupe qui va permettre à chacun de corriger et d'ajuster leurs apprentissages une dernière fois en confrontant leur perception avec celle des autres apprenants du sous-groupes puis des autres sous-groupes lors de la mise en commun. Cette technique demande du temps pour le travail en sous-groupe ainsi que pour la mise en commun mais est très efficace pour favoriser et finaliser l'intégration.

## Favoriser la mémorisation :

### L'évaluation

Elle permet de vérifier :

À chaque étape que le message est bien passé : évaluation pendant la formation. En fin de formation que l'objectif pédagogique est atteint : évaluation à chaud.

Après une période sur le poste de travail que le transfert des compétences est fait : « évaluation à froid.

Nous étudierons dans cette partie les techniques d'évaluation pendant la formation qui facilitent le bon déroulement d'une formation.

### Les techniques d'évaluation :

L'organisation pédagogique elle-même doit permettre une évaluation permanente des acquis. Lorsque l'évaluation n'a lieu qu'à la fin de la formation, il est trop tard, en cas de besoin, pour rectifier le tir.

Le formateur a différents moyens pédagogiques à sa disposition qui lui permettent de vérifier, par étapes successives, l'intégration des savoirs et savoir-faire des participants, mais l'évaluation ne doit pas rappeler le contrôle scolaire.

### Les méthodes interactives comme moyens d'évaluation :

Les méthodes pédagogiques interactives telles que nous les avons décrites favorisent la parole et l'action des participants :

Dans la méthode interrogative, les participants donnent la preuve de leur compréhension du problème par le type de réponses et de questions qu'ils posent. Le formateur peut constamment s'y ajuster, soit en donnant des explications supplémentaires, soit en reformulant, en utilisant un autre exemple, soit, dans certains cas, en allant plus vite. Le mécanisme des questions/réponses activé



dans les deux sens et les échanges/discussions donnent au formateur et aux participants un feedback permanent de leur progression.

Dans la méthode type découverte, les participants travaillent généralement en petits groupes afin de résoudre un problème à plusieurs. Pendant les travaux en groupe, le formateur suit en tant qu'observateur les raisonnements et les propositions de solutions des participants. Ensuite, lors de la mise en commun des différents travaux, le formateur peut apprécier le niveau de la mise en commun des différents travaux, le formateur peut apprécier le niveau de compréhension des participants. C'est à ce moment-là qu'il doit apporter des éléments correctifs et des informations supplémentaires.

Dans la méthode démonstrative, le formateur évalue le savoir-faire des participants et leur capacité à réaliser ce qu'il vient de leur expliquer et montrer. Aussi bien le formateur que les participants peuvent apprécier immédiatement les compétences acquises et recommencer la démonstration et/ou l'exercice autant de fois qu'il est nécessaire.

Les exercices d'application proposés après un exposé permettent également un feedback direct pour le formateur et les participants. Pour que ces exercices deviennent de réels moyens d'évaluation permanente des acquis, ils doivent être suivis d'une phase de mise en commun lors de laquelle le formateur puisse, comprendre pourquoi les participants ont réussi ou non, donner des explications supplémentaires et apporter des éléments correctifs. Les participants de leur côté s'autocorrigent et demandent d'autres informations.

### **Les jeux de contrôle de connaissances :**

L'objectif des jeux de contrôle de connaissance n'est surtout pas de reproduire une situation scolaire trop souvent mal vécue, mais d'apprécier progressivement l'intégration des connaissances des participants afin de mettre en place immédiatement des mesures correctives.

Nous proposons plusieurs formules expérimentées dans de nombreuses situations sans prétendre être exhaustifs. Chaque formateur peut encore en inventer d'autres, à condition qu'elles soient plus proches du jeu que du contrôle.

#### **Avantage de la question formalisée :**

La mise en commun des trois points retenus et reformulés par les participants indiquent au formateur quel message est passé et comment il est passé. Il se peut également qu'un élément jugé important par le formateur ne soit pas cité par les participants. Dans tous les cas, le formateur peut y revenir avant de passer à l'étape suivante de la formation.

Être obligé de poser une question enlève l'élément gênant de la question. Admettre devant les autres, qui peuvent être des collègues, chefs ou collaborateurs, qu'on n'a pas compris est souvent difficile à vivre. La question formalisée permet aux uns de poser la question qu'ils n'auraient pas osé poser, et autres de trouver une question à laquelle ils n'auraient pas pensé.

Il n'est pas nécessaire, bien au contraire, que ce soit le formateur qui réponde en premier aux questions posées. C'est l'occasion de faire participer tout le groupe et de mettre en commun les acquis. Le formateur répond en tant que personne-ressource lorsque cela est nécessaire.

#### **Réponses aux questions :**



Au début de la séance de formation, le formateur pose un certain nombre de questions et/ou de problèmes à résoudre qui se réfèrent aux points principaux traités lors de la ou des séances précédentes. Les participants se regroupent par deux ou trois pour y répondre.

**Avantages :**

Le formateur peut apprécier les acquis des participants par rapport à des points très précis. Le fait de répondre à plusieurs questions atténue l'aspect scolaire de l'exercice.

Le souci de trouver la réponse est partagé par plusieurs personnes. La « bonne » réponse ou la « mauvaise » réponse est le fruit d'un effort partagé, ce qui est valorisant pour tous dans le premier cas et non dévalorisant dans le second. Se tromper à plusieurs n'a pas la même signification que se tromper tout seul face au formateur et au groupe.

Lors de la réflexion à plusieurs, les participants ont la possibilité de se former entre eux, poser des questions aux autres qu'on n'aurait peut-être pas osé poser en grand groupe, reformuler et expliquer aux autres ce qu'on a compris soi-même.

Par conséquent, cet exercice est souvent vécu par les participants comme une phase de renforcement de l'apprentissage. Ce même exercice peut être proposé également vers la fin d'une séance de formation.

Dans le cas où le formateur souhaite proposer cet exercice aux participants individuellement, il est indispensable que les participants procèdent à l'autocorrection, sinon il ressemblerait au ramassage de copies dont l'intérêt est centré sur le formateur plutôt que sur les participants.

**Variante :**

Au lieu que ce soit le formateur qui pose les questions aux participants, ce sont les participants qui posent des questions aux autres participants (2 ou 3 sous-groupes, chacun prépare environ 5 questions pour les autres sous-groupes).

## L'Évaluation de la Formation

### Évaluation à chaud

L'évaluation à chaud est une occasion pour les participants d'exprimer spontanément leur perception de la formation qu'ils viennent de suivre.

Son objectif n'est donc pas de mesurer les effets de la formation sur la productivité de l'entreprise, mais d'évaluer un certain nombre de critères permettant de suivre l'évolution du projet, de donner des indications sur ses chances de réussite et d'apporter les actions correctives et d'amélioration pour les prestations ultérieures.

**Avantages :**

Elle est très facile à réaliser : avec un simple questionnaire il est possible de recueillir des données très riches, et pourtant être utiles pour le processus d'évaluation global. Elle est économique.

**Unité pédagogique :**



Elle permet aux participants d'exprimer leur opinion par rapport à la formation qu'ils viennent de suivre. Même si les données recueillies manquent d'objectivité, cela présente au moins l'avantage d'impliquer les participants dans le processus d'évaluation.

**Moment propice :**

L'évaluation à chaud intervient à la fin de la formation juste avant que les participants ne dispersent.

**Déroulé type :**

L'évaluation à chaud permet d'évaluer toute une série de critères permettant de suivre l'évolution du projet. Cela concerne :

La qualité de la formation :

- La qualité globale de la formation.
- Les conditions générales de déroulement de formation (locaux, hébergement, repas, accueil, etc.).
- La qualité de la prestation de l'animateur et des intervenants.
- La qualité des méthodes, des supports pédagogiques utilisés et de la documentation remise.
- La conformité aux objectifs :
- L'adéquation de la formation à leurs besoins à leurs attentes.
- L'estimation de la possibilité d'application des acquis en situation réelle de travail et les obstacles à l'application.
- L'adéquation des résultats par rapport aux objectifs fixés.
- Les problèmes qui subsistent encore malgré la formation.

## Evaluation avant la formation

Il s'agit d'une évaluation « préventive » permettant de vérifier juste avant la formation le véritable profil des participants et les objectifs pédagogiques fixés.

Cette phase d'évaluation est importante car l'effet de l'action de formation ne peut être identifié que par rapport à ces objectifs fixés préalablement et en tenant compte des difficultés et écarts éventuels.

De cette étape découlera l'action même, adaptée et sur mesure, son efficacité et les actions correctives éventuelles

**Avantages :**

Elle permet donc d'anticiper les éventuelles déviations possibles et prévenir les risques d'écart par rapport au public prévu initialement et, si elle intervient suffisamment tôt dans le processus permet de s'adapter rapidement au changement et aux différentes situations de formation.

Elle permet de mieux connaître le véritable profil des participants et ainsi d'offrir une prestation mieux adaptée à leurs besoins.

Elle permet de mieux préparer son acte pédagogique et de bien l'adapter au public.

**Condition de réussite :**

L'évaluation avant la formation ne sera vraiment pertinente que si elle intervient suffisamment avant l'action. Il est toujours plus confortable d'avoir assez de temps pour s'adapter aux changements éventuels.



**Objectifs pédagogiques :**

Permet d'anticiper les changements et écarts par rapport à ce qui était prévu.

Permet la mise en place du système d'évaluation de l'action.

Permet de valider l'adéquation des acquis des participants et des prérequis que nécessitent la formation.

**Moment propice :**

Comme son nom l'indique cette évaluation intervient en amont de l'action ou tout à fait au début de l'action.

**Déroulé type :**

À titre d'exemple, quelques méthodes d'évaluation possibles :

L'élaboration d'un questionnaire, que le formateur envoie aux participants et dont il pourra traiter rapidement les données. Ce questionnaire doit évaluer les critères suivants :

- Le profil des participants et leur activité quotidienne.
- Leurs objectifs et leurs attentes vis-à-vis de la formation.
- Leurs prérequis en termes de compétence.
- La co-évaluation : le questionnaire est rempli conjointement par le responsable hiérarchique et l'apprenant.
- Un entretien téléphonique avec chaque participant sur la base de ce même questionnaire.
- Un entretien avec les participants au début de la formation, évaluant les mêmes critères.

Mais c'est beaucoup moins flexible car en cas de difficulté ou de gros écarts par rapport à ce qui était prévu initialement, le formateur doit s'adapter sur-le-champ.

## Évaluation intermédiaire

L'évaluation intermédiaire permet de vérifier les points qui ont été acquis à un moment donné de la formation et surtout ceux qui n'ont pas été assimilés correctement.

Son objectif est donc d'apporter les modifications et corrections nécessaires à temps pour que ces points soient enfin assimilés.

Elle permet aussi de contrôler la conformité des objectifs intermédiaires et de s'assurer du bon déroulement de l'action de formation au niveau de chaque étape.

Elle peut être très utile dans le cadre de formations de longue durée, pour vérifier l'acquisition des connaissances transmises.

Il est conseillé d'effectuer ce type d'évaluation en groupe, car c'est beaucoup mieux vécu par les participants.

**Objectifs pédagogiques :**

Elle permet d'apporter à temps les actions correctives nécessaires au bon déroulement de l'action pour atteindre les objectifs fixés préalablement.

Elle permet aussi de prévenir les risques d'écart par rapport à ce qui est prévu, d'anticiper et d'apporter suffisamment tôt les modifications nécessaires.



**Moments propices :**

Intervient en cour de formation, par exemple à la fin d'une journée de formation en milieu de formation.

**Déroulé type :**

À titre d'exemple, deux méthodes sont envisageables :

Après avoir constitué deux groupes, et proposé de rappeler les points clés abordés au cours de cette étape ; repérez les items émis et l'ordre dans lequel ils sont donnés :

Si un point fondamental n'a pas été rappelé par les deux groupes, vous n'avez peut-être pas assez insisté ou vous ne l'avez peut-être pas traité comme un point clé : il est préférable que vous reveniez dessus.

S'il n'a pas été proposé par l'un des deux groupes, il a peut-être été traité trop rapidement :

Proposez au groupe qui l'a rappelé de l'expliquer rapidement.

Vous pouvez aussi constituer des binômes et leur demander de rédiger des questions que vous regrouperez dans un chapeau : chaque binôme tire au hasard une question et y répond. Quand il ne donne pas la bonne réponse, un autre binôme qui connaît la réponse, l'explique.