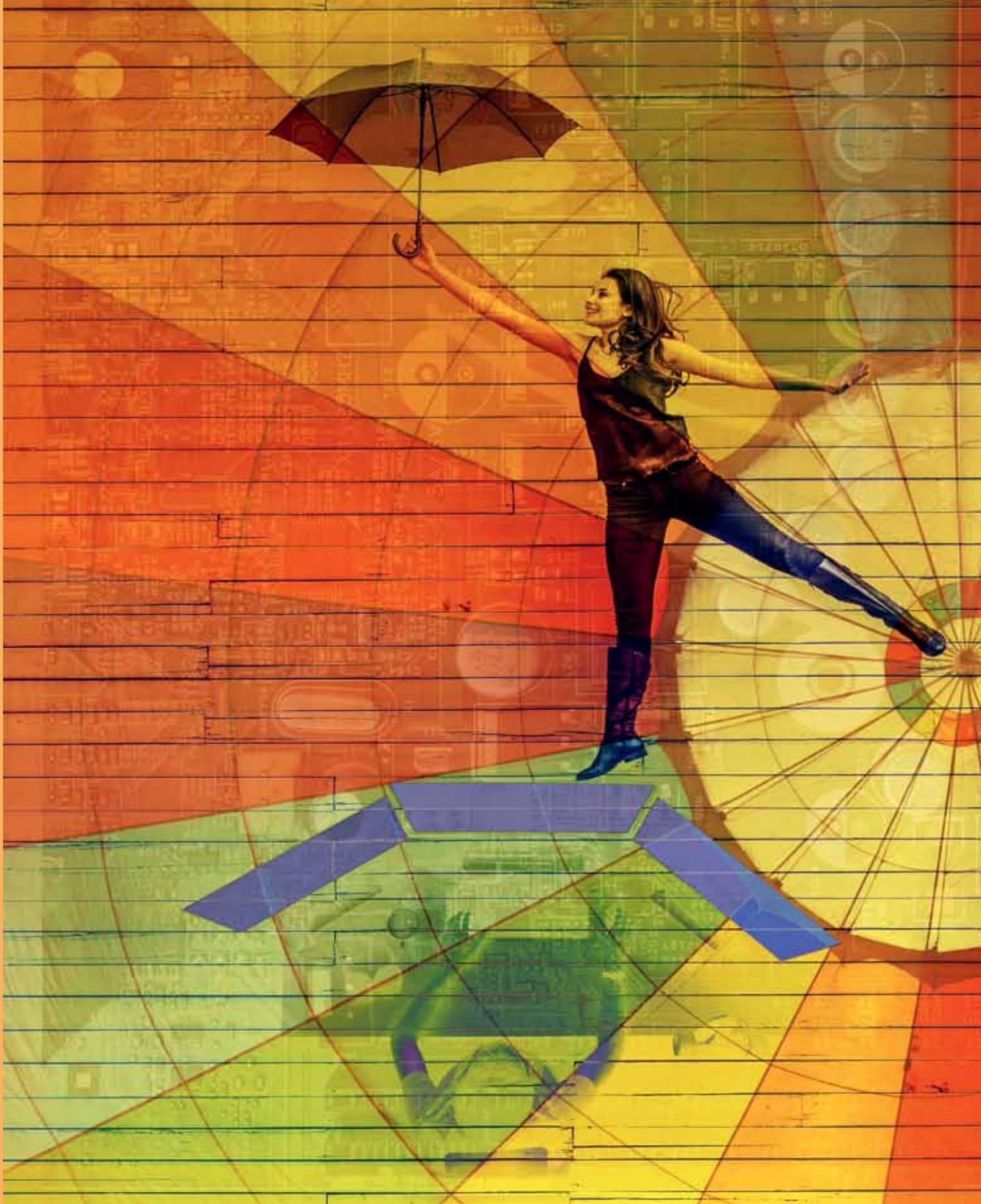


transfert

LA REVUE DES
FORMATEURS
ROMANDS





Mille bonnes raisons pour vous d'adhérer à l'ARFOR

L'Association Romande des Formateurs vous offre de nombreux avantages professionnels. Grâce à un important réseau dans le domaine de la formation, vous enrichirez votre carnet d'adresses. Vous profiterez aussi des prestations de qualité, évolutives et en phase avec les besoins du marché et les aspirations de nos membres.

FORMATION

- **ARFORmation**: réductions jusqu'à 10 % sur l'offre de formation de l'ARFOR.

MANIFESTATIONS

- **ARFORum**: entrées gratuites aux conférences ARFORum consacrées à des thèmes relatifs à la formation et au management des ressources humaines.
- **Ateliers de l'ARFOR**: réduction de CHF 20.- sur le tarif normal à chaque participation aux ateliers.
- **ARFORéseau**: accès exclusif à des rencontres entre membres pour vivre les valeurs de l'ARFOR, par des visites d'instituts, de centres de formation ou autres. (Places limitées!)
- **Agora de la formation**: le rendez-vous majeur de l'ARFOR. Idéal pour découvrir des démarches originales et novatrices, échanger et élargir votre réseau.

PRESTATIONS

- **Meeting Excellence** (anciennement Label ARFOR): label attestant que les lieux retenus répondent aux exigences et besoins des professionnels de la formation. Utilisateurs privilégiés de ces prestations, les membres de l'ARFOR peuvent attendre qu'elles répondent pleinement à leurs besoins, en tout temps comme en tout lieu.
- **Revue Transfert**: abonnement gratuit à la revue de l'ARFOR qui assure et développe les liens entre les membres. Quatre parutions par an.
- **Plateforme e-Learning**: espace gratuit de 4 Go disponible sur la plateforme d'apprentissage en ligne (LMS Moodle), permettant de gérer des actions de formation, la mise à disposition de documents, l'évaluation, le parcours d'apprentissage (WBT).

ASSOCIATION

- Invitation et participation à l'Assemblée générale annuelle.
- Informations régulières via la revue de l'association.
- Diffusion et réception gratuites d'offres d'emploi spécifiques au domaine de la formation.
- Accès à l'espace membre ARFOR sur LinkedIn.
- Bon de réduction de CHF 50.- à faire valoir sur une formation continue ARFORmation ou un atelier à la suite d'un parrainage (offre soumise à conditions).

Renseignements et inscriptions

ARFOR
p.a. aduna romandie
av. de Provence 10
1007 Lausanne

info@arfor.ch - www.arfor.ch
+41 848 802 999

SOMMAIRE

CONTRIBUTIONS



4

VISION

**Éditorial**
Explicatif5 « Ensemble pour demain »
De l'eau sous les ponts, Daniel Carron
et la FSEA!**Impressum**

INSPIRATION

**Le pavé dans la mare**
Entre nous
Bon à savoir
Lu pour vous
Conte
Comment le vivent-ils6 Mais où va le français ?
7 Contre vents et maltraitances
9 L'intelligence collective : faciliter et activer
12
13 La scie émoussée
14 C'est en observant que l'on devient coiffeur

EXPLORATION

**Partage de savoir**
Défis17 Communiquer avec brio par écrans interposés
21 COMplètement Vidéo *Disrupteur* ou
la pandémie qui révolutionne le monde
de la formation



Fabienne Alfandari

Coach et formatrice
www.coaching-formation.ch
fabienne@coaching-formations.ch



Isabelle Inzerilli

Formation, coaching, conseil
www.sinventer.ch
isabelle.inzerilli@sinventer.ch



Isabelle Mayor

Membre ARFORmation
Formatrice
isabelle.mayor@arfor.ch



Norbert Apter

Formateur de formateurs
www.norbertapter.ch
norbert.apter@odef.ch



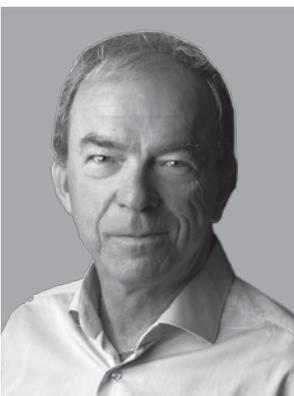
Pierre-Alain Bex

Formateur co4mations
www.co4mations.ch
pierre-alain.bex@co4mations.ch



Charles Brulhart

Formateur et conteur
www.metafora.ch
c.brulhart@bluewin.ch



Philippe Gregoir

coach formateur consultant
philippe@accorhom.ch
www.accorhom.ch



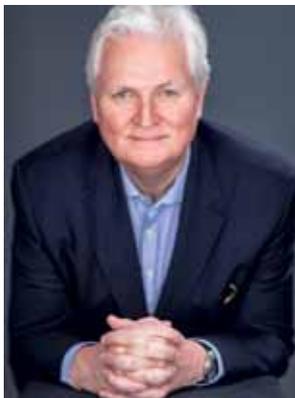
Daniel Carron

Formateur et représentant de la
FSEA au comité de l'ARFOR
dcarron@bluewin.ch



Blaise Neyroud

Directeur de cours
Centre patronal
bneyroud@centrepatronal.ch



François Aubert
Président de l'ARFOR
francois.aubert@arfor.ch

« ENSEMBLE POUR DEMAIN »

La devise de l'ARFOR ne peut pas être plus appropriée qu'en cette période trouble et compliquée! Plusieurs d'entre vous tentent sans doute de rattraper le temps perdu et de reprogrammer les formations qu'il a fallu reporter. D'autres font face à une explosion de demandes urgentes de ce séminaire que le client souhaite organiser demain, voire hier!

Dans ces moments-là, nous apprécions d'avoir des collègues, si nous travaillons en équipe, ou d'avoir un réseau pour ne pas agir en solitaire. Un des objectifs de notre association est, précisément, d'enrichir votre réseau. Aussi avons-nous décidé de dédier un espace à nos seuls membres. Donc à vous! Le groupe ARFOR sur LinkedIn est désormais le vôtre.

Cela n'est bien sûr qu'une première étape. Un projet plus important nous occupe déjà: dans quelques mois, vous pourrez afficher votre profil sur le site de l'ARFOR. Les clients potentiels vous trouveront grâce à une recherche par critères. Cette plateforme facilitera aussi vos inscriptions en ligne à nos événements et cours.

Mais rassurez-vous, nous n'entendons pas tout numériser! Se réunir « pour de vrai » reste au cœur de la raison d'être de l'ARFOR. Et puisque les rencontres nous ont manqué, commençons au plus vite: pourquoi pas dès la rentrée? Les détails de ces ARFOR retrouvailles se règlent à l'heure où je vous écris ces lignes. D'ici au plaisir de vous y rencontrer, je vous souhaite à toutes et à tous le plus bel été possible!

Votre président,
François

DE L'EAU SOUS LES PONTS, DANIEL CARRON ET LA FSEA!

Chères et chers collègues, Il y a presque 20 ans, à Morges, j'assistai en tant que jeune formateur d'adultes sans formation formelle, à une assemblée destinée à porter sur les fonts baptismaux l'ARFOR telle qu'on la connaît aujourd'hui. Jamais alors je n'aurais imaginé avoir un jour l'honneur, et la grande responsabilité, de représenter cette « profession » au sein de l'organisation faîtière de la formation continue en Suisse, la FSEA!

Bien entendu, de l'eau a coulé sous les ponts depuis. Pour ma part, loin de me contenter de « former mes participants », j'ai suivi de nombreuses formations, formelles ou non, ce qui a beaucoup augmenté mes bagages théorique et pratique. Si j'en suis là, je le dois aussi – et surtout! – à quantité de gens que j'ai eu la chance de côtoyer lors d'activités associatives. Le hasard a même voulu que, parmi les nombreuses personnes ayant participé à

mes cours, certaines occupent ou ont occupé des fonctions dirigeantes à l'ARFOR. C'est pourquoi lorsque le directeur du Secrétariat général de la FSEA m'a proposé de représenter à la fois la Suisse romande et les membres individuels de cette association à travers l'ARFOR, j'ai accepté avec plaisir. Durant mon mandat, j'aurai à cœur de défendre au mieux les intérêts des formatrices et formateurs d'adultes en veillant à ce que les décisions

stratégiques et politiques élaborées par le Comité directeur de la FSEA tiennent compte des réalités vécues sur le terrain. À ce titre, je me tiens aussi à disposition du comité de l'ARFOR pour retransmettre vos idées, souhaits et préoccupations. En attendant, plein succès et beaucoup de plaisir à vous dans vos activités.

Daniel Carron
Formateur et représentant de la FSEA au comité de l'ARFOR

IMPRESSUM

ÉDITEUR
ARFOR
Association Romande
des Formateurs
info@arfor.ch - www.arfor.ch
Secrétariat opérationnel
aduna romandie
av. de Provence 12
1007 Lausanne

RESPONSABLE
DE LA PUBLICATION
François Aubert
président de l'ARFOR
francois.aubert@arfor.ch

RÉDACTEUR EN CHEF
ET RÉALISATEUR
Grégoire Montangero
journaliste RP
gregoire.montangero@arfor.ch

ÉQUIPE ÉDITORIALE
Blaise Neyroud
rédacteur en chef adjoint

Sandrine Mélé
relectrice

PUBLICITÉ
HP MEDIA SA
info@hpmedia.ch

IMPRESSION
Publi-Libris
Imprimé en Suisse

DIFFUSION
Tirage: 500 exemplaires

ABONNEMENT
4 éditions:
CHF 45.- (gratuit pour
les membres ARFOR)



Mais où va le français ?

La mode, ou pas la mode, veut que l'on écrive en langage épïcène ou langage inclusif. Et pour en ajouter une couche aux nouveaux canons rédactionnels, il faudrait utiliser du « français facile à lire et à comprendre ». Je m'y perds et je fais volontairement de la résistance. Cela est mon opinion et, je suppose, celle de beaucoup de mes pairs. Si tel n'est pas le cas, qu'ils me jettent la première pierre...

Il y a les femmes qui, en toute légitimité, souhaitent abolir les différences, notamment salariales. Il y a certains groupes minoritaires qui se sentent discriminés suivant la forme du texte qu'ils lisent. Comment écrire au XXI^e siècle ? En utilisant le langage épïcène, voyons ! Lequel permet de dégenrer le langage. Ah !

Expérience faite, il est coton le langage épïcène : les mots neutres de genre en français sont rares. J'ai entendu à la radio, une femme qui parlait de sa vie et voulait évoquer sa progéniture (épïcène, mais féminin, et surtout peu poétique). Elle mentionnait donc « mon enfant » pour ne pas à avoir à dire « ma fille ou mon fils », donc genré. Soit. Mais pour moi, mon enfant reste « n, m, du latin *infans, -antis*, qui ne parle pas encore ». Et devoir périphraser n'en devient-il pas ridicule ? Qu'y a-t-il de stigmatisant de dire « Je suis très fier de ma fille ou de mon fils ». Cessons ces ronds de jambe sans objet.

Depuis des années, les discours politiques s'allongent. « Les citoyennes et les citoyens suisses décideront par les urnes... » Utiliser « la population » est-il discriminant ? « Oui, c'est trop vague » me disait un politicien de mes connaissances. Mais où va-t-on ? On en rajoute pour être sûr de

n'oublier personne. Ainsi les discours se prolongent et surtout ne se simplifient pas en matière de compréhension. En podcast, cela devient de parfaits somnifères...

À l'écrit, de brillant-e-s théoricien-ne-s utilisent le subterfuge du langage inclusif pour mentionner le masculin et le féminin dans le même mot.

Et les artifices graphiques ne manquent pas. Chacun/e y va de sa maque spécifique. D'aucun-e-s utilise-nt un point, d'autres un tiret ou encore la barre de fraction. Dès lors, la lisibilité en pâtît.

C'est bon, vous me suivez encore ?

En introduction, j'abordais aussi le « facile à lire et à comprendre ». Il s'agit d'un style d'écriture visant à aider les personnes en situation de déficience cognitive (non, on ne dit pas « handicapé-e mental », c'est discriminant) à mieux comprendre ce qui leur est communiqué. Re-soit. Alors, je vous propose un petit exercice de style. Traduisez : « Le contrat est échü lorsque le collaborateur aura rempli sa mission de production de cinq cents pièces normées » devient : « la personne a terminé son travail après avoir fabriqué 500 pièces ». Pensez-vous que notre Joël Dicker national aurait-il eu autant de succès avec ces romans en écriture simplifiée

et panachée comme plus haut pour dégenrer ses personnages ?

Bien. Cela dit, mon pamphlet n'est pas exempt d'une certaine mauvaise foi. Toutes ces modifications de la graphie d'un texte ou du mode d'expression ne sont imposées, en principe, que dans des contextes et des cadres spécifiques. Sauf certain-e-s puristes, on ne recourt au langage épïcène ou inclusif que dans des communications à caractère officiel. La systématique de mentionner « les femmes et les hommes / les citoyennes et les citoyens... » n'a cours qu'en politique et le langage simplifié est préconisé surtout dans le cadre d'un rapport professionnel avec une personne en situation de handicap. Et somme toute, cette évolution de la langue est légitime. Chacun/chacune doit pouvoir s'appropriier le message.

Le français (comme toutes les autres langues) est riche. Il serait donc dramatique de se priver de cette richesse pour exprimer des idées, raconter des histoires, transmettre des connaissances, des compétences et du savoir-être. Ce dernier aspect a besoin d'un vocabulaire étoffé pour traduire toutes les nuances d'un comportement ou d'une attitude et en transmettre les bonnes pratiques.



Contre vents et maltraitances

Philippe Weber, formateur et consultant auprès de professionnels de la relation d'aide, membre de l'ARFOR depuis 2020.

Comment bien aider les autres ? Une question essentielle pour les gens dont c'est le métier. Par de l'empathie, est-on tenté de répondre, notamment pour établir un lien. Mais pas seulement. Car donner ne suffit pas pour bien aider. Toute relation d'aide exige méthode et outils. À l'opposé du mythe de la « bonne relation », Philippe Weber défend l'importance du cadre négocié, et de la nécessaire mise à distance : cette autorité respectueuse et bienveillante qu'il enseigne aux professionnels, socle d'une sécurité partagée. Explications.

Philippe évoque avec humilité son métier initial, assistant social : la pression du terrain, les risques de se laisser guider par son cœur, et l'apprentissage des ficelles face à la réalité. Aujourd'hui, il conseille et forme travailleurs sociaux, responsables d'accueil, psychologues, agents de probation, conseillers juridiques et autres professionnels de la relation d'aide, à surmonter les écueils de leur activité. « Cela s'impose car ils font face aux exigences toujours plus élevées de leurs clients qui, parfois, ont des accès d'agressivité ou d'incivilité à leur égard. Des débordements minoritaires certes, mais dont les professionnels souffrent, voire qui les épuisent », constate-t-il. « On peut presque parler de maltraitance, un phénomène souvent peu pris en compte, lequel dérange au sein même de l'organisation, laissant les acteurs en première ligne bien seuls. » Il a choisi de s'attaquer à ce sujet silencieux. Car les défis appartiennent à l'ADN de Philippe. Issu d'une famille modeste, et dernier d'une fratrie de trois garçons, il apprend tout jeune le sens de l'effort, selon la devise parentale : remettre l'ouvrage sur le métier autant de fois que nécessaire. « Je garde en tête les images de cousins éloignés, paysans de montagne de l'Oberland bernois, fauchant à la main et courbés sous le poids des bottes de foin portées à même le dos. »

Baliser le terrain

À peine entré dans la vie active, le voici parachuté responsable d'une équipe de travailleurs sociaux plus âgés. Rude plongeon dans la réalité. Le début aussi de sa vocation. Il suit une formation en systémique au Centre d'étude de la famille à l'Hôpital de Cery, alors dirigé par le professeur Luc Kaufmann, pionnier de la thérapie familiale en Suisse. « J'y ai appris à traiter les situations complexes, notamment par le jeu de rôle, et à fixer avec soin le cadre d'intervention. »

Car instaurer un rapport de confiance est la base de toute démarche de formation ou de conseil, explique-t-il. Le même lien que les professionnels de la relation d'aide gagnent à établir d'emblée avec

leurs clients. Cela passe par un accord formel sur les règles du jeu et les limites de l'intervention, en particulier la confidentialité et le respect des protagonistes. Ainsi, chacun peut se sentir en sécurité. À défaut, les règles seront en permanence discutées.

Suivre le fil

Un métier exigeant, prenant. Mais comment donc Philippe se ressource-t-il ? Il travaille ! Tout l'inspire, le stimule. Rencontre, documentaire, concert ou musée. À croire que son cerveau pense métier même pendant la détente. Courir lui a d'ailleurs permis de venir à bout de plus d'un sujet rebelle, s'amuse-t-il. Reste que le livre demeure le meilleur appui de ses activités professionnelles. « Un homme qui lit en vaut deux ! Les questions qui m'interpellent touchent à des domaines très divers : anthropologie, sociologie, travail social, criminologie, psychologie, philosophie... La lecture m'oriente, me documente. Je lis souvent en arborescence, parfois plusieurs livres à la fois, parce qu'un propos me renvoie à un autre. »

De la lecture, il passe à l'écriture. Jeune chef d'équipe en plein apprentissage, il commence par formaliser les situations complexes dans des rapports. Formateur, il prend position dans ses articles, pour enfin partager une vision dans ses livres. « Dans mon premier ouvrage, j'ai souhaité poser des bases, proposer mes cadres de référence au domaine du travail social, jusque-là peu codifié. Dans le suivant, j'ai abordé la question du premier entretien dans la relation d'aide ou comment, bien mené, celui-ci détermine la qualité de la suite de l'accompagnement. »

Profiter des aspérités

La priorité de ses actions : apporter une valeur ajoutée à ses clients. Un chemin à parcourir ensemble, ajoute-t-il : « Travailler avec des gens motivés à sortir la tête du sable pour affronter les obstacles décuple mon énergie à imaginer, avec eux, des solutions. » Son critère de réussite d'une formation ? Que les participants mettent en pratique au moins un point abordé en séance. « S'ils repartent

-
- 1979 Diplôme d'assistant social, Institut d'études sociales, Genève
- 1979-
- 2019 Parcours professionnel à Pro Infirmis : Assistant social, responsable d'équipe (1981), puis formateur pour la Suisse romande (2013)
- 1986-
- 1988 Formation en systémique au Centre d'étude de la famille, Hôpital de Cery
- 1997 Premier séjour à Québec et début de collaboration autour du handicap avec l'équipe de l'anthropologue Patrick Fougeyrollas
- 2008 Parution du livre *L'intervention du travailleur social - Dynamiser les pratiques*, éd. Chronique sociale
- 2019 Parution du livre *Le premier entretien dans la relation d'aide - Comment travailler sur les limites ?*, éd. Chronique sociale
- Depuis
- 2019 Consultant et formateur indépendant

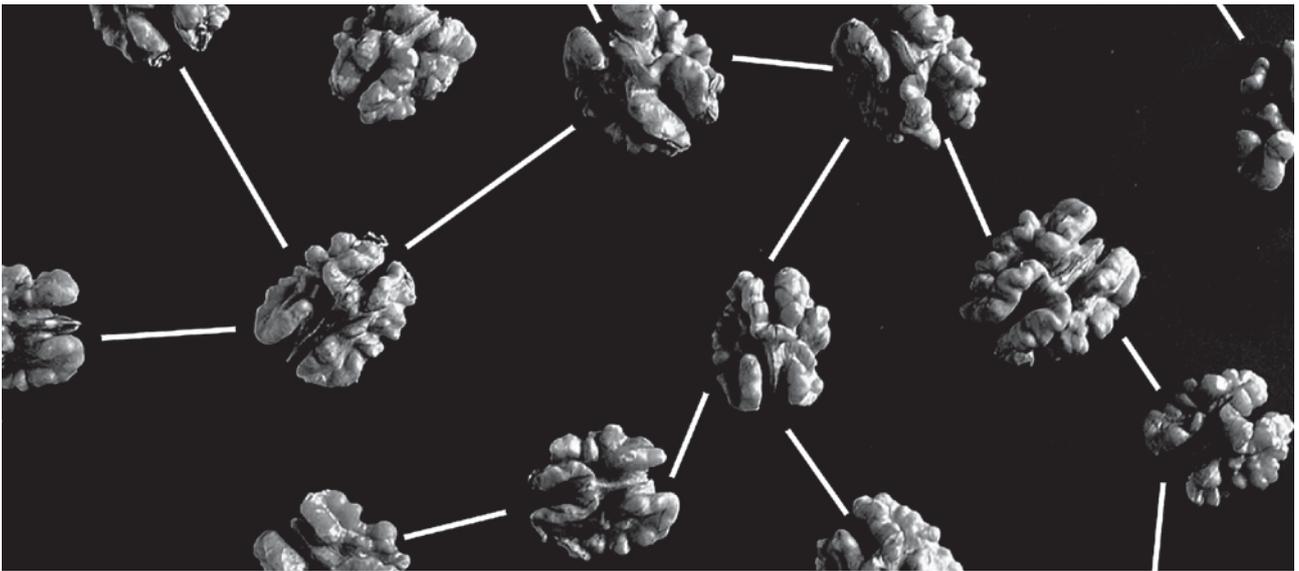
Contact :
philippe@weberconsultant.ch
www.weberconsultant.ch

avec le sentiment de trop de théorie et d'un manque de pratique, j'ai raté ma mission. »

Alors pour s'ouvrir pleinement aux attentes de son public, Philippe épure ses interventions. Son prochain défi : arriver les mains dans les poches au premier jour d'une formation, sans ordinateur, sans téléphone, sans document, ni présentation. « Le formateur a tendance à donner trop d'information, à montrer son savoir. Et s'il agissait plus comme un créateur de contexte d'apprentissage, qu'en passeur de connaissances ? »

On l'aura compris, Philippe affectionne les vents contraires, plus difficiles à aborder, mais plus propulseurs. « Mon superviseur affirmait : "Les contradicteurs nous font avancer". En effet, sans eux, je n'aurais sans doute jamais écrit d'articles ni de livres. Peut-être ne serais-je pas devenu formateur. » Alors réjouissons-nous de la contradiction, son prochain livre est déjà en gestation.

Isabelle Inzerilli
Responsable de la formation



L'intelligence collective : faciliter et activer

L'intelligence collective remet les équipes en selle et apaise les conflits. En plus d'annuler les défauts de l'effet du travail en silo, elle s'avère riche en solutions bénéfiques et augmente la satisfaction au travail. De même que l'on n'est jamais trop intelligent, chaque entreprise a tout intérêt à accroître l'intelligence collective de son personnel. Considérations et mode d'emploi.

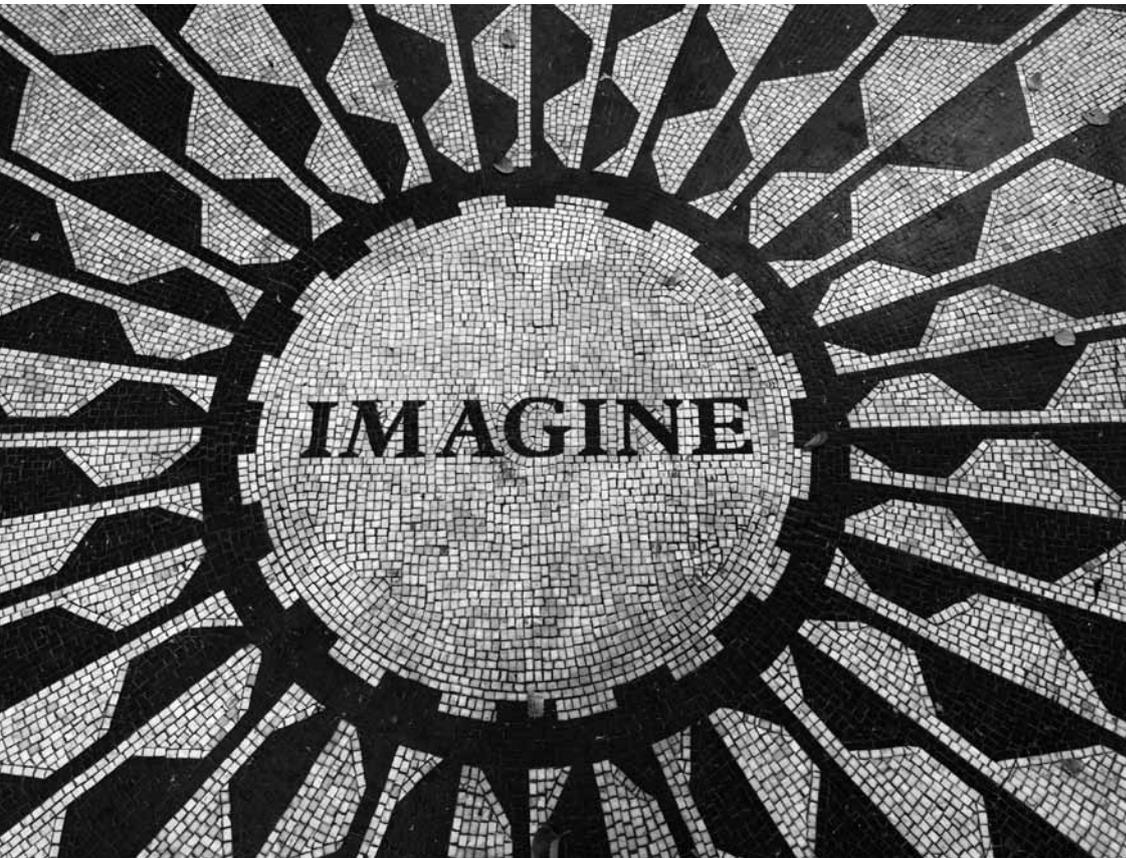
Une nécessité pour les managers et les équipes.

La crise sanitaire, économique et sociale actuelle nous touche peut-être de manière différente. Mais, fait indéniable, elle nous isole. L'absence de contacts et de dialogue pèse sur le moral de nombre d'entre nous et s'accompagne d'une perte de sens et de motivation, de stress et de tensions (latentes ou visibles).

Même avant cette période particulière, ces dernières années, avoir le « nez dans le guidon » était devenu courant ou même permanent dans certaines équipes. Celles-ci ont commencé à travailler de leur côté, voire les membres de leur côté et les managers du leur. De tels « silos isolants » entre individus ou groupes de professionnels

réduisent la communication. La collaboration en pâtit et les risques de tensions au sein des équipes augmentent... Certes, le phénomène n'est pas nouveau. Mais le télétravail tend à l'accentuer. Et si le télétravail offre de nouvelles perspectives constructives, utilisé à l'excès, il tend à accentuer ce phénomène. Un constat d'autant plus regrettable que les compétences sont là et que l'ensemble du personnel aspire à la satisfaction et à l'accomplissement professionnel!

Dès lors, prenons le temps de réunir les intelligences présentes de manière constructive! Et créons ainsi des lendemains meilleurs.



L'intelligence collective informelle

L'intelligence collective informelle est partout : dans les couloirs, autour de la machine à café, à table, au téléphone, dans un chat, sur WhatsApp, Skype etc. (Certes, en ce moment, les mesures sanitaires la limitent et tendent à laisser notre imaginaire et nos craintes prendre le dessus.)

Cela dit, l'intelligence collective peut évoluer de manière stérile, voire (très) dommageable, ou alors de façon créative et constructive. Or, qui est responsable d'équipe n'a pas (ou peu) de visibilité ni de pouvoir d'action sur cette modalité d'intelligence collective... informelle.

L'intelligence collective facilitée de manière constructive

Prévoir des temps, des espaces et une méthodologie propices à l'intelligence collective profite grandement à la dimension constructive des équipes.

À cette fin, il « suffit » d'instaurer des « moments d'intelligence collective » dédiés à cette mise en commun des intelligences individuelles multiples. Pour que cela fonctionne, ces moments doivent se fonder sur :

- l'écoute et la reconnaissance des compétences et des intelligences de la situation des gens présents; et
- la transformation des différences en co-réflexions créatives.

L'intelligence collective facilitée de manière constructive peut ainsi engendrer :

- une satisfaction individuelle et collective au sein de l'équipe;
- une dynamique porteuse;
- un fort soutien à l'égard de la personne responsable de l'équipe (rôle parfois bien solitaire);
- une efficacité collective plus grande que la somme des efficacités individuelles.

En pratique, cela nécessite de manière *sine qua non* de :

1. poser ensemble – responsable et membres de l'équipe – un cadre et des objectifs clairs;
2. établir un climat de confiance, d'ouverture et de créativité;
3. accueillir avec bienveillance et intérêt l'intelligence offerte par les membres à la situation, à la question;
4. constituer, lors de la session d'intelligence collective, des sous-groupes¹ de travail (en les diversifiant fréquemment)

pour conjuguer les intelligences présentes;

5. synthétiser par écrit les résultats obtenus et jeter des ponts vers le futur.

Tout ce qui touche aux questionnements (relationnels, opérationnels ou stratégiques) de qui a participé peut donner lieu à une co-élaboration collective, en alternant travaux en sous-groupes et en plénières dans une même séance.

Pourquoi non seulement faciliter, mais aussi activer l'intelligence collective constructive ?

La notion d'activer l'intelligence collective implique de la faciliter par l'action et l'interaction.

Cela dit, faciliter l'intelligence collective constructive d'une équipe par la parole et le dialogue – même si cela se révèle déjà fort efficace, y compris en distanciel – peut être chronophage². En plus de cette intelligence linguistique, de nombreux facilitateurs d'intelligence collective optent pour des techniques d'actions (exercices, jeux, post-it, etc.) de manière intuitive et avec plus ou moins de facilité, de créativité, d'audace et de succès.

L'aisance de leur utilisation et la maximisation de leur efficacité co-créative relèvent d'une réelle méthodologie (théorie et pratique): les Méthodes d'action de J.-L. Moreno, lesquelles recensent les six piliers fondamentaux :

- établir un climat de confiance et de créativité;
- définir un cadre clair, ferme et souple, assurant la sécurité;
- procéder en six phases, en alliant diverses techniques d'action selon la phase;
- préciser tous les rôles de qui participe, réels, perçus, voire semi-fictifs (lors d'un jeu de rôle sociodramatique);
- conjuguer les intelligences multiples des membres ainsi que l'intelligence collective;
- diversifier l'usage des voies d'intégration.

Utilisée avec méthode, la mise en action collective de la réflexion multiplie les échanges, établit les liens et renforce toutes les intelligences présentes. On assiste donc à une forte croissance de l'implication et de la motivation. De même, émergent à la fois une nouvelle cohérence et une nouvelle cohésion.

Résultats concrets et prises de décisions

Voici à quoi s'attendre le plus souvent de l'intelligence collective constructive (à laquelle la personne responsable d'équipe participe activement aussi) :

- de nouveaux liens interpersonnels;
- des idées parfois inattendues, voire inespérées;
- des propositions de changements;
- des pistes de résolution de problèmes.

Le bon ancrage du cadre et de la méthodologie aboutit à des résultats collectifs – même s'ils restent à affiner, à peaufiner – Ces résultats présentent un mérite fondamental : ils sont réalistes, concrets, acceptables par l'ensemble qui les a conçus. De plus, ils ont un effet stimulant et fédérateur.

Pour rappel, ces moments de co-élaboration collective n'ont pas nécessairement une fonction décisionnelle. Dans un tel cas, il faudrait spécifier clairement le moment et la modalité

de la prise de décisions. Sinon, lors de la pose du cadre (et, entre autres, des objectifs), il importe de rappeler quelles sont les instances décisionnelles qui, fortes de ces contributions, s'en inspireront (plus ou moins) et quand... pour prendre les décisions (éclairées) qui leur incombent, et définir les plans d'actions y relatifs.

Choisir qui va utiliser l'intelligence collective

Bien sûr, la personne responsable de l'opération doit être formée à une méthodologie sûre et créative de facilitation et/ou d'activation de l'intelligence collective.

Plus important encore, elle doit posséder une compétence toute particulière : l'art d'évaluer et de traiter les taux de tensions conflictuelles... Car bien des équipes auront à dépasser leurs conflits (internes et/ou externes) et devront se défaire de tensions existantes... même celles dont la personne responsable n'a pas connaissance.

Un taux de tension bas (entre 0 et 3 sur une échelle de 0 à 10) constitue un moment idéal pour lancer des séances d'intelligence collective. Ainsi, petit à petit, l'intelligence collective devient une des options efficaces et constructives de la culture de collaboration. Parfois une intervention externe peut, le temps de quelques séances, instaurer cette forme de co-élaboration (cf. TeamCaring³) après quoi, la personne en charge et son équipe poursuivent entre eux.

En revanche, un taux de tension supérieur à 3 exige de recourir à une personne externe à l'équipe, formée et expérimentée – y compris en matière de gestion de conflits.

L'équipe acceptera d'autant plus cette intervention externe pour du teambuilding⁴ ou une médiation d'équipe⁵ que :

- toutes les personnes concernées aspirent à un bien-vivre au travail et à des collaborations fluides et fructueuses;
- la neutralité bienveillante (envers toutes et tous ainsi qu'à l'égard de l'entreprise), exempte d'idées préconçues et de préprojet, paraîtra davantage portuse d'espoir.

Cet élément externe à l'équipe (mais qui peut ou non faire partie de l'entreprise) contribuerait ainsi, selon les besoins, à résoudre les tensions, à apaiser et (re) construire, à stabiliser et redynamiser les rapports humains. Autant d'éléments dont toute équipe et sa direction ont tellement besoin.

En réalité, faciliter ou activer l'intelligence collective de manière constructive et efficace, quelles que soient les circonstances, relève, bien sûr, de la prévention des tensions et de leur croissance. Mais plus encore, ce processus profite à chaque membre du personnel, à l'équipe et à la personne qui s'en occupe ainsi qu'à l'entreprise! Et ceci... même – et surtout! – en période de crise sanitaire, économique et sociale.

Norbert Apter

Harvard (M. Ed.)

www.norbertapter.ch

formateur de formateurs

directeur de l'Institut ODeF

www.odef.ch

1. Des sous-groupes diversifiés (même en distanciel) ont une grande importance. Très vite, ils offrent des possibilités de dialogues, de co-réflexions et de co-construction entre collègues. Le plus souvent, il s'agit d'établir les sous-groupes de manière quasi aléatoire, de façon à mélanger les gens. Cela accroît les relations interpersonnelles et favorise des dialogues inhabituels. Ainsi, grandissent la confiance, la cohérence et la cohésion.
2. Imaginez faciliter l'intelligence collective d'une équipe de 12 personnes par une discussion en vue de redéfinir l'utilisation des « réunions d'équipe », leurs fonctions, leurs contenus, leurs formats, leurs durées, leurs rythmes!
3. Apter N. (2019) *Le TeamCaring. Prévention et Construction. Agora* n° 22 (pp. 15-16).
4. Apter N. (2020) *Le TeamBuilding. Stabiliser et redynamiser. Transfert* n° 2 (pp. 8-9).
5. Apter N. (2020) *La Médiation d'équipe. Apaiser et reconstruire. Transfert* n° 4 (pp. 10-11).



Comment favoriser l'apprentissage et la formation des adultes ? (2^e édition)

par Daniel Faulx et Cédric Danese

Edition : De Boeck
ISBN : 978-2-8073-3303

LU POUR VOUS

Une ressource susceptible de vous faciliter la vie, par Pierre-Alain Bex.

Cette nouvelle édition aborde une question centrale et primordiale pour nous : « Comment favoriser l'apprentissage et la formation des adultes ? ». Non seulement l'ouvrage y répond, mais propose en outre des pistes très intéressantes.

En introduction, les auteurs précisent leur sujet : « Comment aider à apprendre et à se développer ? » Une préoccupation clé qui occupe le cœur même de notre métier. Et qui touche aussi bien au fait de concevoir, de préparer et de dispenser nos formations mais encore à l'« après » de celles-ci. En effet, sans effets durables sur les compétences et les prises de conscience de qui suit nos formations, à quoi bon transmettre du savoir ?

En outre, ce livre se propose d'éclairer d'autres « comment » :

- motiver à apprendre;
- s'assurer de la bonne compréhension;
- susciter des dynamiques relationnelles durant la formation;
- élaborer des dispositifs propres à stimuler le développement individuel et collectif.

Les auteurs abordent des points théoriques et des concepts pratiques utiles, bien sûr, et fournissent en plus des méthodologies et des outils applicables en situation. Car Daniel Faulx et Cédric Danese connaissent nos défis : devoir déployer des stratégies globales et des actions concrètes, disposer de gestes professionnels ciblés propices au développement et à l'apprentissage des gens que l'on forme. L'ouvrage s'articule en quatre volets.

Le premier nous invite à réfléchir à quatre dimensions d'une formation auxquels songer dès la phase de la conception :

- didactique : les effets relatifs aux dynamiques d'apprentissage;
- motivationnelle : quels leviers d'engagement actionner durant la démarche d'apprentissage; - sociorelationnelle : les modes d'interactions et la dynamique de groupe durant le parcours de formation;
- identitaire : les effets relatifs au fait de préserver ou de transformer l'image de soi lors d'une formation.

Pour les auteurs, cette dernière dimension est primordiale. En effet, notre proposition doit à la fois renforcer l'identité existante des participant-e-s (confirmation et affinement de leurs compétences actuelles) et faciliter leur transformation identitaire (remise en question, nouveaux défis, nouvelles aptitudes à développer).

Le deuxième volet couvre « les six déterminants de l'action pédagogique ». Autrement dit, les actions nécessaires pour que notre public atteigne ses objectifs d'apprentissage. Faulx et Danese décrivent ces six facteurs et les illustrent d'abondants exemples concrets et reproductibles lorsque nous en sommes à concevoir, animer et évaluer nos formations. Le volet suivant recense les postures, les stratégies et les techniques utiles pour mobiliser notre public durant la formation. Des pages remplies de puissants

leviers aptes à induire réflexion plutôt que passivité.

Enfin, le dernier volet répond à la question centrale : comment concrétiser l'apprentissage expérientiel ? En d'autres termes : passer d'une philosophie de l'apprentissage à un apprentissage par l'action. Les auteurs partagent méthodes et moyens de provoquer une telle expérience. Décomposée, celle-ci consiste en un cycle : préparer, agir, réfléchir. Trois mots simples, en apparence, mais qui font des personnes que nous formons les actrices principales de leur apprentissage. Une notion qui me préoccupe et que ce livre m'incite à renforcer, à savoir : la place du choix et de la liberté à accorder à notre public durant son parcours de formation. De quoi gamberger tout l'été à venir et renforcer nos pratiques afin d'augmenter notre impact - positif ! - sur les formations que nous dispensons : beau programme, non ?



LA SCIE ÉMOUSSÉE

Un paysan avait un énorme tas de bois à scier pour l'hiver. Il travaillait avec ardeur et sans s'arrêter un instant.

Son voisin, qui passait par là, se mit à discuter avec lui et, voyant que la scie pénétrait à peine dans le bois, lui suggéra de l'aiguiser.

- Je n'ai pas de temps pour ça, répondit le paysan. J'ai trop de travail à abattre!

Comment donner du temps au temps, prendre du recul par rapport à nos pratiques, avoir une bonne vue d'ensemble, changer de perspective ? Devrions-nous nous consacrer davantage à explorer et exploiter les recherches récentes dans nos domaines

d'intervention (et au-delà) ? Expliquer, développer, argumenter afin d'optimiser le transfert des connaissances et des compétences, est-ce du temps perdu ?

Enfin, quelle part de nos activités est réservée à entretenir notre équilibre de vie et notre santé (stress!), à nourrir notre esprit ?

Charles Bruhlart

Formateur et conteur
www.metafora.ch
c.bruhlart@bluewin.ch

et

Fabienne Aflandari

Coach et formatrice
www.coaching-formations.ch
fabienne@coaching-formations.ch



VOUS VOUS DEMANDEZ
COMMENT PARTAGER
VOTRE EXPÉRIENCE ?

ET CE, AU TRAVERS D'UN
PODCAST ?

3 JOURS DE FORMATION
ET DE RÉFLEXION POUR
CRÉER LE VÔTRE !

CRÉER SON PROPRE PODCAST

FORMATION COMPLÈTE ANIMÉE
PAR DES PROFESSIONNELS DES MÉDIAS !

PLUS D'INFO >




GESTIFORM
POUR VOUS, AVEC VOUS

RUE NEUVE 11 - 1003 LAUSANNE - 021 357 42 42
www.gestiform.ch - info@gestiform.ch



C'est en observant que l'on devient coiffeur

Kevin Olmedo, coiffeur barbier pour hommes, dans le quartier du Flon, à Lausanne.

**Comment avez-vous choisi ce métier ?**

À la fin de ma scolarité obligatoire, poursuivre des études ne me tentait pas, même si j'en avais les capacités. Créatif et habile de mes mains, j'avais envie de plonger dans le monde du travail. Deux métiers me tentaient : mécatronicien ou coiffeur. Un stage dans le domaine m'a montré qu'un mécatronicien, bien que très intéressant, n'est pas assez en contact avec les clients à mon goût. Et un stage de longue durée en coiffure m'a convaincu.

Comment devient-on coiffeur barbier ?

Bonne question car il n'existe pas de formation de barbier structurée en Suisse, au contraire de l'Italie, par exemple. On suit donc un apprentissage de coiffeur (avec d'office l'équivalent de deux ans de formation pour femmes et une année pour hommes). Bien sûr, on aborde un peu les compétences du barbier en deuxième année, mais c'est négligeable.

Qui dit apprendre la coiffure pense à la tenue du peigne, des ciseaux ou à la connaissance des produits chimiques de coloration, etc. Or, la base du métier réside ailleurs. Il s'agit de « l'approche du client ». Voilà ce que mon patron m'a enseigné en premier. C'est l'art de discuter, de poser les bonnes questions, d'observer aussi. Car une coupe de cheveux doit non seulement correspondre aux attentes de la personne que l'on coiffe, mais également à son style (habillement, attitude, tenue corporelle). On travaille sur un aspect intime, on agit sur l'apparence de quelqu'un. Il faut donc beaucoup percevoir avant de pouvoir réellement couper, colorer ou friser... Et ça ne s'acquiert pas en cours. C'est la transmission de l'expérience d'un professionnel qui permet d'élaborer sa propre vision, sa propre approche du client.

Après trois ans d'apprentissage chez mon employeur actuel, je suis allé élargir mon horizon chez un coiffeur pour femmes pendant deux ans. Mais ce n'était pas ma tasse de thé. Par chance, mon patron m'a permis de revenir au Flon. À l'époque, il développait un coin barbier dans son salon. Comme cela m'intéressait, j'ai pu intégrer cette partie de l'entreprise. Depuis lors, j'y suis bien. Je bénéficie de la confiance de mon patron et de mes clients, ce qui est fondamental.

Petite précision : j'aime bien établir un parallèle entre la coiffure et la conduite. Avoir son CFC ne veut pas dire être un coiffeur confirmé de même que l'obtention d'un permis ne fait pas de vous un bon conducteur. Dans ces deux activités, il faut bien deux ans de pratique avant de commencer à être vraiment à l'aise. Le temps permet de développer ses propres gestes, son propre style et de maîtriser d'autres dimensions du métier.

Alors, comment acquiert-on le geste, qui vous a transmis son savoir-faire ?

Deux voies vous enseignent les gestes, la tenue des instruments (ciseau, peigne, rasoir, ...) : un collègue désigné formateur et les cours interentreprises. Au début, on exerce le geste, la position à adopter sur une tête en plastique. La personne qui nous forme corrige notre pratique. Et puis, un jour... on se lance !

Avant cela, on doit développer notre sens de l'observation, bien analyser ce que l'on voit. J'ai aimé passer des heures

à décortiquer tous les mouvements d'un professionnel confirmé. Observer et analyser pour reproduire. Copier. Je ne sais plus qui a dit : « Apprendre un métier, c'est voler aux autres ce qu'ils savent déjà faire ».

Et puis il faut s'entraîner. Faire, refaire, re-refaire sous la supervision d'un formateur. De toujours présents, les formateurs se retirent peu à peu pour finir par disparaître et se contenter de répondre aux questions, évaluer le travail, donner leurs commentaires (critiques constructives qui relèvent le mauvais comme le bon).

Qui ont été vos premiers modèles coiffure et barbe (au coupe-choux) ?

Ma première coupe – une catastrophe ! – a eu lieu dans la salle de bains d'un ami. Il l'a acceptée sans courir chez un professionnel pour corriger ce désastre [large sourire] ! Et puis, rapidement, j'ai effectué des coupes classiques sur des clients.

Pour la barbe, c'est plus risqué ! Heureusement, il existe des coupe-choux pour apprentis. Ce matériel de débutant limite au maximum le risque de coupures. Là aussi, on s'entraîne sur un mannequin en plastique. D'abord les zones moins difficiles comme la nuque, avant d'attaquer notre première jugulaire. L'aide du formateur s'impose pour apprendre la tenue du rasoir. Il montre, j'observe, j'analyse et je copie. Et il corrige.

Que ressent-on la première fois devant une vraie tête et qu'il faut couper vraiment ?

Un stress immense ! De l'incertitude ! Un grand moment de solitude et puis... il faut y aller ! Prendre confiance en soi et faire ! Les premières personnes à m'avoir prêté leurs cheveux ou leur barbe étaient des membres de mon entourage, des proches, et... celle qui est devenue mon épouse (une simple connaissance à l'époque).

En troisième année d'apprentissage, je travaillais déjà seul (ou presque). Or, chose curieuse, après avoir obtenu mon CFC, j'ai ressenti le stress de la « première fois » lors de ma première coupe facturée plein tarif ! Puis, à force, on se forge sa propre personnalité, le métier entre. Pour finir, on dépasse ce stress – comme dans tout métier, je suppose.

meeting point

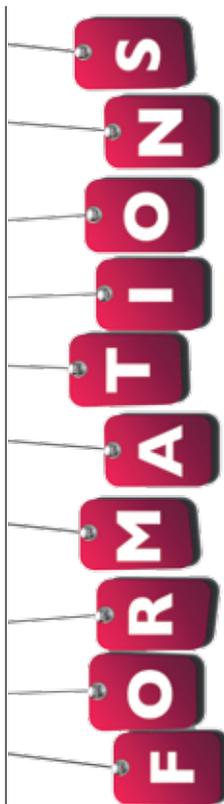
Location de salles dès CHF 50

Z.I La Pâla - Bulle

- parking
- centre d'impression
- cuisine agencée
- écrans interactifs

026 912 01 20

www.meeting-point.ch



Renseignements et inscriptions

ARFOR
info@arfor.ch
 021 623 37 00
www.arfor.ch/formations



Coordinateur-trice de formation, avec certificat ARFOR

Le coordinateur de formation est une pièce maîtresse pour accompagner l'évolution des instituts de formation.

La fonction de coordinateur de formation consiste à participer à la mise en place d'un dispositif de formation et à en connaître les enjeux.

Elle aide à établir un diagnostic des cursus de formations existants selon les évolutions pédagogiques et technologiques. Il contribue activement à la mise en place des plans de formation : il contacte et négocie avec les formateurs et organismes de formation extérieurs, gère le suivi administratif et financier. Il coordonne le déroulement des formations, il établit le lien entre l'institution de formation et les participants. Bras droit du responsable de formation, il le seconde dans toutes les étapes du dispositif de formation.

Quand:

Mardi 12 octobre 2021
 Mardi 2 novembre 2021
 Lundi 22 novembre 2021

Durée: 3 jours en présentiel et environ 50 heures de travail autonome

Où: 7ACT Benson, Côtes-de-Montbenon, Lausanne
Avec qui: Manila Marra, responsable de formation

Combien:

CHF 2 490.- (membre),
 CHF 2 950.- (non-membre)





Communiquer avec brio par écrans interposés



Philippe Gregoir revisite les fondements de la communication. Il tire parti du langage corporel pour nous aider à mieux incarner notre message. Il nous propose d'y ajouter de la vie grâce au langage émotionnel. Enfin, il préconise de recourir à nos états émotionnels pour personnifier nos dires. Autant d'éléments à combiner au moyen d'une matrice pour susciter - et maintenir! - l'intérêt en visioconférence. Un apport de qualité et... d'actualité.

Communiquer ou ne pas communiquer : telle n'est pas la question

Impossible de ne pas... communiquer! Tel est le premier des cinq axiomes de la communication proposé par Paul Watzlawick, psychologue-sociologue autrichien (1921-2007). Il explicite par-là le fait que, quoi que nous disions ou pas, quoi que nous fassions, ou pas, nous communiquons. Lorsque l'on se tient immobile et muet devant quelqu'un, ou devant un groupe de personnes, ce vis-à-vis éprouve certainement quelque chose. Il y a donc communication! Comment captiver son audience en visioconférence : sujet central à double titre.

D'abord, sur le fond : à savoir la communication en elle-même, fondement de nos relations humaines. Eh oui, sans communication, difficile d'imaginer une quelconque relation d'ordre privé ou professionnel! Ensuite, sur le vecteur de notre communication : les restrictions actuelles nous obligent à privilégier des communications par écrans interposés (visioconférence ou par capsule vidéo via Zoom, Teams, Skype, FreeConferenCall, Webex, etc.) Formidable, on peut se voir! Certes, si ce n'est que nous sommes physiquement éloignés! Il y a une distance bien réelle entre nous et notre public, nous occupons

des espaces différents. D'autre part, la taille d'un écran nous réduit fortement, ce qui impacte la qualité de notre communication!

Alors pour que nos relations et le lien que nous en attendons soient les meilleurs possibles, rendons d'abord notre communication la meilleure possible...

Communiquer au moyen d'écrans affecte ainsi sensiblement l'impact de notre communication. Alors, comment agrandir symboliquement la dimension de l'écran et réduire la distance physique avec notre public? Rentrons dans le vif du sujet et plongeons-nous dans les méandres de la communication.



Nous allons franchir quatre étapes :

1. les bases de la communication (*rapide refresh*);
2. le langage corporel qui donne du corps à notre message;
3. le langage émotionnel qui donne de la vie à notre message;
4. nos états émotionnels qui personnifient notre message.

1. Les bases de la communication

À l'origine et au sens large, le mot « communication » signifie la mise en commun, le partage d'un sujet ou d'une information. Signification qui s'est transformée, à partir de l'invention de l'imprimerie par Gutenberg au XV^e siècle, en transmission et diffusion de l'information, impliquant un décalage entre le moment et le lieu de son émission et ceux de sa réception!

Pour revenir à notre communication interpersonnelle, admettons avec humilité qu'elle est plus complexe qu'il n'y paraît! Entre qui émet un message – l'émetteur –, et qui reçoit ce message – le récepteur –, gravite toute une série d'influences telles que l'humeur, la possibilité de répondre, de réagir, ou pas, les interruptions, les interférences

diverses, le contexte et encore l'environnement dans lequel nous nous trouvons, influences qui vont avoir interféré avec notre communication.

Ceci posé, lorsque nous communiquons pour transmettre un message, nous agissons sur deux niveaux :

a. le langage verbal : les mots que nous prononçons pour former des phrases intelligibles lesquelles, selon leur construction, pourront avoir diverses significations, démontrant ainsi, si besoin était, les limites du langage verbal!

b. le langage non verbal : soit le rythme et le volume de parole, l'intensité de la voix, le regard, la posture, l'attitude, l'humeur, l'habillement, les odeurs...

(quoique ce dernier point en format numérique...)

Ces différentes composantes de la communication ont des degrés d'influence bien identifiés chez le récepteur : selon le Dr Ralf Helmut Stammes de l'école d'éthologie humaine, les effets du langage verbal représentent environ 10 % et ceux du non verbal environ 90 %. Pour d'autres chercheurs, ces rapports varient en fonction de la situation et de la nature de notre message, les mots pouvant, dans certains cas, représenter une part plus importante (examen oral, entretien de recrutement, par

exemple). Néanmoins, gardons ce rapport 10/90 en tête.

Le récepteur présente un paramètre inévitable dans toute communication : la perception.

Celle-ci diffère d'une personne à l'autre et relève, d'une part, de notre conscient (aspect raisonné, éléments concrets, mots, chiffres) et, surtout, de notre subconscient (domaine cognitif – souvenirs, habitudes, expériences vécues, émotions).

Ainsi, par exemple : préparant nos prochaines vacances d'été en Bretagne, j'ai repéré sur Internet une maison exceptionnelle mise en location; quel genre d'habitation imaginez-vous? Une cabane luxueuse arrimée dans un arbre ou une maison de maître?

L'addition de ces paramètres montre, à ce stade, qu'entre ce que nous voulons dire et disons réellement (l'encodage de l'émetteur), et ce que le récepteur entend, écoute, comprend et, enfin, retient (le décodage du récepteur), jusqu'à 80 % du contenu de notre message peut se perdre! Imaginez la suite du processus lorsque le récepteur devient, à son tour, l'émetteur du même message pour le répercuter à un tiers...

De tels parasites potentiels complexifient notre communication et implicitement... nos relations aussi! Matière à vous décourager? J'espère que non!

Car il ne tient qu'à nous de transformer ces pépins...en... pépites! Grâce tout d'abord à la maîtrise de notre...

2. Langage corporel

Deux préalables indispensables à toute prise de parole :

- maîtriser son contenu;
- identifier les passages importants de notre message, les éléments clés, auxquels nous souhaitons donner de la force.

Ensuite, quelques trucs et astuces :

- se montrer, si possible, de la taille à la tête, afin de rendre nos bras et nos mains bien visibles;
- se mettre en lumière, s'éclairer – en tous les cas éviter les contre-jours;
- regarder sans cesse l'objectif de la caméra. Notre public se trouve « à l'autre bout » et sentira notre intérêt de notre regard posé sur lui, au contraire d'une conférence en présentiel où il s'agit de balayer la salle du regard pour maintenir le contact visuel avec lui.
- Et... clarifier les règles permettant à votre public d'intervenir ou de poser des questions : pendant ou après votre prise de parole et de quelle manière, à savoir par oral ou par chat. Faciliter ces interactions aide

rendre notre présence plus captivante.

Pour donner du corps à nos messages, nous allons nous mettre en mouvement ! Au travers de six gestes archétypiques. Archétypiques car ces gestes remontent aux pratiques des Grecs anciens. Ceux-ci avaient compris que certains mouvements du corps correspondent aux émotions humaines, et que différentes émotions entraînent en résonance avec ces mouvements. Il s'agit là du pathos d'Aristote (auquel s'ajoute le logos/ contenu et l'ethos/profil de l'orateur).

La raison d'être de ces gestes consiste à maîtriser tous les aspects de notre communication (verbale ET non verbale). En maîtrisant notre gestuelle et l'expression de nos émotions, nous pouvons décider consciemment de les laisser exister à un moment T avec une intensité I dans nos prises de parole.

Les six gestes archétypiques

- **L'action**, que nous représentons en pointant d'une main, d'un index, gauche ou droite, une direction.
- **L'ouverture**, que nous représentons en ouvrant et écartant lentement les bras à angle droit.

- **La limite**, que nous représentons en mettant les bras à angle droit devant soi, tout en dressant et montrant les paumes de nos mains, comme si nous tâtonnons un mur se trouvant juste devant nous.
- **L'observation - l'écoute**, que nous exprimons en se tenant debout comme lorsque nous attendons un train sur le quai de gare ou un bus à son arrêt.
- **Le tiraillement**, que l'on représente en pointant avec chacune des deux mains deux directions opposées.
- **La plénitude**, que l'on représente en redressant les épaules vers l'arrière tout en tendant les bras le long du corps et vers le bas en maintenant les mains horizontales, comme si elles reposaient sur un mur devant soi.

Un entraînement régulier de ces gestes archétypiques permet à l'organisme de les

intégrer et d'induire petit à petit telle ou telle émotion : les pratiquer en série chaque matin pendant 21 jours - une excellente gymnastique de réveil.

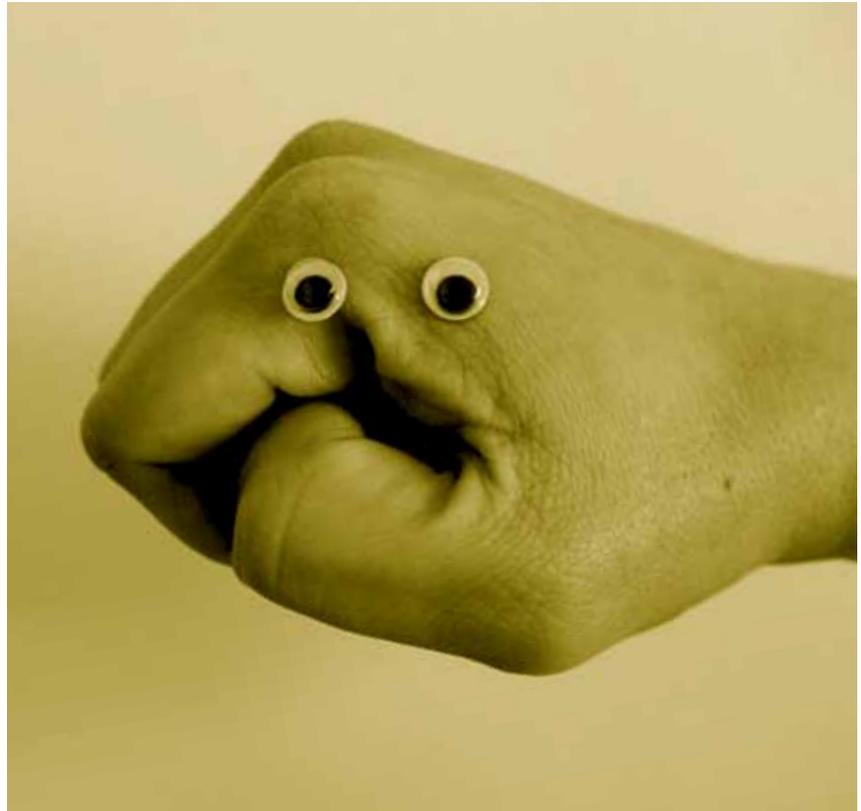
Voici la pépite évoquée plus haut. Elle va prendre tout son sens si nous lions l'un ou l'autre de ces gestes aux éléments clés de votre message, ces passages auxquels vous entendez donner du poids !

Un exemple ? Dans la phrase suivante, placez sur chaque élément clé écrit en gras le geste décrit entre parenthèses : « Vous pourrez compter sur ma capacité à empoigner (plénitude) les problèmes, à me concerter avec mon équipe pour aller chercher les avis (action) et ensuite opter pour les solutions destinées à éviter des blocages (limite) inutiles ! » Maintenant que nous pouvons donner du corps (c'est le cas de le dire) à notre message, ajoutons-lui de la vie grâce au...

3. Langage émotionnel

Pourquoi des émotions dans un message, me direz-vous ? Leur rôle vise ici à ajouter du vivant pour toucher notre public et ainsi améliorer le score de l'encodage-décodage. Ainsi dotée, l'audience saisira et mémorisera mieux notre message, grâce à l'opération, non pas du Saint-Esprit, mais du subconscient.

Mais, en fait, qu'est-ce qu'une émotion ? On lui donne toutes sortes de sens, alors qu'il ne s'agit que d'une activité physiologique courte et soudaine provoquée par une situation inattendue, réelle ou imaginaire, impliquant ensuite une modification cognitive. L'émotion devient alors sentiment et induit une activité comportementale. Limitons-nous aux émotions de base et à leur seul aspect physiologique. Elles sont au nombre de six, selon Paul Ekman :





- deux à connotation positive : joie et surprise; et
- quatre à connotation négative : peur, tristesse, colère et dégoût.

Rappelons-nous de la fonction des émotions : chacune d'entre elles constitue un signal destiné à nous alerter quant à la satisfaction ou la non-satisfaction de l'un ou l'autre de nos besoins vitaux et fondamentaux représentés par la fameuse pyramide d'Abraham Maslow. Les émotions ne représentent rien d'autre que le vivant qui est en nous ! Tout ce que nous faisons ou pas, disons ou pas, consiste à satisfaire, consciemment ou inconsciemment, l'un ou l'autre de nos besoins. La peur nous protège d'un danger, la colère d'une agression, la tristesse d'une perte alors que la joie traduit la satisfaction lorsque tout va bien. Dès lors, nous avons le choix ! Soit, nous accordons de

la place à nos émotions, – autrement dit reconnaître le vivant qui est en nous et nous respecter, ce que l'on nomme aujourd'hui « l'intelligence émotionnelle », encore une autre pépite... –, soit nous l'occultons, nous la refoulons – ce qui revient à renoncer au vivant qui est en nous ! On l'a souvent appris à nos dépens, en tant qu'enfant et élève... : « Ne pleure pas, ne crie pas, ne t'énerve pas, etc. » Nous comprenons mieux maintenant le caractère vivant que la simple expression des émotions peut ajouter à un message. Bien ! Nous disposons donc des morceaux de notre puzzle : d'un côté, les six gestes, et, de l'autre, les six émotions. Six fois six éléments qui constituent une matrice de trente-six combinaisons, interactions possibles que nous allons appeler...

4. États émotionnels

L'on entend par là le fait d'exprimer, via notre corps et nos émotions, un comportement, lequel, le plus naturellement possible reflète notre ressenti lié à chacun des éléments clés de notre message. La pratique régulière de ces trente-six combinaisons nous fait découvrir, petit à petit, nos favorites et c'est ainsi que nous en arrivons à incarner notre message.

Voici quatre exemples d'état émotionnel issus de combinaisons de la matrice en question :

- enthousiasme : joie + action (sourire et pointer une direction, du bras ou de l'index);
- grande satisfaction : joie + plénitude (grand sourire et épaules redressées vers l'arrière, bras le long du corps et mains horizontales);
- tourment : tristesse + tiraillement (air abattu, et pointer des deux mains deux directions opposées);
- contrariété : colère + action (ton agressif et pointer une direction, du bras ou de l'index).

Avec ces ingrédients, il ne vous reste plus qu'à fabriquer votre produit final : votre prise de parole, en dotant votre message d'une structure : que voulez-vous communiquer ? Dans quel but ? À qui ? Avec quels éléments clés ? Agrémentés

de quels états émotionnels ? Et... de vous lancer ! Répéter, répéter et répéter !

Une pépite pour conclure

Voici la pépite : rendre notre message vivant et captivant dans une réunion, une conférence, on line ou en capsule vidéo, pour contrebalancer l'effet figeant et réducteur d'un écran ! Cette pépite, il ne vous reste plus qu'à la placer dans un bel écran : les ressources que sont la conscience des effets de la communication, de notre image, de l'importance du langage non verbal, les six gestes, l'usage des six émotions de base, l'expression de nos états émotionnels favoris, et la structure de nos messages.

Dans un monde où la communication surabonde, notre savoir-être et notre éloquence font non seulement la différence, mais permettent de faire mouche dans la réalisation de tout projet nécessitant une communication ! La confiance en soi s'accroît lors de nos prises de parole et, à force, nous en retirons même du plaisir ! Captivant, non ?

Philippe Gregoir
coach formateur consultant
philippe@accorhom.ch
www.accorhom.ch

L'assaut viral du COVID (entendez COmplètement Vidéo *Disrupteur*) nous a contraints à considérer ces fameux *disrupteurs* avec lesquels nous devons compter. Le point sur une question d'actualité.



COmplètement Vidéo *Disrupteur* ou la pandémie qui révolutionne le monde de la formation

La crise sanitaire a bousculé notre écosystème professionnel, lequel subissait déjà les effets du *digital learning*. La Covid-19 scinde notre profession entre deux camps : celui de qui espère un retour à l'état « d'avant », et celui de qui célèbre l'accélération du changement dans les modalités andragogiques ainsi opéré. Par ailleurs, « l'effet Covid-19 » affecte aussi les organismes de formation. Conserveront-ils encore leur place hors des entreprises ? Ou les plateformes PLC (Personnal learning cloud) les remplaceront-elles ?

Tout ça, c'est de la « faute » à Khan !

Tout ronronnait dans notre petit monde de la formation continue pour adultes. Nous utilisions notre capacité à former des dizaines de personnes à la fois, ce qui valorisait notre maîtrise du leadership, de la communication, et notre faculté à gérer des groupes importants. Puis vint Salman Khan. Tout comme son prédécesseur et homonyme Ghenggis – qui conquiert une grande partie de la Terre en détruisant beaucoup sur son passage –, Salman a créé un nouveau monde. Son idée était simple : partager – gratuitement !

– du savoir en ligne au moyen de vidéos. Une idée forte : d'une part, aider parents et enfants; d'autre part, libérer les enseignants afin de mieux leur permettre d'accompagner l'apprenant dans ses tâches complexes.

C'est ainsi que décolla la classe inversée conçue par Éric Mazur en 1990.

Dès lors, tout a changé pour nous. Les supports de cours. Le cœur même de nos formations. La séquence de nos contenus. Notre rôle. Et la place de l'apprenant. Cela faisait déjà beaucoup à digérer. Mais impossible de faire marche arrière. Car, très vite, les projets participatifs se sont révélés plus captivants que l'enseignement classique *ex cathedra*. Cette Khan Academy avec groupes de travail en classe humanisait la formation. Et plus encore...

Avouons-le : la vidéo, comme les livres, permet de revenir à tout moment sur tout passage non compris. Elle libère les formateurs qui se consacrent davantage à aider les membres qui peinent dans leurs groupes. L'apport de la « méthode Khan » a donc accru le plaisir d'accéder au savoir par un apprentissage personnalisé.

Dirrupteur : qu'entendez-vous par Dirrupteur ?

Ce nouveau mot, ce mot anglais, adapté tant bien que mal à la langue de Molière, revient souvent. Les chamboulements en tout genre actuels altèrent les valeurs et les notions les plus stables. Surfer sur ces eaux tout sauf tranquilles exige de maîtriser l'art de la disruption. En clair : « Une rupture, une innovation radicale qui rebat totalement les cartes d'un marché établi. Sa recette commence à être connue : un astucieux mélange d'esprit entrepreneurial et de nouvelles technologies "de rupture" ». (Wiktionnaire)

Vous l'aurez compris : la « khanerie » (ou classe inversée par vidéo interposée) représentait une première disruption à intégrer. Ce d'autant plus que les plateformes de contenus en ligne, tels qu'Edx.org (voir encadré) confirmaient que, de l'architecture aux sciences sociales, tout peut s'apprendre en distanciel.

Après l'e-learning, le Covid

Grande leçon de la Covid-19 : nous avons dû franchir le pas, passer au *e-learning*, puiser du contenu ailleurs que chez nous (faute de temps) ou adapter ce que l'on dispensait auparavant en présentiel. Plusieurs d'entre nous ont mesuré à cette occasion

PLATEFORMES ET CETERA : LA NOUVELLE FAÇON D'APPRENDRE

On connaît maintenant les facteurs propices à acquérir de la connaissance :

- échanges sociaux;
- environnement motivant et
- appui d'un groupe pour aider à sortir sa zone de confort.

Les plateformes d'e-learning remplissent ces conditions :

- elles favorisent les interactions et l'aide mutuelle;
- elles encouragent à avancer par l'envoi d'emails ou autre mode de suivi;
- elles composent des grands groupes (parfois même plus 120 membres issus des quatre coins du globe) ce qui motive les personnes inscrites.

Cerise sur le gâteau, ces plateformes assurent une réussite de l'apprentissage à 99 %.

Leur point commun : distribuer du contenu. Mais la quantité de plateformes et leurs divers types sèment le trouble. Il devient difficile de s'y retrouver parmi cette multitude d'offres. Tentons d'y voir clair.

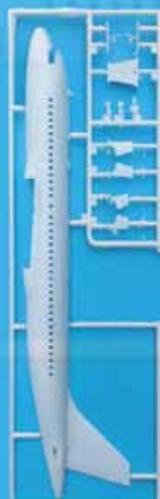
Plateformes de contenus en ligne

La plateforme Edx.org propose un programme des meilleures universités en ligne. EdX démontre que, de l'architecture aux sciences sociales, tout peut s'apprendre auprès d'une académie en ligne.

Les écoles en ligne (par ex. IDEOU) composent des parcours apprenants fondés sur les mécanismes qui fonctionnent, avec des objectifs hebdomadaires. La durée de la formation se limite à quelques semaines. À intervalles réguliers, des échanges de groupes complètent les apprentissages asynchrones et encouragent la correction mutuelle entre apprenants.

Les plateformes LMS

Les Learning management system (360Learning) proposent d'organiser une expérience utilisateur par des parcours de formation conçus pour l'apprenant.e. Cela libère les formateur-trice-s de l'aspect



combien enseigner à distance modifiait nos habitudes et la structure de nos formations. La classe inversée s'est imposée par la force des choses. Et le recours à du contenu existant aussi – pour parer au plus pressé.

Dès lors, une question se pose : doit-on vraiment produire du contenu ? Il en existe tellement, et sous différentes formes, largement disponible ! (Voir encadré.)

En fait, tout nous pousse à nous concentrer sur les *fondamentaux* de l'apprentissage plutôt que sur la *matière* de l'enseignement. Autrement dit :

- proposer des contextes motivants;
- créer des expériences authentiques;
- favoriser des interactions sociales.

Voilà ce qui subsiste et qui nécessite des compétences d'animation. Et cela est vrai tant pour les formateurs que pour les organismes de formation.

En effet, pour ces derniers, le défi consiste à : structurer, rythmer et proposer

les étapes d'apprentissage sur une plateforme d'échange facile d'accès (pour les apprenants et pour les enseignants).

Second enjeu pour ces organismes : développer l'agilité technologique de leur personnel afin qu'ils conservent la connaissance et puissent la retrouver sans effort depuis n'importe où.

Troisième enjeu : certifier l'apprentissage. Diplômes et certificats augmentent le niveau de revenus et la reconnaissance de la formation pour les apprenants.

Dernier enjeu : inviter les acteurs de la formation à transformer leurs habitudes. Eh oui ! les formateurs eux-mêmes résistent au changement ! Tel est le grand écueil à éviter (ce que mes recherches en 2016-2017 avaient déjà révélé). En effet, une formation numérique nous prive de notre sacro-sainte salle de cours, espace privilégié où nous pouvions mobiliser nos groupes et briller de toute notre compétence. Mais rassurons-nous : nous resterons des « acteurs » ! Mieux, nous



logistique. Elles proposent aux ingénieure-s pédagogiques des menus cohérents pour chaque type d'apprenant-e-s. Cela dit, la gestion de ces plateformes reste complexe pour les petites équipes L&D.

Les plateformes LXP

Une plateforme d'expérience d'apprentissage (LEP/LXP) est une offre en nuage (cloud) destinée à offrir une expérience personnalisée à l'apprenant-e. Contrairement aux LMS, les plateformes d'expérience d'apprentissage forment en général une couche de curation et d'agrégation de contenu entre les ressources d'apprentissage numérique internes d'une organisation, la grande quantité de contenu externe disponible sur Internet et le contenu généré par les utilisatrices et les utilisateurs. De telles plateformes capturent l'apprentissage effectué en dehors de la formation officielle. De ce fait, elles deviennent un centre

d'apprentissage personnalisé et interactif qui va au-delà des programmes proposés par le département interne de la formation et du développement. Ces plateformes permettent de mélanger des contenus selon les besoins. Si des technologies d'intelligence artificielle se chargent de proposer du contenu pertinent, on parle de Netflix de la formation.

Blogs et chaînes Youtube

Ces supports proposent des contenus et des cursus de formation de qualité. Et ce à des prix souvent bien plus avantageux que les formations en ligne standard. Les itinéraires andragogiques sont programmés à l'avance. Des emails incitent la personne inscrite à progresser dans sa formation en lui indiquant son état d'avancement. Certes les gens qui tiennent des blogs ou animent des chaînes Youtube comptent parmi les formateurs auto-proclamés. Néanmoins, ils

réussissent parfois à réunir un très vaste nombre de followers. Ainsi Mike Horn (self-leadership) avec les récits de ses expéditions inspire et motive son public au quotidien à concrétiser ses rêves. De même, Margaux Faes explique sur Couture débutant comment démarrer dans cette activité, et enseigne des techniques difficiles à apprendre sans aide.

Lire autrement

Les plateformes Getabstract ou Koober transforment notre façon de lire. Auparavant les formateur-trice-s et les apprenant-e-s achetaient des livres pour apprendre et transmettre leur savoir. Maintenant, ils disposent de remarquables résumés écrits ou audio. Ainsi la connaissance est transportable et disponible tout de suite.

CV et réseautage

Linkedin Learning a compris que l'un des enjeux majeurs des travailleuse-s est de

rester employable tout au long de la vie. Elle a donc développé un service de CV et de réseautage en ligne. Elle a augmenté son offre avec des formations et la possibilité de délivrer des certificats en ligne par l'intermédiaire de Quiz. Grâce à son vaste réseau, elle a demandé aux meilleurs formateur-trice-s de produire du contenu qu'elle diffuse selon un format standard d'e-learning.

Bureautique

Pour sa part, Eni Learning propose du contenu sur toutes les thématiques bureautiques et informatiques. À l'origine ENI était une maison d'édition. Voilà pourquoi, en plus de sa plateforme d'apprentissage, elle propose en ligne la bibliothèque de toutes ses références.

Retrouvez quelques autres exemples dans cet article <http://bit.ly/orenbar>

agissons à plus grande échelle encore, *via* un réseau d'apprentissage à distance et sur des plateformes.

C'est grave, Docteur ?

Se transformer, en tant que formateur, présente des risques. Le principal est de perdre les apprenants. On peut oublier leur besoin de disposer de temps pour acquérir du savoir par cette modalité différente. On peut aussi négliger les bienfaits de ce nouveau mode d'apprentissage. D'où un effort de communication, faire prendre conscience que des changements s'imposent dans nos mentalités.

Autre risque, celui de chercher une plateforme apte à répondre à tous nos besoins formatifs. Le mieux étant l'ennemi du bien, on opte alors pour une « usine à gaz », laquelle semble tout offrir, mais tient rarement ses promesses. Ne rêvons pas : les contenus des plateformes ne correspondent pas à la réalité du terrain des

apprenants. Dès lors votre rôle visera à faciliter le transfert afin de rendre l'apprentissage pertinent.

Bénéfices en vue ?

D'une part, la classe inversée développe l'autonomie et la responsabilité de l'apprenant. Cela lui offre aussi la chance d'aller plus loin que la structure d'apprentissage classique. Étudier d'abord pour pratiquer ensuite, et en groupe, évite l'ennui et l'abandon – travers si fréquents en cours d'apprentissage.

D'autre part, « Les neurosciences de l'apprentissage ont mis en exergue le fait que la distance entre le lieu où une compétence est apprise (le lieu d'acquisition) et le lieu où elle est appliquée (le lieu d'application) influe fortement sur la probabilité qu'un étudiant mette ou non en pratique cette compétence. » (Mihnea Modoveanu, février-mars 2021. *Harvard Business Review*)

Ensuite, travailler sur une certification reconnue facilement par entreprises et recruteurs augmente l'impact d'une formation chez l'apprenant et facilite son acquisition de compétences. De même, les nouvelles technologies permettent de valider les acquis par l'expérience, un pan entier de certification à explorer.

Ainsi, la Covid-19 a remis en cause nos façons de faire. Elle a précipité le recours au e-learning et à la classe inversée. Après ce choc, admettons que la disruption a du bon et que le monde de la formation se souviendra du vrai sens de *notre* COVID : **COmplètement Vidéo Disrupteur!**

FORMATIONS

Renseignements et inscriptions

ARFOR
Association Romande
des Formateurs
Secrétariat opérationnel
aduna romandie
Av. de Provence 12
1007 Lausanne
info@arfor.ch
021 623 37 00
www.arfor.ch/formations



Apprendre les bases de l'écriture journalistique

Une journée sans blabla pour qui rédige des textes occasionnellement, se donne de la peine et en a. Afin d'écrire plus vite, sans devoir faire autant d'efforts, et mieux !

Objectifs

- Penser en journaliste = pour son lectorat
- Saisir les fondements d'une écriture pro
- Écrire plus vite en fournissant moins d'effort et avec une meilleure qualité finale

Programme

- Adopter un angle, choisir un ton, considérer son public et le niveau de langage à utiliser
- Trouver un début accrocheur et une fin percutante
- Inciter à la lecture en structurant ses idées
- Relire et éditer son texte (« muscler et dégraisser », rudiments des techniques de lisibilité/readability)

Pratique

- Après chaque bref aspect théorique, mise en pratique (sur vos textes existants et/ou des écrits proposés par le formateur)
- Rédaction de courts articles à partir d'une feuille blanche selon des consignes (complexité croissante)
- Décorticage en plénum d'articles à suivre et à fuir
- Comparaisons d'articles avant et après retouches selon les principes appris

Prérequis

Aucun si ce n'est d'avoir l'habitude d'écrire et souhaiter acquérir davantage de fluidité

Public cible

Formatrices et formateurs désirant écrire des articles ou rédiger du texte pour des contenus andragogiques.

Quand ?

jeudi 9 septembre 2021
de 8 h 30 à 17 h

Durée : 1 jour

Où ?

7ACTBenson, Côtes-de-Monbenon à Lausanne-Flon

Avec qui ?

Grégoire Montangero
rédacteur en chef de la revue *Transfert*, journaliste RP

Combien ?

Tarif sur demande



<http://bit.ly/journalisme21>