Parmi les centaines de pratiques pédagogiques étudiées, le retour est une des plus efficaces. Elle peut avoir un effet déterminant sur les performances et les résultats des participants à la formation et son impact peut être soit positif, soit négatif. Le type de retour et la manière de le donner sont essentiels pour déterminer de son efficacité et avoir un impact positif sur la personne en formation (Hattie, 2012)*.* Le retour peut être officiel ou informel. Il peut être utilisé avec les participants ou entre les formateurs pour évaluer les performances et soutenir les objectifs d'apprentissage.

# L'objectif du retour

L'objectif du retour est de proposer des informations sur l'évolution du participant par rapport à ses objectifs (Wiggins, 2012). Pour réagir, vous devez proposer une description de ce que vous avez observé sans ajouter de commentaires personnels. Les conseils, les critiques et les éloges sont souvent considérés comme des formes de retour, mais se situent plutôt dans la catégorie évaluation que description. Un retour descriptif est plus efficace. Il permet à la personne en cours de formation d'évaluer ses propres performances et d'identifier les étapes pour s'améliorer (Holden Leadership Center, University of Oregon, 2009).

Chaque retour transmet l'impact des comportements. C'est un outil qui peut être efficace pour maintenir la communication entre celui qui donne la formation et celui qui la reçoit. Il est toujours apprécier du participant, s'il vient d'une personne dont les connaissances, l'attitude ou les compétences techniques sont reconnues (McKimm, J. & Swanwick, T., 2010). S'il ne reçoit aucun commentaire, le participant peut assumer qu'il n'existe aucun secteur à améliorer ou à développer.

Voici deux exemples de retour qui transmettent des informations utiles pour atteindre les objectifs sans donner d'évaluation ou de conseils (Wiggins, 2012) :

* Un formateur transmet un retour aux participants sur la manière d'organiser les cartes sur un jeu de voies de transmission :

*Je peux très nettement voir dans la manière dont vous organisez les cartes, la quantité de matières fécales qui peut être transmise des doigts vers la bouche en touchant la nourriture sans se laver les mains. Le scénario est identique quand nous buvons de l'eau contaminée par des matières fécales. J'ai remarqué que vous n'avez pas ajouté la carte pour les mouches. Comment l'intégrer ? De quelle manière les mouches sont-elles responsables de la transmission de maladies ?*

* Un collègue commente le cours d'un formateur sur les récipients de stockage sûrs :

*Votre introduction était très intéressante. Tous les participants écoutaient attentivement. Après avoir montré comment laver un récipient de stockage sûr, tous les participants ont pu réaliser correctement cette activité. En discutant des qualités de ce genre de récipient, vous avez ajouté beaucoup d'informations supplémentaires sans donner aucune chance aux participants d'intervenir. J'ai remarqué qu'ils commençaient à perdre de leur intérêt. Certains regardaient leur téléphone, d'autres commençaient à discuter avec leur voisin.*

# Erreurs courantes en proposant un retour

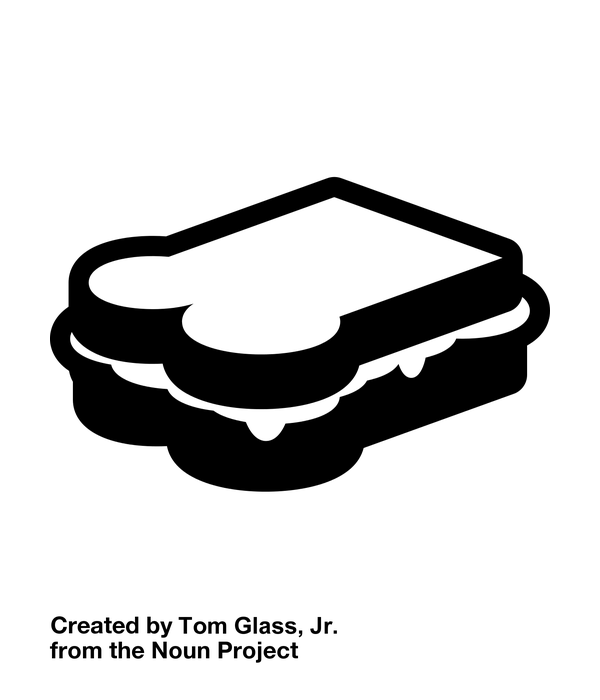
**Compliments génériques :** même si l'objet du retour est positif (apprentissage réussi avec objectifs atteints), le but ne doit pas simplement être que le participant se sente bien. Alors que des commentaires comme "Vous êtes incroyable" ou "Votre présentation était parfaite" peuvent être à l'origine de sentiments positifs, ils n'aident absolument pas à améliorer les compétences et par conséquent, ne peuvent être considérés comme un retour efficace (Jensen, 2012).

**Éloges :** faire les éloges des participants pour leurs qualités personnelles ou leurs talents peut avoir un effet négatif sur l'apprentissage. Les études indiquent que les étudiants trop félicités pour leur intelligence, ne se remettent plus en question car ils ont peur de l'échec. Ils sont dépendants des éloges. Ils se basent sur elles pour définir l'estime qu'ils ont d'eux. Résultat, ils évitent les challenges pour ne pas perdre leur propre estime même si l'idée est d'améliorer leurs compétences (Dweck, 2007).

Plutôt que de faire l'éloge des qualités personnelles, il est préférable de féliciter les efforts des participants. Ces derniers peuvent contrôler leur niveau d'effort mais pas toujours leurs qualités personnelles. Nous devrions aussi cibler plutôt notre processus que le produit de l'apprentissage. En félicitant les efforts et le processus, les participants sont encore plus motivés pour réaliser leurs objectifs d'apprentissage et ne sont pas découragés par les obstacles qu'ils rencontrent (Dweck, 2007).

**Sandwich de retour :** cette technique couramment utilisée présente les points faibles du travail d'un étudiant mis en sandwich entre des commentaires positifs. L'objectif est qu'il maintienne une perception positive de son travail. De nouvelles recherches montrent qu'avec cette approche, l'étudiant retient seulement les messages positifs sur les deux côtés mais néglige le contenu important au milieu, ou commence à être perturbé par les messages contradictoires (Orlando, 2015).

Le retour positif n'a pas à être transmis avec le retour constructif. Cependant, au cours d'un atelier, vous devez transmettre plus de retours positifs que de retours constructifs.



**Principes pour donner un retour efficace**

Il est important de garder à l'esprit les principes ci-dessous.

* **Offre avec autorisation :** le retour doit être donné si demandé ou quand l'offre a été acceptée. Il doit faire partie d'un processus de communication global qui est basé sur un consentement et un respect entre la personne donnant la formation et celle qui la reçoit.
* **Lien pour répondre aux objectifs d'apprentissage** : pour qu'un retour soit efficace, les destinataires doivent avoir un objectif (même implicite) et doivent prendre les mesures adaptées pour atteindre cet objectif. Le retour doit donner les informations sur la manière d'atteindre l'objectif. Il doit permettre au participant d'évaluer si ses efforts permettront d'atteindre les objectifs d'apprentissage.
* **Être précis :** pour améliorer les compétences d'un participant, le retour doit être très spécifique, même lorsqu'il est positif. Le participant a besoin de savoir concrètement pour quelles raisons il atteint ses objectifs.
* **Description de votre expérience personnelle :** le retour doit décrire l'expérience ou les émotions de la personne donnant ce retour. Celui-ci doit se composer de descriptions claires, d'informations pertinentes et ne devrait pas contenir d'évaluation ou de conseil. L'expérience du comportement doit s'exprimer par l'utilisation du "je" (Lorsque tu as dit..., je pensais que tu étais..., et je me suis senti...).
* **Réflexion sur le comportement :** faites référence à ce que les participants font ou disent au lieu de ce qu'ils sont. Concentrez-vous sur les comportements qui peuvent être changés, et non pas sur des traits de personnalité. Décrivez les comportements visibles, évitez d'arriver à des conclusions ou de dévoiler vos intentions.
* **Encourager la réflexion :** le retour doit proposer des questions ouvertes qui encouragent à la réflexion sur d'éventuelles alternatives ou solutions. Parmi les questions ouvertes : "Tout s'est-il produit comme prévu ? Pourquoi ou pourquoi pas ?" "Si c'était à refaire, que referiez-vous de la même façon et que feriez-vous différemment ?" "Qu'avez-vous retiré de cette expérience ?"
* **Le bon moment :** même si ce n'est pas toujours possible, le retour offert immédiatement après un événement est en général plus utile. Il est important de demander au destinataire de s'assurer que le moment est opportun pour transmettre le retour. S'il est trop occupé, fatigué ou dans une période de stress, il peut s'avérer préférable d'attendre jusqu'à ce qu'il soit plus détendu et réceptif à vos idées.
* **Source d'action :** un retour efficace doit contenir des informations utiles qui peuvent mener à des actions concrètes et spécifiques. Le retour doit être en lien avec l'évolution professionnelle du participant et encourager les mesures qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs d'apprentissage.
* **Excès d'informations à éviter :** l'information partagée avec les participants doit correspondre à leur âge, leurs connaissances techniques et leur niveau de compétence. Le retour ne doit pas avoir plus de 2 ou 3 messages clés. Les détails sont à éviter.
* **Rester positif :** nous avons tendance à nous concentrer sur ce qui doit être modifié plutôt que sur les comportements positifs qui pourraient être encore plus améliorés. Les études prouvent que cinq commentaires positifs pour chaque commentaire constructif permettent de renforcer la motivation et l'estime de soi (Zenger & Folkman, 2013).

# Ci-dessous, un exemple de retour donné par un formateur après la visite d'un foyer par un petit groupe de participants. L'objectif de la visite était d'expliquer comment vérifier un filtre biosable au domicile d'un utilisateur. En étudiant l'exemple, évaluez comment chacun des principes a été appliqué dans le retour.

|  |  |
| --- | --- |
| Proposition avec autorisation et au bon moment | *Nous étions d'accord pour que je vous fournisse un retour une fois la visite du foyer terminée. Est-ce le bon moment ?* |
| Lien pour répondre aux objectifs d'apprentissage | *Comme précisé précédemment, l'objectif de l'exercice était d'expliquer comment vérifier un filtre biosable au domicile d'un utilisateur.* |
| Être précis | *Vous avez posé des questions efficaces aux utilisateurs pour savoir comment ils utilisent le filtre. Vous avez également mesuré la profondeur correcte de l'eau stagnante.* |
| Description de votre expérience personnelle et Attention portée sur le comportement | *J'ai remarqué qu'en mesurant le débit, vous avez pris plus d'une minute et vous n'avez pas utilisé de verre gradué. J'ai senti que vous n'aviez pas mesuré le débit avec précision.* |
| Encourager la réflexion | *Quelles sont les mesures que vous pourriez prendre pour mesurer le débit avec plus de précision ?**…Pensez-vous que les mesures identifiées sont raisonnables ?* |
| Source d'action | *Où trouver le minuteur et le verre gradué ? Comment encourager les autres au sein de votre organisation à suivre la même procédure ?* |

# Modèle pour donner un retour efficace

Un retour efficace devrait permettre au participant de répondre à ces trois questions (Hattie, J. & Timperley, H. , 2007) :

* Qu'est-ce que je cherche à obtenir ? (l'objectif)
* Comment je me situe ? (si je réussis à atteindre mes objectifs)
* Qu'est-ce que j'envisage par la suite ? (prochaines étapes, mesures rectificatives, etc., pour atteindre mes objectifs)

Le contenu et l'ordre dans lequel donner un retour efficace sont présentés ci-dessous. Le processus se déroule en quatre étapes différentes. Ce modèle est une adaptation d'un modèle proposé par le Massachusetts Institute of Technology (2010).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **CONTEXTE** | **COMPORTEMENT** | **IMPACT** | **ÉTAPES SUIVANTES** |
| Décrivez la situation. Soyez le plus précis possible. | Décrivez le comportement le plus clairement possible, comme si vous regardiez un film. Évitez d'arriver à des conclusions hâtives ou de dévoiler vos intentions. | Quels sont les résultats (positifs ou négatifs) du comportement ? | Encouragez le maintien de comportements positifs |
| Discutez des solutions ou des changements spécifiques |
| *Quand nous avons discuté ce matin des maladies causées par des agents pathogènes...* | *Vous avez donné plusieurs exemples de maladies vécues par votre famille suite au manque d'eau potable.* | *Votre expérience a permis d'aller plus loin sur le sujet et a permis aux participants de voir concrètement de quoi il s'agit* | *J'ai vraiment apprécié votre contribution. Continuez à partager vos expériences avec la classe.* |
| *Quand vous et moi avons animé l'atelier hier...* | *vous êtes resté devant votre ordinateur quand vous ne vous occupiez pas du groupe.* | *Les participants vous regardaient au lieu de se concentrer sur l'activité. Quand ils vous ont posé une question, vous n'avez pas répondu.* | *Que faire pour s'assurer que les participants restent concentrés la prochaine fois ?*  *…Qui pourrait vous soutenir pour prendre en permanence ces mesures ?* |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

D'après Massachusetts Institute of Technology, 2010

Ce modèle en quatre étapes, ainsi que les principes ci-dessus pour obtenir un retour efficace, peuvent être utilisés pour transmettre un retour dans différents contextes.

S'il est correctement utilisé, le retour peut être très efficace pour aider les participants à atteindre leurs objectifs. Un bon retour est descriptif et ne comporte aucun jugement. Il permet aux participants de comprendre leurs objectifs, d'évaluer leurs progrès et de voir ce qu'ils pourraient faire pour s'améliorer. En suivant ces principes et ce modèle, le retour sera efficace aussi bien pour les autres formateurs que pour les participants qui pourront avancer et atteindre leurs objectifs.

# Références

Dweck, C. (2007). The perils and promises of praise. *Educational Leadership, 65*(2).

Hattie, J. (2012). *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning.* London: Routledge.

Hattie, J., & Timperley, H. . (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 81-112.

Holden Leadership Center, University of Oregon. (2009). *Giving Effective Feedback*. Disponible sur Holden Leadership Center: http://leadership.uoregon.edu/resources/exercises\_tips/skills/giving\_effective\_feedback

Jensen, P. (2012). *The Winning Factor: Inspire Gold-Medal Performance in Your Employees.* New York: AMACOM Books.

Massachusetts Institute of Technology. (2010, February). *Giving Effective Feedback: a 4-part Model.* Disponible sur MIT Human Resources: http://hrweb.mit.edu/performance-development/ongoing-feedback/giving-effective-feedback

McKimm, J., & Swanwick, T. (2010). *Clinical Teaching Made Easy: A practical guide to teaching and learning in clinical settings.* London: Quay Books.

Orlando, J. (2015, January 5). *Is Praise Undermining Student Motivation?* Disponible sur Faculty Focus: http://ww1.facultyfocus.com/eletter/profile/1/180.html?ET=facultyfocus:e180:1107645a:&st=email

Wiggins, G. (2012, September). *Seven Keys to Effective Feedback.* Disponible sur ASCD: http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/sept12/vol70/num01/Seven-Keys-to-Effective-Feedback.aspx

Zenger, J., & Folkman, J. (2013, March 15 2013). *The Ideal Praise to Criticism Ratio*. Disponible sur March 20, 2015, from Harvard Business Review: https://hbr.org/2013/03/the-ideal-praise-to-criticism.html

CAWST (Centre for Affordable Water and Sanitation Technology)

Calgary, Alberta, Canada

Site internet : [www.cawst.org](file:///\\cawst-fs01\Shared\Education%20Program%20Development\8%20Workshops%20in%20Progress\Delivering%20Effective%20WASH%20Training\Participant%20Materials\for%20copy%20edit\www.cawst.org%20) E-mail : [resources@cawst.org](file:///\\cawst-fs01\Shared\Education%20Program%20Development\8%20Workshops%20in%20Progress\Delivering%20Effective%20WASH%20Training\Participant%20Materials\for%20copy%20edit\resources@cawst.org)

*Le bien-être grâce à l'eau... Améliorer les compétences dans le monde*

Dernière mise à jour : mars 2015

Document en libre accès. Vous pouvez :

* **Partager** – copier, distribuer et transmettre ce document
* **Modifier** – adapter ce document

Si :

* CAWST est cité comme l'auteur de ce document. Notre site internet : [www.cawst.org](file:///\\cawst-fs01\Shared\Education%20Program%20Development\8%20Workshops%20in%20Progress\Delivering%20Effective%20WASH%20Training\Participant%20Materials\for%20copy%20edit\www.cawst.org) doit également être ajouté.

CAWST et ses administrateurs, employés, contractants et bénévoles n'endossent aucune responsabilité et ne donnent aucune garantie en ce qui concerne les résultats pouvant être obtenus par l'utilisation des informations fournies.