

agora

la revue des
formateurs
romands

ARFOR
ASSOCIATION ROMANDE
DES FORMATEURS

p. 6 à 19

DOSSIER SPÉCIAL CEP

L'invité :
Jean-Charles
Cailliez, un prof
renversant !

p. 4

ENSEMBLE

L'Arfor souhaite un bon anniversaire au Salon RH

p. 5

ON Y ÉTAIT

Autour d'un lunch et au-delà

p. 13

MÉTHODE

Défiger les postures par la mise en action

n° 13 - octobre 2016

DOSSIER: L'INNOVATION EN FORMATION

Initié et soutenu par l'équipe
pédagogique du CEP.

Coordination des articles et interviews assurées
par Anne-Laure Divoux et Isabelle Inzerilli.

Retrouvez tous les articles et les vidéos
sur www.arfor.ch et pensez à les partager !

3 LE MOT DU...

Responsable
du groupe de veille

3 L'ÉDITO

Oui, jusqu'au bout

ACTU

4 À L'HONNEUR

Jean-Pierre Besse aux
commandes de l'Arformation

4 ENSEMBLE

L'Arfor souhaite un bon
anniversaire au Salon RH

5 AU REVOIR

Merci, Pierre

5 ON Y ÉTAIT

Autour d'un lunch
et au-delà

6 SPÉCIAL CEP

Cap sur l'innovation
aux escales estivales du CEP

8 L'INVITÉ

Jean-Charles Cailliez,
un prof renversant !

10 SPÉCIAL CEP

Une stratégie pour innover

11 SPÉCIAL CEP

Redonner ses lettres
de noblesse à la salle
de cours à l'heure digitale

11 SPÉCIAL CEP

Veiller autrement

12 TESTÉ POUR VOUS

Les escales de l'innovation
du CEP, un menu en trois plats

12 SPÉCIAL CEP

Vers des formations
plus collaboratives

13 MÉTHODE

Défiger les postures grâce
à la mise en action

14 LE PAVÉ DANS LA MARE

On n'est plus à l'école

15 PÉDAGOGIE

Réviser pour innover

16 PRATIQUE

Innover par les émotions

17 PÉDAGOGIE

Albert Einstein, l'éveil du génie

17 TECHNIQUE

Repérer les émotions
pour mieux accompagner

18 À PENSER

Des Anciens
et des Modernes

19 TRANSFÉRER

Réinventer la roue

19 MÉTHODE

Quatre règles de sept
pour rester innovant
et créatif en formation

CAHIER

20 ARFORMATION

Passerelles entre
neurosciences cognitives
et apprentissage

Cours FFA-BF-M1 : Animer
des sessions de formation
pour adultes

20 SEFORMER

Les pratiques de coaching
enfin reconnues au niveau
fédéral

21 EURÊKA!

Créer son propre webinaire

22 À RACONTER

La sérendipité

23 RÉSEAU

Aidez-les à vous aider

24 ENTRENOUS

Kristina Abate, responsable
de formation, membre
de l'Arfor depuis 2015

LE MOT DU... RESPONSABLE DU GROUPE DE VEILLE

C'est déjà demain

L'innovation passe par la compréhension d'un problème et l'observation de son environnement. De nombreuses méthodes favorisent un tel processus. A l'image du Design Thinking, venant de la d.school de Stanford, qui a le vent en poupe. Nombreux sont les ateliers proposés aux entreprises, afin de développer leur capacité à innover. Une course à l'innovation qui fait rage dans les entreprises, afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Une course folle alimentée le plus souvent par des impératifs de survie, parfois par des motifs promotionnels.

Qu'en est-il dans le domaine de la formation? Beaucoup de futurs étudiants* sont à la recherche d'une formation leur permettant d'acquérir de nouvelles manières de travailler. Ils souhaitent ainsi améliorer leur processus de travail et devenir un peu plus performants que leurs concurrents.

Rares sont les formations qui offrent un contenu réellement innovant. La plupart partent d'une formation existante et innove dans leur manière d'enseigner. Ceci, avec l'objectif de renforcer et faciliter l'acquisition des compétences visées. Comme c'est le cas notamment avec l'apport de technologie dans le processus d'apprentissage – médias, e-learning – ou avec des méthodes d'enseignement différentes, comme les classes inversées.

Sur ce terrain de l'innovation, l'Arfor entend rester elle aussi dans la course. Elle redéfinit son offre Arformation pour proposer à ses membres des formations et ateliers permettant de découvrir des

pratiques ciblées et d'avant-garde, à l'image des neurosciences. En lien avec son Groupe de veille, elle souhaite aborder les thématiques de demain. Ce dossier spécial en est l'illustration. Sans oublier la plateforme d'apprentissage Moodle, exploitée par l'association et mise à disposition de ses membres. Un service qui permet l'accès à une plateforme complète, tout en réduisant le temps de maintenance.

Les partages de nos membres, dans les pages qui suivent, confirment la vitalité des pratiques déjà bien présentes dans l'association. Une dynamique qui, nous l'espérons, vous donnera des idées pour continuer à innover dans vos formations. Bonne lecture!



Philippe Pillonel

Responsable du groupe de veille
philippe.pillonel@arfor.ch

ÉDITO

Oui, jusqu'au bout

Le constat est brutal. Le formateur d'antan a perdu de sa superbe, il a laissé des plumes dans la tornade internet. Les apprenants viennent aujourd'hui chercher à son contact autre chose que du seul savoir. Si pendant longtemps, il lui suffisait d'asseoir son expertise pour sortir du lot, il lui devient aujourd'hui incontournable de repenser ses méthodes pédagogiques et sa manière de stimuler le groupe.

Cette recherche de pratiques innovantes, le Centre d'Éducation Permanente s'y adonne depuis toujours. Il passe aujourd'hui à la vitesse supérieure, avec un objectif ambitieux: inventer son offre de formation du futur, en associant ses intervenants à la démarche. Une nouvelle étape démarrée cet été, par le biais d'une succession d'ateliers de réflexion et de pratique. Pour l'animation, le CEP a fait appel à un expert en créativité: Jean-Charles Cailliez, aux multiples casquettes, dont celle de professeur un peu étrange, passé maître dans l'art de devenir élève dans son propre cours – la pédagogie renversée.

Le dossier spécial de cette édition d'Agora est consacré pour une bonne part à cette expérience inédite menée par le CEP. Et de façon plus large, à tout ce qui peut nous aider à innover dans nos pratiques. Des témoignages inspirants de nos pairs qui viennent confirmer combien l'innovation est à notre portée, pour peu qu'on sache s'y prendre.

Si l'on donne une caisse en carton à un enfant, il en fait son château. Que ferait l'adulte, à part la mettre de côté pour son futur déménagement ou la jeter aux encombrants? L'innovation peut surgir

de presque rien, insiste Jean-Charles Cailliez (voir son interview p. 8). Il s'agit déjà de retrouver notre potentiel créatif, de faire taire un moment la voix de notre rationalité et surtout de croire jusqu'au bout que «oui, c'est possible».



Isabelle Inzerilli

Rédactrice en chef de l'Agora
isabelle.inzerilli@arfor.ch

LE COUP GAGNANT DANS VOTRE STRATÉGIE RH
www.salon-rh.ch

10 ans

powered with  by **bording**



Salon RH Suisse

5 & 6 octobre 2016 | Palexpo Genève
10^{ème} Salon Solutions Ressources Humaines

À L'HONNEUR:

Jean-Pierre Besse aux commandes de l'Arformation

Disponible et généreux, il sait écouter et soutenir ceux qui en ont besoin. Dans les situations délicates, il voit le verre à moitié plein et passe à l'action. Des qualités qu'il a mobilisées pendant ses deux mandats à la présidence de l'Arfor, où il s'est attaché à faire grandir l'association. Son nouveau défi : repenser l'offre de formation. Portrait.



Capacité à prendre de la hauteur

Adeptes du co-working, même à 3200m d'altitude

Sa devise : « Nul vent n'est favorable à qui navigue au hasard » Sénèque.



jean-pierre.besse@arfor.ch
www.arfor.ch/formation

course à pied et Nordic Walking. L'objectif est de réunir des fonds en fonction des kilomètres parcourus pour aider les jeunes en difficulté.»

L'Arfor et lui

«Les membres et le comité m'ont accordé leur confiance pour présider l'association pendant 4 ans.

Une expérience qui m'a enrichi sur le plan personnel et organisationnel.» Il souhaite continuer à s'engager pour l'Arfor pour aider les formateurs à exercer leur métier avec plaisir et sérénité.

Pour lui, l'Arformation

«Le métier de formateur est un beau et noble métier où il faut sans cesse se renouveler. J'ai souhaité continuer à offrir de mon temps et de mon enthousiasme pour faciliter l'accès à mes pairs aux outils dont ils ont besoin.» Son projet : répondre au mieux à l'évolution du métier, en particulier par une offre plus riche en ateliers et, dans un proche avenir, par un module dédié aux formateurs occasionnels. Son attention particulière : maintenir la qualité de la formation certifiante Arfor existante (FFA-BF-M1). «Notre force, c'est notre engagement avant, pendant et après ce cursus. Nous soignons la relation avec nos participants tout au long du processus. Jusqu'à les faire bénéficier d'un coaching avec un membre Arfor : la meilleure façon de partager un socle de compétences.»

Propos recueillis par Isabelle Inzerilli

Signes particuliers

Capricorne du 3 janvier, heureux mari et heureux père de deux filles. «Toutes les trois sont de précieux soutiens à mon équilibre. Elles m'ont permis d'être ce que je suis aujourd'hui. Je les aime!» Aime aussi le ski à Isenau, le parapente et le bateau sur le lac, la fondue au fromage de l'Étiaz, l'humour sous toutes ses formes.

Son objet fétiche

Un caillou recueilli au pied du Cervin : «Ma mère aimait par-dessus tout ce lieu et c'est aussi là que j'ai fait mon premier vol en parapente.»

Son parcours

A 14 ans il lance et anime Radio Bouche-tous, radio pirate de quartier sur la bande

FM. «C'est de là qu'est né mon goût pour le reportage. Deux ans plus tard, je courais les scènes – pièces de théâtre, concerts et autres événements – pour les filmer dans les conditions du direct.» Devient tour à tour apprenti vendeur dans le sport, puis vendeur d'articles électroniques de divertissement. «J'ai commencé en vendant les premiers CD (Compacts Discs) et achevé une carrière de 15 ans dans la vente à l'arrivée des premiers écrans LCD (Ecran à cristaux liquides).» Poursuit son ascension : gérant de magasin, expert aux examens, formateur, responsable d'un service formation, maître-socioprofessionnel et aujourd'hui conseiller en intégration.

Sa façon de travailler

Inspirer une vision, créer la relation et passer à l'action. «Dans mon métier comme

à l'Arfor, les personnes impliquées et motivées que je rencontre m'inspirent pour créer de nouvelles prestations et innover.»

Sa fierté

La première AGORA de la formation en entreprise réalisée conjointement avec le CRPM à Yverdon en 2015. «C'est une vraie satisfaction que d'avoir réuni plus de 100 professionnels de la formation et des RH pour débattre des enjeux du métier, d'avoir eu le soutien de nos partenaires et d'avoir positionné l'Arfor comme un acteur engagé auprès des entreprises.»

Un projet qui lui tient à cœur

Participer à une course à pied de plusieurs dizaines de kilomètres pour soutenir une association caritative. «Depuis une année, je m'entraîne à l'endurance, en alternant

ENSEMBLE : L'Arfor souhaite un bon anniversaire au Salon RH

Rendez-vous incontournable des professionnels des ressources humaines en Romandie, le Salon RH fête cette année sa 10^e édition les 5 et 6 octobre à Genève. Près de 200 exposants accueillent les 2800 visiteurs professionnels venus débattre sur le MeetingPoint, assister à 5 conférences-clés et à plus de 120 interventions. L'occasion pour l'Arfor de marquer sa présence par son stand.

Un salon pour débattre des thématiques actuelles

Les visiteurs ont accès aux avis des experts sur les tendances RH du moment par le biais de 5 conférences-clés, mais également à une soixantaine de conférences et une quarantaine de séminaires participatifs animés par les exposants, sans oublier les interventions de l'Espace Start up et du MeetingPoint.

Lieu d'échange d'expériences dans une ambiance informelle, le MeetingPoint permet d'aborder des aspects concrets du métier. Des débats animés par Annika Mansson, experte en RH. Deux thématiques privilégiées dans cette édition du Salon RH :

- La gestion de la santé en entreprise (GSE). De plus en plus d'entreprises sont conscientes de devoir contribuer à la santé et au bien-être physique et psychique de leurs employés.
- La motivation des salariés d'une entreprise. Elle a un impact direct sur son économie et seul un investissement personnel de chacun conduit au bon fonctionnement d'une structure.

L'Arfor au Salon

L'équipe du comité de l'Arfor et des membres actifs de l'association se relaient sur le stand K.06 - Halle 2, pour accueillir les visiteurs pendant les deux journées du Salon. Objectifs : renseigner, orienter sur les possibilités de formation, sur les avantages offerts aux membres, mais surtout partager une vision enthousiaste du métier. Pour donner envie au plus grand nombre de rejoindre notre communauté de passionnés et construire ensemble l'avenir de la profession.



a.frerker@boarding.com
www.salon-rh.ch



Sandra Bissig

Secrétaire générale de l'Arfor
sandra.bissig@arfor.ch

AU REVOIR: Merci Pierre

Expert en management organisationnel, formé à la créativité et aux techniques pédagogiques, Pierre Bach a collaboré à de nombreux programmes de formation en Suisse romande, y compris à l'Arfor. Membre de l'association depuis sa création, il a annoncé lors de la dernière AG son retrait progressif de ses activités de formateur et son départ de l'Arfor. Nombreux sont ceux qui souhaiteraient lui dire au revoir. Quelques messages à partager et **bien sûr pour toi**, Pierre.



«Depuis plusieurs années, j'ai le grand privilège de collaborer avec Pierre sur les modules du BFFA. Il a toujours été pour moi un partenaire de grande qualité. Sa disponibilité, ses compétences remarquables, construites sur une vaste expérience qu'il met généreusement au service de tous ceux qui l'approchent, en font un pilier solide sur lequel s'appuyer. La modestie bienveillante avec laquelle il aborde tous ceux qui sollicitent ses conseils avisés est propre à mettre à l'aise ses interlocuteurs. D'une honnêteté sans faille, il répond sans jugement à toutes les propositions qui lui sont faites, avec respect et pertinence.

Pierre, tu m'as beaucoup appris, et pour cela j'aimerais te remercier sincèrement.

Tout en espérant pouvoir bénéficier encore longtemps de tes judicieux conseils, de tout cœur je te souhaite beaucoup de bonheur et de succès dans la nouvelle orientation que tu as choisie.»

Françoise De Senarclens

«C'est dans nos rencontres fortuites dans les trains ou dans des groupes de travail à l'Arfor ou à l'ARFAD que nous avons eu nos échanges les plus intéressants. C'est là que j'ai pu apprécier l'ampleur de ses connaissances et la profondeur de ses réflexions, sur les aspects les plus pointus du métier de la formation. Par ses engagements auprès des associations de formateurs et par sa compétence, il a beaucoup fait avancer la cause de la formation en Suisse.

Merci, Pierre. Je te souhaite une belle suite pour tes futurs engagements et activités. Car franchement, je ne t'imagine pas (ou pas uniquement) te prélasser dans une chaise longue en regardant passer le temps!»

Charles Brulhart

«Il m'a accompagné, en duo avec Françoise, tout au long de la formation BFFA1. J'ai pu apprécier son professionnalisme bien sûr, mais surtout sa générosité. Toujours prêt à nous faire découvrir ses «trucs» en formation: j'ai le souvenir de moments uniques avec mes collègues stagiaires, à lancer des balles ou déambuler au bout d'un bâton yeux bandés, sous le regard espiègle de Pierre... autant d'expériences qu'il partageait avec nous en y mettant du sens. A côté de théories très fines sur la pédagogie, le management de projet ou la dynamique de groupe, il savait nous plonger dans des mises en situation créatives qui m'inspirent encore aujourd'hui.

C'est Pierre aussi qui m'a conseillé de rejoindre l'Arfor. Un bon réseau pour rencontrer d'autres pros du métier, m'avait-il assuré. C'est encore Pierre, avec lequel je partage la passion de l'écriture, qui m'a confié les clés de plusieurs de ses formations aux écrits professionnels, en prenant soin de me recommander aux clients.

Pierre, tu quittes l'Arfor et les salles de classe, mais tu restes bien présent par ce que tu nous as transmis. Un grand merci.»

Isabelle Inzerilli

ON Y ÉTAIT: Autour d'un lunch et au-delà

Lors de notre dernier Arforlunch, le 14 juin dernier, le sens de nos rencontres s'est plus que jamais confirmé: tisser des liens, apprendre à mieux se connaître entre membres pour développer des synergies, mais aussi ne pas rester seul dans son coin à chercher des réponses à ses questions et profiter de la force collaborative pour s'imprégner du souffle inspirant des autres.



Parmi les sujets abordés lors de cette rencontre: la communauté collaborative et les travailleurs indépendants. Un membre passionné a aussitôt fait le lien avec la conférence de Joël de Rosnay sur «L'entreprise du futur» (cf. «Mot du» d'Agora n° 12) qui annonce une forte augmentation des travailleurs indépendants. Ceux-ci seront beaucoup mieux armés, car sachant travailler en réseau et proposer à leurs clients une grande diversité de services. Ils sauront composer avec un environnement où le pouvoir latéral remplacera le pouvoir pyramidal et dans une symbiose totale avec les différents domaines de connaissance: écologie, informations, nanotechnologies, biologie, sciences cognitives, etc. L'une des caractéristiques du manager de 2030 sera de promouvoir le lien humain et social.

Preuve de la puissance du réseau, à peine deux jours après notre dernier Arforlunch, un des participants nous a envoyé des pistes documentées qui nous ont insufflé des idées constructives, et deux semaines plus tard, nous nous sommes retrouvés à trois membres dans les mêmes ateliers de développement personnel.

Face au succès de ces rencontres en espace coworking, un vrai agenda se dessine pour les étendre en proposant plusieurs dates et différents lieux à nos membres. Par ailleurs, j'ai imaginé de créer un «coin

des membres» sur le site internet de l'Arfor pour aller plus loin dans le suivi de ces échanges. Un espace ouvert, où chacun pourra communiquer en direct sur ses besoins personnels ou individuels et profiter des compétences ou connaissances des autres. Sans attendre 2030, la dynamique du réseau est bien en marche à l'Arfor!



Estelle Treiber

Formatrice titulaire du BFFA et technicien en PNL

afdformation.contact@gmail.com
www.afd-formation.com

SPÉCIAL CEP: Cap sur l'innovation aux escales estivales du CEP

Des journées d'été placées sous le signe de l'innovation au Centre d'Education Permanente, fondation dédiée à la formation continue pour la fonction publique vaudoise. Pierre Jacot, son directeur, nous partage sa vision de l'innovation ou comment oser la bonne idée. Interview.



Pourquoi ces escales de l'innovation ?

Depuis les années 90, un mouvement d'innovation se dessine dans le champ de la formation autour d'une question centrale: comment mobiliser d'autres canaux humains que le seul intervenant? En décembre 2014, nous avons réuni l'équipe pédagogique du CEP, nos intervenants et des structures de formation concurrentes. L'objectif: investiguer les potentiels d'innovation en formation. Après un an de gestation, nous passons à la mise en œuvre concrète. Les escales de l'innovation de cet été, sur le thème de l'innovation, en sont la matérialisation. Nous avons fait appel à Jean-Charles Cailliez pour aborder trois axes: sensibiliser aux processus d'innovation, donner le goût d'innover et faire ensemble.

Qu'attendez-vous de vos formateurs en les associant à votre démarche ?

Pour mémoire, le CEP, c'est «les formations pratiques pour l'action publique». C'est aussi plus de 90 intervenants, avec une grande diversité en termes de culture métier, de nationalité et de génération. Les rapides évolutions sociétale et techno-

«J'aime que nos participants puissent nous rejoindre dans la cuisine.»

logique, nous remettent profondément en question. L'enjeu pour la formation est de ne pas passer à côté des transformations des modèles économiques au risque sinon de sortir du marché. Nous devons tenir compte de l'évolution des comportements des utilisateurs de plus en plus autonomes avec des principes d'accessibilité et de partage à l'exemple d'airbnb, d'Uber, etc.

Notre cible, c'est le «U learning» ou la «formation là, où et quand on en a besoin». Il s'agit d'apporter aux utilisateurs plusieurs niveaux de ressources en réponse à leurs besoins: depuis les moyens immédiats comme des capsules de 2 minutes, à de la e-formation de 20 minutes, jusqu'aux modules en présentiel de 2 à 20 jours.

Notre objectif est à la fois d'apporter une cohérence dans notre offre et d'embarquer nos intervenants dans ce mouvement, en prenant appui sur leur diversité.

Quelles sont les étapes de votre projet ?

Le modèle du changement d'Otto Scharmer du MIT* structure tout notre processus. Il suit une courbe en U selon plusieurs étapes:

- décrystalliser ou suspendre les évidences,
- regarder les données objectives,
- écouter avec empathie, depuis la position de l'autre. C'est l'étape d'intégration des participants. J'aime que nos participants puissent nous rejoindre dans la «cuisine»,
- ensemble, se reconnecter à la raison d'être pour laisser émerger les idées qui nous viennent,
- seulement après vient le prototypage,
- et enfin, la généralisation.

Bien sûr, nos changements devront apporter du mieux: un résultat meilleur, ni plus cher, ni plus long pour nos clients. L'innovation s'appuie sur la créativité et apporte un livrable concret. Elle reste toutefois une notion relative, puisqu'elle dépend du point de vue de l'utilisateur. Elle doit aussi répondre aux 3U: utile, utilisable et utilisée.

Et la suite de ces rencontres de l'été ?

Mon souhait est qu'un noyau d'intervenants au CEP s'engage assez loin dans le processus d'innovation, tout en gardant les pieds sur terre. Ça commencerait à donner un centre de gravité. Nous ne sommes qu'en chemin, pas encore à l'arrivée. Il est important de montrer à nos formateurs qu'innover est une question montante. Et aussi de partager avec eux le plaisir de s'engager dans un nouveau processus.



Pierre Jacot
Directeur du CEP

INVITATION POUR UNE DÉCOUVERTE

Que n'avons-nous pas entendu (de négatif) sur les jeunes de génération Y et Z. Mais à y regarder de plus près, que constatons-nous ?

1. Y, c'est la 1ère génération qui fait passer le pourquoi avant le comment, la flexibilité avant la sécurité l'exemplarité avant le statutaire, s'accomplir à ses propres yeux avant de réussir aux yeux des autres.
2. Y, c'est la 1ère génération mondiale (il y a plus d'affinités entre des Y issus d'Amérique, d'Afrique et d'Europe qu'entre un jeune suisse et son aîné). Et comme 50% de la population

mondiale à moins de 30 ans, statistiquement dans quelques années, leurs comportements deviendront la norme.

3. Y, c'est la 1ère génération numérique.

N'est-ce pas le symptôme d'un monde qui change?

Y, ça fait «boum» dans l'entreprise traditionnelle. Il s'y cogne la tête, ne comprend pas et il se casse.

SPÉCIAL CEP: Une stratégie pour innover

Depuis sa création il y a près de 25 ans, le CEP s'inscrit dans un processus d'innovation continue. Tous les cinq ans, nous mettons en place un nouveau plan stratégique afin de porter l'évolution souhaitée pour la formation continue de nos clients.

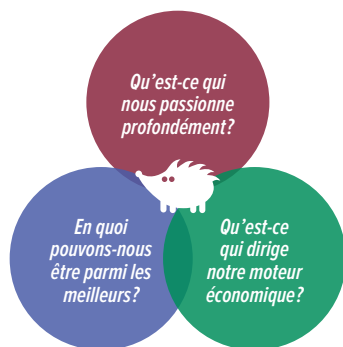
Accompagner les changements sociétaux et technologiques

L'élaboration de la stratégie d'innovation pour 2017 à 2022 s'inscrit dans une période particulièrement riche en changements sociétaux et technologiques; à l'instar de ceux-ci, la formation continue bouge en profondeur! Il s'agit pour nous de trouver le bon équilibre pour accompagner tous nos clients dans leur diversité socio-culturelle et générationnelle. Comment augmenter l'impact d'une formation? A quoi correspondra d'ailleurs le terme «formation» dans cinq ans? Comment utiliser certaines évolutions technologiques comme des opportunités d'amélioration pédagogique et non des fins en soi?

Notre processus d'élaboration du plan stratégique repose sur deux principes:

Renforcer la compréhension de notre positionnement stratégique

Nous nous sommes appuyés sur les éléments mis en évidence par Jim Collins, explicitant ce qui fait le succès durable d'une organisation. Nous avons notamment utilisé la «stratégie du Hérisson», se focaliser sur une chose essentielle et la faire bien pour asseoir un succès durable. Pour ce faire, nous répondons à trois questions :



Progresser de façon pragmatique

Les changements que nous allons mettre en place touchent à la culture, ils sont peu planifiables et multiples. Il importe donc de procéder par itérations successives. Ainsi, nous procédons en parcourant les questions proposées par Roger L. Martin:

- Quelles sont nos aspirations profondes pour notre organisation et les objectifs concrets permettant de mesurer notre progression?
- En considérant le terrain qui s'ouvre à nous, où choisissons-nous de jouer? De ne pas jouer?
- Sur le terrain de jeu choisi, comment allons-nous être meilleurs que les autres?
- Quelles capacités et compétences devons-nous maintenir ou développer pour y arriver?
- Quels systèmes de gestion sont nécessaires pour construire et maintenir ces capacités/compétences?

En pratique, il s'agit d'aborder d'abord les aspirations et objectifs, puis le terrain de jeu choisi, de revenir vers les aspirations et objectifs pour les vérifier et corriger. Ensuite, on aborde les capacités et systèmes de gestion pour vérifier la faisabilité et on revient aux aspirations/objectifs en procédant ainsi par petites itérations, afin de dégager des projets concrets et réalistes en accord avec les aspirations profondes.

Se centrer encore plus sur les clients

Nous avons enclenché plusieurs boucles d'itérations successives et aimons le principe du «faire en allant». Il nous est d'abord apparu comme essentiel de faire participer les formateurs intervenant au CEP à cet élan renforcé d'innovation. Nous avons ainsi mis en place plusieurs plateformes de rencontres-échanges-élaboration tout au long de cette année. Ceci a permis



d'enclencher une dynamique: de compréhension des nouveaux outils et méthodes pédagogiques, de questionnement quant aux points d'attention nécessaires et de génération d'idées d'innovations pédagogiques de formation. Il s'agit d'avancer ensemble la réalisation de nos aspirations et objectifs: pour nos clients, une formation pratique, à leur mesure et à portée de main.

Au-delà des différentes innovations amenées par chaque formateur dès à présent dans les formats de cours existants, nous allons mettre en place une plateforme de prototypages de nouvelles formules de formation. Il s'agit d'avancer ensemble selon deux principes: dans une culture open source («ce que je partage m'enrichit») et dans un mouvement d'innovation continue tel que modélisé par O. Scharmer (observer - ressentir - lâcher-prise - cristalliser - prototyper - assimiler).

A ce stade, la co-construction continue avec nos clients. En leur proposant un rôle de «Client-Explorateur», nous continuons à construire le processus de formation de demain en fonction de ce qui est utile, simple et efficace pour eux.



Annick Milet Wagner

Responsable de formation au CEP
annick.milet-wagner@cep.vd.ch

Le Z va encore plus loin... il ne veut pas perdre sa vie à la gagner. «Ce n'est pas l'entreprise qui va me faire l'honneur de me donner un job, c'est moi qui ferai l'honneur à une ou des entreprises de mettre mon talent et mes compétences à leur disposition. Je veux être entrepreneur de ma vie!»

Et, avec la rapidité d'évolution des modèles économiques actuels, à quoi cela servira-t-il de faire Bac+5 alors que les futurs métiers n'existent pas?

Y et Z deviennent donc responsables de leur propre formation. L'école ne leur fournira que 10-20% de leurs besoins et c'est l'entreprise qui complètera cette formation en devenant formatrice, apprenante et diplômante. Ce sont ces entreprises-là qui recruteront et fidéliseront les meilleurs talents.

Le 25 octobre 2016, de 8h30 à 12h00 à L'Alimentarium à Vevey, venez entendre Philippe Ligrion (actuel Responsable «Food Expérience» du centre

de compétence de L'Alimentarium) qui nous parlera du style de vie des Y-Z et leur alimentation, Marie-Pierre Dafini (facilitateur des Organisations, Relations, Systèmes & Changements) sur le thème des espaces collaboratifs et leurs rôles dans l'entreprise et Jean-Pierre Besse (Conseiller en intégration) sur le thème de la formation adaptée aux générations Y-Z.



L'INVITÉ: Jean-Charles Cailliez, un prof renversant !

Pour ses étudiants, il est un prof pas comme les autres. Lui se définit comme un traducteur bilingue à l'interface entre le laboratoire et l'entreprise. C'est avec sa casquette de spécialiste de la créativité au service de l'innovation qu'il a animé cet été les escales du CEP, des rencontres hautes en couleurs. Interview.

Comment définissez-vous votre activité ?

Je pourrais dire, si je me décrivais en une phrase de seulement 6 mots – exercice de créativité que j'utilise souvent – que je suis un « biologiste qui cherche et court toujours » ou, avec plus de détails, un enseignant-chercheur en biologie cellulaire et moléculaire qui a décidé d'enseigner différemment. Sur ma carte de visite, je serais tenté d'écrire « hacker pédagogique » ou « prof bizarre ». Mon métier classique d'universitaire qui consiste à enseigner, organiser des formations et faire de la recherche, a fortement évolué ces dernières années en ce fait que je l'aborde maintenant essentiellement par l'axe de l'innovation.

En quoi consiste votre projet autour de l'innovation ?

À l'université dont je suis le vice-président innovation, nous avons construit différentes plateformes collaboratives: un laboratoire d'innovation pédagogique qui accompagne les enseignants dans leurs projets d'innovation, une école de doctorants qui propose des interactions entre jeunes chercheurs de domaines différents, un institut de l'entrepreneuriat pour coacher des jeunes dans leurs projets de création d'entreprise, puis très récemment, un institut international de prospective pour étudier les écosystèmes innovants dans le monde. Notre projet consiste à mettre en synergie ces quatre entités pour créer une approche par le « design thinking », en d'autres termes comment innover par l'enseignement, la recherche et le service à la société. Nous cherchons à créer des dynamiques de projet, à inventer de nouvelles façons de travailler ensemble entre personnes très différentes avec un esprit d'équipe et un objectif commun.

Pédagogie, innovation : quelle est votre conception de ces deux notions ?

Il existe une multitude de définitions de l'innovation. La mienne, c'est quand une idée nouvelle rencontre la main de l'utilisateur. Je fais référence à l'innovation issue de la créativité, non celle provenant de la R&D. Je pense en particulier à l'innovation qui provient d'une idée collective où toutes les parties prenantes ont contribué à la produire de manière co-élaborative. L'innovation devient alors le déploiement de la créativité, c'est le moment où l'on aboutit à de la création de valeur, à un produit ou un service qui peut être « vendu », à une nouvelle façon de s'organiser ou de manager. Une différence que je fais entre l'innovation

et la créativité est la valeur d'usage. La créativité (ideation en anglais) est à la portée de tous ou presque. Elle apporte juste de nouvelles idées. Pour la transformer en innovation, il faut s'en donner les moyens. Cela passe par l'expérimentation, le prototypage, mais aussi la levée de moyens financiers.

Inversé/renversé : quelles sont les différences ?

Dans une classe inversée, bien qu'il en existe de nombreuses formes et déclinaisons différentes, on demande en général aux élèves de « suivre leurs cours à la maison » et de « faire leurs devoirs en classe ». On leur fournit pour cela le contenu des enseignements. Dans une classe renversée – que j'appelle pour ma part méthode en « do-it yourself » – on ne fournit rien aux étudiants. Charge à eux de construire le savoir, le contenu du cours, par eux-mêmes et en équipes. De plus, comme il est admis que la meilleure façon d'apprendre, c'est d'enseigner, on peut aller jusqu'à proposer aux étudiants de « faire le cours » à leurs collègues, voire au professeur ! On renverse ainsi les postures: dans certaines phases de la classe renversée, les étudiants jouent le rôle du prof et le prof celui des élèves: les étudiants peuvent aller jusqu'à construire l'examen, et pour cela, rien ne les empêche d'interroger le prof... et de le noter!

Qu'est-ce qui vous a amené à votre pratique d'aujourd'hui ?

J'aime beaucoup enseigner de façon classique. Ce n'est donc ni par frustration, ni par lassitude, que je suis allé vers de nouvelles approches pédagogiques. Plutôt par curiosité. Ces dernières années, j'ai utilisé avec mes collègues des méthodes de co-design et de travail collaboratif à destination des entreprises. C'est là que je me suis rendu compte de la puissance de ces approches: faire travailler et interagir ensemble des profils différents pour produire de nouvelles choses. J'ai alors eu envie d'essayer avec mes étudiants.

En quoi votre approche peut-elle être appliquée à la formation ?

Je pense que ces pédagogies peuvent autant intéresser les profs que les étudiants qui veulent travailler différemment. Idem pour les entreprises ou les formateurs qui veulent interagir différemment. C'est important de montrer qu'on peut suivre d'autres chemins, de faire profiter les professionnels d'expériences inspirantes tirées d'autres milieux.



Vidéo complète sur
www.arfor.ch

« Pour vraiment être innovants, allons faire du benchmarking dans les petites classes, là où l'on utilise la matière ! »

Quelles sont les qualités d'un bon « formateur renversé » ?

Je ne sais pas vraiment ce que pourrait être un formateur « renversé », je pense qu'il doit surtout être « renversant », c'est-à-dire qu'il puisse créer dans ses interventions des effets de surprise, perturber les participants et éviter l'ennui. Ensuite, par des méthodes de pédagogie « renversée », il pourra questionner son approche et accepter de sortir de son confort personnel, voire se mettre en danger, pour imaginer d'autres formes d'interactions avec le groupe. Il se posera la question de sa posture également et de celle des participants à son cours.

Quelle est votre vision du formateur en 2030 ?

Enseignant et formateur, tous deux ont une certaine expérience qu'ils veulent transmettre. On est passé d'un mode transmissif à 100% à des modes d'accompagnement et d'animation, tout en restant transmetteur de savoir. Le « formateur de demain » accepte de sortir de la simple relation de maître à élève. Il est davantage pédagogue. Pendant longtemps, j'ai pensé que le pédagogue était celui qui était capable d'enseigner avec pédagogie. J'ai découvert récemment que, d'un point de vue étymologique, le pédagogue n'était pas le prof à l'origine. Il s'agissait de l'esclave qui accompagnait le fils du maître à l'école, qui le protégeait, le ramenait à la maison et l'aiderait à faire ses devoirs. Pour un formateur, être pédagogue, ce serait donc accompagner l'apprenant, pas uniquement lui transmettre le savoir. L'aider à progresser et en retour s'aider soi-même à progresser.

Le formateur doit donc s'aider ?

On dit souvent que « la meilleure façon d'apprendre, c'est d'enseigner ». Pour l'enseignant ou le formateur, je pense que « la meilleure façon d'enseigner, c'est d'apprendre », apprendre notamment de ses élèves. Quand on donne un cours de manière académique, on cherche à être le plus performant possible, on donne beaucoup et on ressort avec la satisfaction du travail accompli, mais on ne devient pas plus riche. D'un enseignement participatif et innovant, on sort toujours enrichi. Je n'oppose pas ces deux manières d'enseigner. Le véritable enjeu de l'innovation pédagogique n'est pas de changer radicalement la façon de faire cours. Ce serait plutôt de trouver une bonne articulation entre ce qui ressort de l'académique et ce qui peut être expérimenté de la créativité.

Quel est votre retour sur l'expérience au CEP ?

Ce qui m'a le plus marqué, c'est le dynamisme, l'engagement des formateurs. Ils ont osé prendre des risques. Ils se sont fait confiance entre eux. Certains ont même été surpris du résultat de leur création. J'ai vu des professionnels très sérieux mettre la main à la pâte, dessiner, fabriquer des choses et se rendre compte que, par l'alternance entre divergence et convergence, ils pouvaient obtenir de meilleures idées que par approche conventionnelle.

Que ressentez-vous à la vue des productions issues de ces ateliers ?

Ces productions sont d'une très grande richesse. Dans l'enseignement classique, on choisit un type de support, alors que dans l'innovation pédagogique, on peut travailler en 2D (PowerPoint, post-it, cartes mentales...), en 3D (Legos, maquettes, imprimantes 3D...), voire par la scénarisation en 4D (saynètes, improvisation et jeux de rôle...). Pour ma part, je privilégie les étapes de prototypage. Quand on matérialise des projets ou des concepts, quand on adopte une approche en fab-lab ou en atelier de créativité. Beaucoup utilisées dans les petites classes, on oublie souvent ces méthodes dès que les enfants dépassent l'âge de 6 ans. Pour vraiment être innovants, les enseignants devraient faire du benchmarking dans les classes maternelles, là où l'on utilise vraiment la matière !

Et si vous aviez un message à donner aux formateurs ?

Une fois les conditions réunies pour être créatif, quand une idée jaillit, il faut savoir lutter contre les premières résistances qu'elle suscitera, en particulier le « Yes, but... », c'est-à-dire le réflexe de dire « Oui, mais... ». Mon message, c'est de ne pas rester bloqué par la certitude que c'est impossible. Plus le « Oui, mais... » arrive vite, plus l'idée créative a des chances d'être géniale. Expérimentez-la, ne craignez pas d'oser. Vous obtiendrez des succès. Vous passerez par des échecs, bien sûr, mais il s'agira de construire sur ces déconvenues. J'aime beaucoup cette injonction qui dit que « ceux qui n'osent pas n'empêchent pas les autres de réussir ».

Propos recueillis par Isabelle Inzerilli

SPÉCIAL CEP:

Redonner ses lettres de noblesse à la salle de cours à l'heure digitale

Sonia Orellana, responsable de formation au CEP, explique les évolutions attendues au niveau des formations en présentiel.

La salle de cours est un tout. Elle apporte la théorie, les exercices, la mise en application, l'évaluation. Elle permet aux participants de sortir de leur contexte professionnel pour prendre du recul et changer de perspective. Mais lâcher sa place de travail sur plusieurs jours pour s'impliquer dans la formation représente un réel défi. En conséquence, les attentes grandissent du côté des participants.

Partant de ce constat, l'équipe pédagogique du CEP cherche à identifier les activités indissociables de la salle de cours. Grâce aux mises en situation, aux simulations, aux jeux de rôle et autres exercices originaux sortis de l'imagination du formateur, le participant repart avec des outils pour appréhender les nouvelles situations. Seule la salle de cours permet ce niveau d'expérimentation dans un endroit «protégé». Le plaisir de réfléchir ensemble et de mettre une dizaine de cerveaux à contribution pour résoudre un problème représente un luxe irremplaçable. Les échanges de bonnes pratiques entre pairs, vivants et dynamiques, vont bien au-delà de la théorie. Et qu'est-ce que ça fait du bien de se rendre compte qu'on n'est pas seul à buter contre ce même mur!

Une salle de cours en évolution

Repenser la salle de cours, c'est d'abord revoir ce qui peut être enseigné autrement et de manière plus efficace. Les canaux de formations sont désormais multiples: lectures, e-learning, vidéo, forum, world café*, mentoring, on-the-job training, learning games, visites sur site et présentiel. L'objectif est de développer une approche multidisciplinaire de la formation. En fonction de la

matière à transmettre, sélectionner le canal le plus adapté pour assurer l'acquisition.

Face aux nombreuses technologies pour favoriser les échanges, les formateurs ne sont pas tous égaux. «Tout est là mais je ne suis pas sûre qu'on sache tout bien utiliser» comme le souligne Sonia Orellana. On constate aussi beaucoup de disparités du côté des participants. Trouver les bons outils, faciles d'accès et d'utilisation pour tous, représente un vaste chantier et le CEP en a fait une de ses missions. Il trie, sélectionne des sources de qualité et pertinentes, les vérifie et les rend accessibles.

Ainsi un collaborateur qui a identifié un besoin dispose de nombreuses possibilités d'apprendre par lui-même avant d'arriver à la salle de cours. Sur le site web du CEP il trouvera peut-être déjà en quelques minutes un article, un quiz, un lien vers un site, une vidéo qui lui apportera la réponse qu'il cherchait et la mission de formation peut s'arrêter là. Elle peut aussi se poursuivre via une séquence de e-learning et un quiz d'auto-évaluation. Il pourra enfin s'inscrire à une formation, voire s'engager pour une certification. Le CEP vise la simplification avec la formation là, où et quand on en a besoin, ainsi que l'ouverture à d'autres lieux d'apprentissage en «casant» le concept de la salle de cours tel que nous le connaissons.

La salle de cours devient un des canaux de formation avec ses spécificités, au même titre que l'apprentissage on the job ou YouTube. Loin de la dévaloriser, il s'agit de lui redonner une valeur ajoutée en cohérence avec le monde dématérialisé d'aujourd'hui, d'en faire un lieu où les gens apprécient d'autant plus de se rencontrer pour

travailler et apprendre ensemble, sur la lancée des espaces de coworking qui se développent beaucoup.

Des implications pour les formateurs comme pour les participants

Le défi pour les formateurs est d'envisager leurs programmes sous un angle nouveau, d'identifier tout ce qui peut être sorti de la salle de cours en gardant l'équilibre entre théorie et pratique. Ils doivent adopter une approche multidisciplinaire, intégrer les NTIC dans leur pratique, s'adapter à des participants qui sont nés avec et valoriser leur cours à côté de tout ce qu'offre déjà le web. C'est normal que ce mouvement prenne du temps, car c'est un des plus difficiles à mettre en œuvre. Ce sera plus facile pour la nouvelle génération de formateurs.

Ces évolutions questionnent aussi la posture du formateur qui n'est plus seul à véhiculer la formation et doit valider les autres canaux. Il doit être ouvert au challenge par un participant qui en sait plus que lui et en tirer parti. La valeur ajoutée que le formateur apporte en tant que personne est incomparable, c'est là où il pourra également se renforcer. Mais il devra ajouter à sa panoplie déjà importante les rôles de coordinateur, d'orienteur, de veilleur, de réseauteur pour faire non seulement des liens avec des ressources mais aussi des personnes. Le réseau amène tout naturellement vers la notion d'open source, principe cher au CEP. C'est indispensable pour innover, au même titre qu'il faut essayer, «faire en allant» et accepter de se tromper. Cette stratégie est portée par son directeur, Pierre Jacot et le Conseil de Fondation.

Le participant aussi va devoir changer sa façon de faire car il sera sollicité d'une autre manière via les différents canaux de formation. Là aussi le CEP se prépare à communiquer et initier les participants à ces nouvelles façons de faire.

Et dans 20 ans ?

Sonia Orellana voit la salle de classe comme un espace de coworking. Elle s'enrichira de zones différentes, dédiées, tantôt pour réfléchir, tantôt pour essayer, tantôt pour dessiner ou prototyper. Actuellement elle est encore orientée sur le formateur, elle regarde toujours dans un seul et même sens. C'était approprié jusqu'à présent, mais ce n'est plus suffisant. Elle devra pouvoir regarder partout, une vision à 360° dans un lieu modulable, avec des tables rondes, des tables hautes, des canapés, des cloisons mobiles où écrire et afficher, des murs tactiles connectés sur le web. La salle de cours dans 20 ans sera un espace ouvert sur le monde et Sonia Orellana se réjouit de vivre ce nouveau virage.



Sonia Orellana

Responsable de formation au CEP
sonia.orellana@cep.vd.ch

SPÉCIAL CEP: Veiller autrement

Champ d'exploration souvent associé à l'innovation, la veille prend différentes formes et suppose un cadre de réflexion: pour qui, pourquoi, comment, par qui? Eclairages.

Selon différentes sources du web, la veille est devenue une pratique incontournable quel que soit le secteur. Ce thème est donc largement couvert puisque tout se trouve déjà sur la toile et ce depuis plusieurs années. Les outils foisonnent, les thèmes sont connus et les réseaux sociaux relaient toutes les dernières informations avant même certains médias. La veille n'est donc pas une pratique innovante en soi puisqu'elle existe depuis longtemps. L'arrivée du web a «juste» permis de gagner en rapidité et en ouverture sur le monde.

Dans le domaine de la formation continue, l'innovation est un enjeu important et la veille s'inscrit comme un outil efficace pour:

- s'informer des dernières nouveautés en observant des personnes, méthodes ou/et outils – Jean-Charles Cailliez a d'ailleurs été repéré par ce biais;

- analyser le marché afin de rester concurrentiel;
- partager les informations avec ses pairs.

Toute la difficulté réside dans ce dernier point. Les acteurs de la formation continue doivent être créatifs pour conserver ou gagner des mandats et ils pourraient se montrer parfois réticents à partager le fruit de leurs recherches.

Chacun d'entre nous est un veilleur potentiel. Au CEP, notre approche est différente. Nous sommes conscients que beaucoup d'éléments existent déjà sur le web. La compétence du formateur est de les adapter aux contextes des participants et d'apporter de l'innovation dans les formats de formation. C'est dans cette logique que nous avons souhaité mettre nos découvertes à la disposition de tous par deux moyens:

- des capsules d'actualités sur notre site www.cep.vd.ch à raison d'une fois par semaine;
- un partage de liens, articles, cartes ou livres blancs sous forme d'une arborescence collaborative avec l'outil «Pearltrees»

Reste que notre expérience interne montre les limites du partage d'informations. Cette abondance de données pouvant vite devenir chronophage, même si un premier tri a déjà été effectué. Il est donc important de conserver une communication directe et régulière entre professionnels afin d'éviter de se sentir submergés par un trop plein de renseignements.

Chacun d'entre nous est un veilleur potentiel. L'intelligence collective n'est plus à démontrer et le partage d'informations permet de gagner en efficacité et en efficience. Finalement, être open

source dans le monde de la formation continue ne serait-il pas déjà en soi une innovation?



Magali Reymond

Responsable de formation au CEP

TESTÉ POUR VOUS : Les escalas de l'innovation du CEP, un menu en trois plats

Agora a testé pour vous les événements. A savourer sans modération.

L'entrée : la conférence

Prenez une salle des fêtes bien vaste avec un haut plafond. Installez-y un écran géant, une dizaine de tables entourées de 8 chaises chacune avec, au centre de chaque table, un ordinateur portable. Ajoutez une équipe pédagogique en ordre de marche et un intervenant plutôt décontracté (à l'évidence, il n'en est pas à son coup d'essai). Là, tout est prêt pour accueillir la cinquantaine d'invités à la conférence du CEP sur le thème de la classe renversée.

Ils arrivent peu à peu, certains impressionnés par cette ambiance inattendue. On leur a prêté du renversement certes, mais c'est toujours déstabilisant de ne pas savoir à quelle sauce on va être mangé. Ils rejoignent une table... ouf, une tête connue! Les groupes se forment, les conversations vont bon train, les rires aussi. Une ambiance de rentrée des classes. Quand soudain: silence. Survient le maître... de cérémonie: Pierre Jacot, directeur du CEP. Quelques mots de présentation de Jean-Charles Cailliez, l'intervenant lillois qui fait des miracles en pédagogie, puis sur le déroulement de la soirée et c'est parti.

Première surprise, on apprend d'emblée que la conférence, ce ne sera pas l'intervenant qui va la faire, mais les invités. Aïe! Les tablées se mettent au travail, il faut produire dans un temps limité des illustrations ou des textes sur le thème de l'innovation. Deuxième surprise, il faut s'entendre entre tables pour aboutir à une unique diapo à l'attention de l'intervenant. Aïe aïe! La négociation monte, les esprits s'échauffent, les diapos se construisent pas à pas. Dernière surprise: les 6 diapos à peine concoctées défilent sur l'écran géant, accompa-

gnées du commentaire «en live» de Jean-Charles Cailliez qui les découvre lui aussi. Un mouvement collectif illustrant à merveille la co-création entre les équipes d'une part, entre le «public» et l'intervenant d'autre part.

S'ensuit une présentation des travaux de Jean-Charles Cailliez, puis un moment convivial d'échange autour d'un verre. Les temps les plus classiques de la soirée, eux aussi bien appréciés.

Le plat de résistance : les ateliers créatifs

Changement de décor. Pendant toute une journée, les locaux du CEP prennent des allures de «portes ouvertes». Au gré des travaux, les visiteurs (participants) vont et viennent d'une salle aux rangées de sièges bien sages face au tableau, à la «café» aménagée façon cuisine en îlots, en passant par une salle d'expo toute vide en attente de ses œuvres.

Quant aux travaux du jour, ils reprennent l'approche décrite la veille, à savoir se rencontrer, co-construire, sortir du cadre, imaginer la formation de demain. Le tout par le biais de travaux créatifs en groupe le matin, de travaux de réflexion néanmoins créatifs en groupe l'après-midi.

Temps forts de ces rencontres, les consignes-surprises: un rapporteur de groupe s'apprête à présenter le travail de son équipe quand il se voit convié à présenter celui d'un autre groupe; le discours improvisé des candidats d'un parti imaginaire venus défendre le programme électoral mis au point à renfort de créativité par leur équipe sous la forme d'une maquette 3D; ou encore la présen-

tation collective et souvent renversante (karaoké, battle...) d'un plan de cours innovant.

Que reste-t-il de cette journée? Le CEP a bien sûr questionné les participants. Au-delà du plaisir pris à ce foisonnement créatif et cette interactivité joyeuse, certains affirment avoir pris conscience de leur difficulté à penser autrement et avoir fait un pas pour sortir de leurs habitudes. Quant au CEP, il repart avec des partenaires désormais sensibilisés et mobilisés. Surprenant, non?

Le dessert : les projets passés au grill de l'innovation

Jean-Charles Cailliez annonce le programme: la journée sera dédiée au prototypage, à l'expérimentation et au retour d'expérience. L'occasion pour Sonia Orellana et Christine Vallotton Magnin de partager une expérience, menée avec Pierre Jacot, sur une formation aux entretiens d'évaluation. Leur défi: celle-ci marchait bien, mais comment gagner encore en impact? Ensemble ils ont créé un groupe de travail en partant des feedbacks des apprenants. Ils ont cherché à identifier ce qui pouvait être transmis d'une autre manière pour avoir davantage de temps dédié à la mise en situation. Partis sur l'idée de tourner des vidéos avec les moyens à disposition, ils ont testé et avancé étape par étape. Des enseignements concrets pour la mise en bouche.

Passage à la pratique. Jean-Charles Cailliez n'a pas à insister pour que tout le monde se mette au travail dans une ambiance d'ouverture. Les participants ont chacun un projet, en tout cas une envie d'innover dans leurs formations.

Processus en 4 phases.

1. En petits groupes, partage de connaissances sur des pratiques pédagogiques innovantes et mise en perspective des idées.
2. Travail individuel pour construire la séquence d'un cours existant, à la lumière des méthodes découvertes lors des échanges.
3. En groupes, challenge du projet: autant de points positifs, pour la motivation, que négatifs, sources d'amélioration!
4. Enrichissement du projet: mitonné à l'intelligence collective et assaisonné d'une touche d'originalité. Il ne reste plus qu'à laisser mijoter à feu doux durant la pause.

L'après-midi les participants qui le souhaitent mettent en situation leur séquence de formation cuite à point. Deux volontaires improvisent avec brio, le premier sur la systémique en entreprise symbolisée par un tableau vivant et le second met tout le monde en situation de crise pour apprendre à la gérer: une explosion d'émotions et d'ancrages à long terme que chacun emporte avec soi.

En Café Gourmand, quelques règles d'or pour innover: se réunir à plusieurs pour échanger et partager, se motiver aussi; poser des jalons et mener le processus en continu; importances des feedbacks positifs et négatifs; tester; et veiller à équilibrer méthodes classiques et innovantes.

Bon appétit!

par Anne-Laure Divoux
et Isabelle Inzerilli

SPÉCIAL CEP: Vers des formations plus collaboratives

«La meilleure façon d'apprendre, c'est d'enseigner.» Cette affirmation de Jean-Charles Cailliez interpelle la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA), notamment dans sa réflexion sur les compétences de base et l'illettrisme. En effet, nous avons la conviction que la montée en compétences des publics peu qualifiés passe par une nouvelle approche de la formation, plus collaborative, plus impliquante. La conférence de Jean-Charles Cailliez sur le thème de l'innovation organisée par le CEP nous a apporté certaines pistes éclairantes.

Inverser ou renverser?

Rappelons quelques principes sur les deux nouvelles formes d'inversion dans l'enseignement. La classe inversée, tout d'abord. Les étudiants travaillent eux-mêmes la théorie en dehors des horaires de cours, à la maison par exemple, et viennent en cours pour faire leurs devoirs (la pratique). Cette inversion permet de libérer du temps en cours pour construire du sens au contenu grâce à des échanges, des travaux de groupes, etc. Le rôle de l'enseignant consiste à répondre aux questions et à s'assurer que les étudiants se sont appropriés les contenus.

La classe renversée va plus loin. Ce sont les étudiants qui préparent et font le cours dans son entier: ils créent les chapitres et les supports de cours, gèrent et alimentent les plateformes collaboratives, créent les questions d'évaluation soumises à l'enseignant, etc. Les étudiants sont répartis en petits groupes de niveau hétérogène afin d'encourager le travail en équipe, l'apprentissage collectif, ainsi que le conflit socio-cognitif. L'enseignant a le rôle de ressource lors de problèmes de compréhension ou de conflits. La salle de cours se transforme en «start up» par des espaces modulaires stimulant le travail en équipe.

Chaque équipe a une tâche bien précise avec tous les moyens et outils à sa disposition: les murs servent de support pour schématiser, problématiser; les PC/tablettes/téléphones sont autorisés.

Capitaliser les réussites et surfer sur les échecs

Le professeur pose un cadre de respect et de valeurs dès le début du processus pour éviter tout débordement. Notamment, le recours à une auto-évaluation à 360° pour repérer les éventuels étudiants «profiteurs» (ceux profitant du travail des autres). Ces «unités de production» sont récompensées par un système de points, de sorte que chaque équipe (et chaque étudiant) possède un capital de points, pour des compétences aussi bien scolaires que professionnelles. Le but de ce système, explique Jean-Charles Cailliez, consiste à capitaliser les réussites et surfer sur les échecs. C'est-à-dire qu'à chaque problème, une solution est recherchée en commun. La méthode des tableaux tournants, par exemple, intervient lorsqu'un concept ou un élément du cours n'a pas été compris. Il s'agit d'installer 3 tableaux et une petite équipe d'étudiants par tableau (2 à 3 étudiants). Chaque groupe doit schématiser/décrire/dessiner l'élément du cours posant problème

pendant un temps limité (2 minutes). Puis chaque groupe arrête sa présentation et passe au prochain tableau en continuant le travail de l'équipe précédente pendant 2 minutes. Et ainsi de suite jusqu'au 3^e tableau, de sorte que chaque équipe a travaillé sur 3 tableaux différents.

Le public d'étudiants décide de la meilleure explication, du meilleur schéma et en restitue le sens. Ce dispositif implique une relation de confiance avec l'enseignant. Celui-ci devient un collègue-ressource.

La FSEA à l'écoute des innovations pédagogiques

La FSEA accrédite des institutions de formation pour le système modulaire FFA (Formation de formateurs d'adultes) et parallèlement, elle œuvre dans certains projets sur les compétences de base et l'illettrisme. Les questions d'innovation, qu'elles touchent le domaine politique, social ou la formation, intéressent au plus haut point la FSEA, notamment pour atteindre les publics faiblement qualifiés. La méthode collaborative et inclusive pratiquée par Jean-Charles Cailliez montre son potentiel dans le domaine de la formation d'adultes, notamment parce qu'elle redonne aux participants leur pouvoir d'agir.

Anne-Laure Dirren, formatrice d'adultes intervenant dans le système modulaire FFA, confirme l'intérêt de cette approche où les participants

deviennent acteurs de leur formation, favorisant du même coup leur implication personnelle, leur motivation, mais également une appropriation plus intense des contenus. Dans la classe renversée, l'apprenant fait lui-même les découpages les plus adaptés à ses propres besoins. Qui plus est, le travail entre pairs va lui permettre de s'accorder plus aisément à sa propre zone proximale de développement (ZPD)². C'est la confrontation au groupe et le contact avec des personnes plus expérimentées qui vont le faire progresser davantage. La dimension affective, conclut Anne-Laure Dirren, est prépondérante dans cette approche, puisque le cours devient le projet du participant.



«Revue EP» sur
www.alice.ch



Annika Ribordy

Assistante de projets FSEA
annika.ribordy@alice.ch
www.alice.ch

¹ Par Rebetez: «Un conflit cognitif créé par l'expérimentation à plusieurs. Si le niveau cognitif est différent entre les protagonistes, il y a une grande possibilité que la personne la moins avancée progresse en confrontant ses a priori à ceux d'autres personnes».

² Par Vygotsky, psychologue russe. La ZPD est la distance entre ce qu'un individu peut faire ou apprendre seul et ce qu'il peut apprendre uniquement avec l'aide d'une personne plus experte.

MÉTHODE:

Défiger les postures par la mise en action

« Plaisir et tension », tel était le thème du symposium des méthodes d'action organisé par l'Institut ODeF les 4 et 5 juillet. Des intervenants d'ici et d'ailleurs, aux accents locaux et internationaux. Idées créatives tirées de la journée du 4 juillet à laquelle j'ai participé.



Le corps en jeu : explorer plaisir et tension

La méthode de Leandro Perrotta, Italo-australienne, s'inspire de trois courants: la relaxation progressive de Jacobson, le psychodrame et la danse-thérapie. Le psychodrame vise à réparer des situations du passé, du présent ou imaginaires, afin de « défiger » certains de nos rôles en y réintroduisant la spontanéité et la créativité. Faire « comme si » c'était réel, selon J. L. Moreno, pour passer à travers la situation (working through) est un élément essentiel pour arriver au changement désiré. La danse-thérapie fait appel à l'imaginaire (expérience du « comme si ») et met en connexion le corps et l'esprit. Elle s'appuie sur cinq mouvements fondamentaux: lâcher, pousser pour séparer, atteindre, attraper et tirer.

Ce qui nous dirige dans notre travail

Cornelia Stoeri, venue du canton de Vaud, nous a fait explorer les trois ressources de base mobilisées dans le monde professionnel: le Savoir, la Confiance et l'Ordre.

- Savoir (prise de conscience): tête, penser, limites, équilibre entre aller vers et s'éloigner
- Confiance (amour, empathie): cœur, sentir, intérieur, aller vers
- Ordre (responsabilité): main, vouloir + agir, extérieur, s'éloigner

Le protagoniste se questionne sur comment il se sent dans son travail par rapport au Savoir, à la Confiance et à l'Ordre. Il a choisi des personnes pour représenter ces

ressources et les positionne dans l'espace. Puis chaque « ressource » exprime comment elle se sent et se déplace selon son ressenti. L'animatrice observe et questionne. Sur la base des prises de conscience à chaque étape du processus, le protagoniste réalise comment mieux équilibrer ses ressources, en lâchant prise ou en mobilisant davantage chacune d'elles. Vivant et ludique, l'exercice est efficace par les résultats concrets qu'il apporte.

Renverser le triangle dramatique

Cécile Osse, des Pays-Bas, explique que dans les situations difficiles, on a tendance à se réfugier dans des rôles de déni ou de fuite: le Persécuteur et le Sauveur ne veulent pas voir les forces et les possibilités des autres, la Victime nie ses propres forces et possibilités. Ces trois rôles forment le « triangle dramatique ». Or nous pouvons le convertir en « triangle de puissance » qui rend plus fort et qui réunit les rôles suivants: Vulnérable, pour écouter ce que je ressens, Supporteur, pour identifier ce dont j'ai besoin, Assertif orienté vers l'action, pour moi et les autres.

La mise en action des deux triangles permet de revisiter une situation donnée, de prendre conscience de ce qui nous séduit dans les rôles du triangle dramatique et de développer une nouvelle approche à travers les rôles du triangle de puissance. En pratique, le protagoniste choisit 3 « moi-auxiliaires », ses propres rôles dans le triangle dramatique, et les positionne. Cécile Osse travaille sur chaque rôle avec le

protagoniste: comment il se sent dans ce rôle, ce qu'il fait, ce qu'il dit, puis fait interagir les 3 rôles, avec les mots du protagoniste. Elle introduit ensuite les nouveaux rôles et explore: ce qu'il ressent, ce dont il a besoin, ce qu'il peut faire. Le protagoniste commence à entrevoir d'autres possibilités d'agir. Il déplace les moi-auxiliaires et le triangle de puissance se met peu à peu en place. Un travail en profondeur, où le protagoniste repart avec des pistes pour faire évoluer positivement la situation analysée.

Véritable bouffée d'oxygène, cette journée aura mis en action tant le corps que l'esprit. En plus de nouveaux outils de développement à explorer, nous repartons enrichis de toutes les interactions humaines facilitées par les organisateurs, depuis l'échauffement en plénum jusqu'au tourbillon final de la journée pour se quitter... en action! Ce symposium aura sans doute donné des envies de formation à plus d'un.



Anne-Laure Divoux

Consultante et coach de carrière, formatrice

divoux@bluewin.ch
www.jobcoaching-formation.ch

LE PAVÉ DANS LA MARE:

On n'est plus à l'école

Rappelez-vous, ma précédente chronique pointait le caractère désagréable du participant à un cours qui s'inquiète de l'heure de fin, avant même que ce cours n'ait commencé. J'ai même suggéré que dans certain cas, ce même participant était peu enclin à effectuer des travaux préparatoires ou des devoirs à domicile. Je persiste. Ceci 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...

Le personnage décrit ci-dessus s'inscrit dans le contexte bien spécifique de formations certifiantes sanctionnées par un examen sous une forme ou une autre. Le besoin croissant de réduire la durée des formations longues a incité tous les concepteurs de programmes à responsabiliser le participant et à le contraindre à consacrer la majeure partie de sa formation hors des cours en présentiel. Un chargé de cours moderne ne doit plus enseigner du savoir mais transmettre du savoir-faire, du savoir-être, susciter le transfert de compétence entre participants et du cours à la réalité (taxonomie de 3 à 6 selon Bloom). Toutefois, l'apprentissage de théories, l'assimilation des savoirs reste indispensable pour la compréhension et la transposition de ces théories dans la pratique.

Potasser le code civil et le code des obligations est incontournable pour résoudre des études de cas de droit, même simples. Comprendre les règles de l'aérodynamique est nécessaire à l'apprenti pilote. Toutefois, l'acquisition de connaissances (savoirs) disponibles sous forme écrite, audio ou même vidéo peut se faire en l'absence d'un chargé de cours. Nul besoin d'un assureur pour étudier les bases du système des trois piliers dans le cadre des assurances sociales.

En conséquence, afin de réduire le nombre d'heures en présentiel, le concepteur de programme peut et doit rejeter la partie «savoir» sur de la formation à distance. Et c'est avec un enthousiasme non dissimulé que le candidat à un diplôme se plonge dans la littérature ou les modules d'e-learning. Toujours enthousiaste, le participant, chargé de connaissances théoriques toutes fraîches est totalement disposé à travailler activement avec le chargé de cours. Celui-ci va pouvoir certes clarifier certains points obscurs, mais surtout transposer ces éléments dans la réalité de son expérience et du monde actif. «Et la marmotte emballe le chocolat dans le papier d'alu...»

Je suis injuste: dans la plupart des cours, les candidats font les efforts nécessaires pour que leur progression en cours soit optimale. J'en ai même vu certains qui réclamaient des exercices supplémentaires pour poursuivre leur formation à domicile. Et pas seulement en Corée du Nord. Mais revenons au sinistre individu cité plus haut. Non seulement il veut quitter avant la fin du cours, mais il s'est rarement préparé. Quelle est sa réaction lorsque le chargé de cours annonce: «Pour la prochaine fois, je vous prierais de bien vouloir étudier le cas que je vous distribue. Vous me ferez des propositions de mesures et nous pourrions alors analyser leur pertinence»? Au mieux on obtient un gros soupir, au pire ...

Alors je répète ma question: «Mais pourquoi ce candidat est-il inscrit à ce cours?» Et bien, je n'ai pas la réponse. Sur une formation longue, il est forcément volontaire. Un employeur n'obtiendra rien d'un collaborateur inscrit à un cycle de deux ans de cours, une à deux fois par semaine, si ce collaborateur est contraint à la formation. D'ailleurs, en général, il ne finira pas le cursus et risquera fort de démissionner.

Nous avons donc une personne démotivée (l'a-t-elle jamais été?) qui s'est inscrite à une formation certifiante et nous fait un refus devant l'obstacle, au motif qu'elle ne veut pas bosser en dehors des cours. Comme c'est aussi un client, nous n'avons pas le droit de l'éjecter tout bonnement et simplement, alors que ça nous dérange. En Corée du Nord, il est réorienté dans une zone où les distractions sont réduites à leur portion congrue, dans un cours spécifique intensif pour mieux intégrer la volonté du parti. Puis il disparaît des écrans comme par enchantement. Comme nous ne disposons pas de séminaires en résidentiel de rééducation idéologique, la seule solution imaginable est de placer cette personne devant ses responsabilités, face aux conséquences de sa décision (s'inscrire à ce

cursus) et, en cas de non changement d'attitude, de ne pas en faire cas. Très souvent ce sont les motivés, les «bons élèves», qui lui «redressent les bretelles». Parfois même, la discussion peut inverser la machine et transformer le réfractaire en volontaire.



Blaise Neyroud

Directeur de cours au Centre Patronal
bneyroud@centrepatronal.ch



PÉDAGOGIE: Réviser pour innover

Et si pour améliorer nos compétences d'apprentissage d'adultes, nous osions revisiter nos fonctions exécutives ? Quelques réflexions sur un sujet qui m'anime depuis une vingtaine d'années.

De l'adulte, le Larousse donne comme définition «qui est parvenu au terme de sa croissance, à son plein développement». Dès lors, les formateurs d'adultes peuvent légitimement se poser la question de comment apporter de nouvelles compétences à un individu parvenu à son plein développement.

Céline Alvarez*, pédagogue experte en sciences du langage, décrit les trois compétences clés des fonctions exécutives qui, selon elle, interviennent dans toutes nos actions du quotidien. «*Qu'il s'agisse de résoudre un exercice de mathématiques, de faire une déclaration d'amour, d'apprendre à jouer du piano ou d'apprendre un pas de danse, nous avons besoin de trois compétences dites exécutives: il nous faut une bonne mémoire de travail, qui nous permette de garder en mémoire des informations et de les organiser; un bon contrôle inhibiteur, qui nous permette d'inhiber les distractions pour rester concentré, de contrôler nos impulsions, nos émotions ou les gestes inappropriés; et enfin, nous avons besoin de flexibilité cognitive, pour être créatif et ajuster nos stratégies en cas d'erreurs.*»

A l'inverse, sans ces compétences, pas de comportement organisé ni contrôlé pour atteindre un but. Et un apprentissage rendu difficile. Ces compétences sont d'ailleurs considérées par les experts comme les fondations biologiques de l'apprentissage.

L'importance des stratégies de réflexion

Par ailleurs, les neurosciences nous apprennent que toute action fait appel à deux types de mémoire: déclarative et procédurale. La première correspond aux informations emmagasinées, la seconde consiste à développer des «procédures» pour soulager la mémoire déclarative d'un trop plein de données, comme les énumérations, détails, listes, etc. Prenons comme exemple le fait de compter. La numération décimale une fois apprise par la mémoire déclarative, tout le monde pourrait presque compter à l'infini grâce à la mémoire procédurale



(sous réserve de maîtriser la terminologie au-delà du milliard), car la procédure pour compter est acquise. On réalise ici l'importance de la mémoire procédurale, autrement dit de la maîtrise des processus. La connaissance seule ne suffit pas pour atteindre un résultat, il faut savoir adopter la bonne stratégie.

D'où l'importance dans nos formations de préparer les participants à la maîtrise des processus plutôt qu'à la seule atteinte de résultats. Trop souvent le formateur aura tendance à privilégier l'accumulation de savoirs plutôt que les stratégies de réflexion. Il cherchera à valider les compétences de ses participants sur leurs bonnes réponses (limitées) plutôt que sur leurs bonnes logiques (ouvertes). Reste que l'intelligence n'est pas de tout savoir, mais de savoir où trouver ce qu'on ne sait pas. Une compétence essentielle qu'il appartient au formateur de contribuer à développer chez ses apprenants.

Quand nos deux mémoires se complètent

Deux exemples pour illustrer l'importance d'une réflexion globale, où apprentissages et processus se complètent.

Exemple 1 - Dans la fable de La fontaine «Le corbeau et le renard», laquelle des propositions suivantes est la bonne?

«Apprenez que tout flatteur vit aux dépens de celui qu'il écoute»

«Apprenez que tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute»

Nous avons tous en tête l'histoire et donc le sens de la morale. Mais connaître le sens ne suffit pas à nous orienter sur la bonne formulation. Nous devons faire appel à un processus (ici mémoire et application d'une règle de grammaire). Et c'est par une réflexion globale, en combinant la règle de grammaire et notre connaissance du sens que nous pouvons trouver la bonne réponse. Ici mémoires déclarative et procédurale se complètent.

Exemple 2 – Là encore, nous sommes nombreux à connaître la comptine Meunier tu dors, mais connaissez-vous sa véritable leçon pédagogique?

Pour répondre, vous fabriquez un ensemble d'images, vous revoyez les scènes associées aux paroles de la comptine. Vous voyez les ailes du moulin tourner à grande vitesse, peut-être vous vient à l'esprit l'idée d'un danger, sans savoir bien lequel. Vous parvenez à vous remémorer le sens général de l'histoire, mais ce sens reste limité à ce qu'on vous a appris. Or, personne ne vous a appris que le vrai message de cette

comptine consistait à mettre en garde les meuniers en cas de vent fort sur les risques d'incendie (liés à l'échauffement des meules) et à la nécessité d'arrêter le moulin avant que la vitesse prise ne le permette plus. Ici un exemple d'un apprentissage tronqué: on ne nous a pas tout transmis (alors que dans l'ancien temps, le risque d'incendie était connu de tous). Dans ce cas, mobiliser notre mémoire procédurale ne va pas suffire à nous faire bien répondre, il nous manque des éléments de contexte. Cet exemple illustre combien il est important dans nos formations de non seulement communiquer les éléments à retenir, mais de les associer au sens. Il ne suffit en effet pas aux apprenants de mémoriser des informations pour savoir les appliquer correctement.

S'aider d'outils

Depuis plus de 15 ans, j'utilise en formation un matériel pédagogique spécifique pour travailler les processus. Il s'agit de petits cubes de couleur qui permettent d'explorer, en individuel ou collectif, par quels chemins notre cerveau fabrique ses stratégies d'apprentissage. Un outil très simple dans sa présentation, mais qui permet une infinité de combinaisons, à l'image de nos processus de réflexion. Avec un objectif: développer les logiques de réflexion face aux challenges. Parfois l'innovation passe par des outils très simples qui permettent à merveille de réactualiser des chemins connus.



Jean-Michel Meys

Formateur et créateur de Formacube
jean-michel.meys@formacube.com
www.formacube.ch



lamaternelledesenfants.
wordpress.com

PRATIQUE: Innover par les émotions

Les participants ne viennent pas en formation à seule fin d'emmagasiner de la technique. Dans beaucoup de cas, les amener à entrer en contact avec leurs émotions revêt une grande importance. Ce faisant, dans sa relation au groupe, le formateur développe toute une palette de compétences, dont la souplesse, l'adaptabilité et la créativité. Témoignage.

« Les mots, ces "passants mystérieux de l'âme", sont de grands magiciens et de redoutables entraîneurs de foules. »

Raymond Poincaré

Prenons l'exemple d'un cours sur comment faire face aux agressions verbales auprès d'un public de managers. Je démarre en leur demandant s'ils vivent des pressions émotionnelles, au travail ou dans leur vie privée. Je les invite à se mettre en groupe et à donner une définition de ce qu'ils ressentent. Car pour apprendre à faire face aux agressivités (la sienne et celle des autres) et aux comportements qui les déclenchent, il faut être à même de les identifier lorsqu'ils se présentent à nous. Il est impératif que cela vienne d'eux et non de moi.

Afin que les participants aient une palette sur les agressions verbales, nous définissons ensemble les 6 à 8 personnalités de base en psychologie (manipulateur, pervers, etc.) et nous pouvons les expérimenter par le jeu de rôles: « Supposons que vous êtes un pervers... » Même dans des cours classiques, c'est important d'aborder ces thématiques. Des publics de professionnels comme les fiscalistes, les avocats ou les médecins, sont parfois peu ouverts à la psychologie et sont en attente de différentes techniques factuelles. Ils sont surpris d'être abordés par l'identification de leurs émotions. Ça les enrichit d'autant avant de passer à la pratique des outils produits pour la formation.

Mon approche de la formation est participative et systémique. L'improvisation y a toute sa place. Souvent, je lance des questions du type: « Si vous étiez à ma place, que feriez-vous? » ou « Posez-moi une question sans rapport avec notre thème ». Bien sûr, ça m'aide à mieux cerner les besoins des participants, mais ça me permet surtout de tester leur capacité à improviser, à sortir du cadre qu'on leur donne. En général dans un groupe de 18, seuls deux vont poser une question, le reste n'osera pas. Appeler à la désobéissance, c'est essentiel.

Sortir de la soumission et de la pression

Plus que d'enseigner des techniques, mon objectif est que chacun accède au courage de faire ce qui est bon pour lui, en respectant ses propres valeurs et par conséquent celles des autres. Analysons un échange courant en formation :

Un participant – J'avais tout prévu pour mes vacances et la veille on m'annonce que je ne peux pas.

La formatrice – Et vous avez fait quoi?

Le participant – Ben, j'ai dû annuler mes vacances.

Soumission, manque d'estime, dépendance à la reconnaissance. Mon travail consiste à faire prendre conscience aux participants de ce qui sous-tend leurs comportements. De les amener à comprendre que pour faire valoir une demande, il n'est pas nécessaire de se fâcher ni de se retrancher derrière la loi. Qu'il est possible d'exposer sa position fondamentale est d'être mis à la porte; aussi beaucoup subissent.

À côté du renoncement, il peut y avoir la tentation de la domination. Les managers sont souvent pris dans un cadre très fermé, qu'ils pensent ne pas pouvoir dépasser. Ils se croient obligés de faire subir une pression aux autres pour obtenir ce qu'ils demandent. « Il faut que tu me fasses ce

travail rapidement » n'est pas une bonne demande. « J'ai besoin de ce document à 15h. Peux-tu le rendre pour 15h? », c'est en quelque sorte sortir du cadre pour certains managers. C'est faire autrement que d'imposer. C'est écouter l'autre, être bienveillant. Donc aboutir à un meilleur résultat.

Voir l'autre et se voir soi dans tout son potentiel

Considérer ses élèves comme des êtres intelligents, capables de se dépasser avec, pour conséquence, leur réussite et leur bien-être, c'est, entre autres, l'effet Pygmalion. Un phénomène aussi observable dans la relation à l'autre.

La formatrice – Donnez-moi un avis sur votre collègue ici présent?

Le participant – Mais je ne veux pas le critiquer!

La formatrice – Il ne s'agit pas de critiquer, mais de dire ce que vous ressentez au contact de cette personne. Vous n'aurez pas de deuxième occasion d'avoir une première impression.

Là encore, il s'agit d'apprendre à explorer ses ressentis, de travailler le non-jugement envers soi et les autres. Un préalable à la relation saine aux autres et au respect de soi. Car l'effet Pygmalion s'applique aussi à soi, dans sa confiance et sa motivation à se dépasser. Pour les travailler, on peut utiliser la Roue des choses importantes à atteindre: « Dans les agressions, quelle est la chose la plus importante que vous voudriez qui ne soit plus là? Et comment pourrait-on faire? » Reconnaître dans ses propres comportements la non-confiance, la quête d'une approbation de son travail, le renoncement. Et apprendre à les dépasser. L'important est de fixer son attention sur ce que l'on veut.

Reste que le formateur doit jouer son rôle d'une main de fer dans un gant de velours. À la fois, maintenir le cadre et accorder de la valeur à ceux qui ne savent pas s'exprimer.

A l'écoute de chacun, il doit guetter tous les signaux. Dans un simple lever de mains pour valider l'accord du groupe, le formateur doit savoir repérer celui qui lève la main sans y croire. Car celui-ci, même inconsciemment, va mettre des bâtons dans les roues et faire perdre le projet. Pour obtenir la cohésion du groupe, il ne s'agit pas d'exclure la personne, mais de l'écouter. La questionner sur ses réserves, ses doutes, ses inquiétudes. Cette non-adhésion peut aussi révéler que le projet en l'état n'est pas adéquat au groupe. C'est important d'en parler et loin d'être inutile. Donner de la valeur à la parole de chaque participant, c'est restaurer sa dignité et son libre choix.

Dans mes actions d'accompagnement quelles qu'elles soient, ma priorité est que chacun apprenne à mieux se connaître, retrouve sa propre dignité, se rapproche chaque jour de son but, quoi qu'il arrive, malgré le découragement. Apprendre à chacun à se réaliser soi-même. « Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson », dit Confucius.



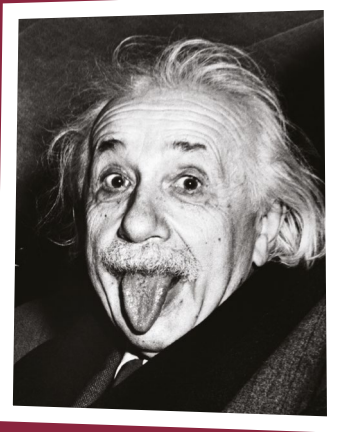
Herminia Leu Méndez

Coach, formatrice et conférencière

coach@coachconsults.com
www.coachconsults.com

PÉDAGOGIE: Albert Einstein, l'éveil du génie

L'innovation en formation passe souvent par des méthodes pédagogiques originales. Comme par exemples celles du Suisse Henri Pestalozzi dont la pédagogie avant-gardiste a fortement contribué à l'éveil d'un génie dénommé Einstein.



Pestalozzi est l'un des pères de la pédagogie moderne. Homme de grande charité, il était prêt à s'engager pleinement pour les autres. Comme le jour où il rencontre un ami qui ne cache pas sa surprise en voyant ses chaussures lacées avec de la paille. Pestalozzi explique qu'à l'entrée de la ville, il a fait don des boucles d'argent de ses souliers à un mendiant¹.

Grâce à son empathie et sa forte implication, le grand pédagogue va placer l'enfant au cœur de la démarche éducative pour lui permettre de devenir rapidement autonome. En utilisant des méthodes de développement basées sur l'analyse de situations, il s'attachera à présenter d'abord l'aspect pratique d'un sujet avant d'introduire des concepts abstraits. Convaincu du fort potentiel de changement de chaque apprenant, Pestalozzi citait souvent Goethe: «Traitez les gens comme s'ils étaient ce qu'ils doivent être et vous les aiderez à devenir ce qu'ils sont capables d'être.»

Albert Einstein est renvoyé à 16 ans du Luitpold Gymnasium de Munich. Considéré comme un mauvais élève, ses professeurs ne supportent pas son indiscipline. L'adolescent souffre de l'autorité arbitraire de ses maîtres et peine à apprendre par cœur. Ses parents déménagent à Zurich et vont inscrire leur fils dans une école novatrice à Aarau, où l'on y applique les méthodes d'un certain Pestalozzi.

Là, le jeune Einstein peut enfin s'épanouir grâce à des techniques pédagogiques innovantes comme l'auto-apprentissage par observation, qui lui permettent de développer rapidement son intuition et sa créativité. Un jour, une image se dessine et

restera à jamais gravée dans son esprit. Celle d'un homme chevauchant un énorme rayon lumineux².

On connaît la suite. Après des études au Polytechnicum de Zurich, il accède à la notoriété mondiale en publiant plusieurs articles où il détaille son extraordinaire théorie de la relativité. Lorsqu'il reçoit le Prix Nobel de physique en 1921, il n'oublie pas Pestalozzi en déclarant: «La plupart des enseignants perdent leur temps à poser des questions tournées de manière à découvrir ce qu'un élève ne sait pas, alors que le véritable art de l'interrogation a pour but de découvrir ce qu'un élève sait ou est capable de savoir.»

Aujourd'hui encore, les méthodes pédagogiques actives sont au cœur des processus d'apprentissage efficaces. Comme le savent tous les formateurs, le questionnement, l'interactivité et la confiance dans le potentiel de l'apprenant lui permettent de développer son intuition, sa curiosité et son inspiration. Des conditions essentielles pour l'éveil du génie, même si elles ne sont pas toujours suffisantes, comme l'exprime Thomas Edison: «Le génie est fait d'un pour cent d'inspiration et de quatre-vingt-dix-neuf pour cent de transpiration.»

Pour en savoir plus:

- Une conférence «L'éveil du génie» au Salon RH, le 6.10.16 à 12h25, Forum 1
- et des lectures «Storytelling, l'art de convaincre par le récit» et «Présentation WOW !» édités chez Slatkine.



Jean-Marc Guscetti

Formateur et coach en entreprise

info@jmg-formation.ch
www.jmg-formation.ch
www.rhetorique.ch

TECHNIQUE: Repérer les émotions pour mieux accompagner

Ces dernières années, décoder le non-verbal apparaît comme une technique très en vogue. Largement décrite dans les médias, on la croirait à la portée de tous. Il n'en est rien. La lecture du visage, en particulier, demande une longue formation préalable. Plusieurs écoles existent et nombreux sont les analystes ou auteurs qui se sont penchés sur la question. Ce qui rend le choix de l'apprentissage difficile et sa précision questionnable. Bien maîtrisé, le non-verbal facial peut pourtant devenir un vrai guide pour le formateur désireux d'appréhender son entourage autrement. Décryptage.

Pour le visage, une seule référence

On ne peut pas se fier à un seul élément. Pour se lancer dans l'exercice de la lecture du non-verbal il faut être attentif à 5 critères. L'un d'eux porte sur les micromouvements faciaux qui ont valeur universelle. Paul Ekman est la référence mondiale en la matière. Il a consacré sa vie à la recherche et compréhension des émotions et étudié différentes ethnies pour confirmer scientifiquement sa théorie d'universalité.

Le plus intéressant dans la lecture d'un visage est ce que l'interlocuteur ne dit pas. Non qu'il veuille forcément vous cacher quelque chose, mais certaines émotions sont inconscientes. Une micro-expression passe à une vitesse de 1/25^e de seconde et donne l'information de l'émotion première ressentie. Votre interlocuteur ne peut pas la cacher, car les muscles de son visage bougent avant que son cortex n'ait traité l'information. Elle est donc involontaire et quiconque connaît ce langage a un joyau entre les mains.

Un décodage utile en formation comme en coaching

En tant que formateur, la lecture du non-verbal permet d'avoir une première lecture du ressenti du participant, de savoir s'il est compris et de voir qui a besoin d'attention. Certaines personnes mettent

un masque pour cacher leur malaise ou jouent un rôle quand elles ressentent de la gêne. Elles n'osent pas toujours montrer ce qu'elles ressentent réellement, par pudeur, par peur. Connaître avec une plus grande précision cette discipline permet également d'offrir une écoute active, sans intervention de ses propres filtres, car en toute connaissance de l'émotionnel de l'autre (neurologique & physiologique). Le formateur pourra dès lors mieux cerner et surtout mieux accompagner son groupe.

Quant au coach, il pourra rapidement mettre le doigt sur la difficulté à traiter, voir où il doit approfondir ultérieurement, être plus précis dans son rôle. L'hippocampe et les amygdales (cerveau émotionnel) sont formés dès l'âge de 3 ans. Sachant qu'on parle d'amnésie infantile vers 5-6 ans et sans compter les oublis volontaires, certains souvenirs sont enfouis mais ancrés dans les réactions émotionnelles. Nul besoin d'expliquer l'accompagnement personnalisé possible en voyant ces émotions lors d'une séance.

Dans un accompagnement plus pointu, il est possible de déterminer le type d'interaction et d'action naturelles d'une personne (analytique, vision, action) et d'adapter l'approche à la situation et au contexte. Les neurosciences ont découvert que le visage bouge dans une suite de mouvements faciaux qui déterminent le caractère de base de

la personne. Si certains visages expressifs sont faciles à «lire», comme dans un livre ouvert, pour d'autres, cela demande un test filmé et une analyse biométrique, car la lecture est longue, très difficile voire presque impossible à l'œil nu. Seule la maîtrise des micro-expressions couplée à cette analyse permettra de repérer le style interactif propre à ces personnes.

Attention aux apparences

Vous pensez savoir lire une émotion sur le visage de votre interlocuteur? Êtes-vous sûr que ce n'est pas un mouvement d'accompagnement de son dialogue? Vous croyez avoir décelé de la peur, mais est-ce bien la personne à qui vous parlez qui la ressent ou celle dont elle parle? Et quand on vous sourit, comment savoir si c'est sincère?

Attention, nous avons tous des mimiques, des gestes qui nous sont propres, des mouvements ancrés qui ne reflètent pas nécessairement une émotion. Ces mouvements faciaux peuvent également être une émotion ressentie, que votre interlocuteur cherche à vous cacher. Donc ne faites pas l'erreur de réagir dans l'instant en pointant ce que vous avez vu, cela pourrait être très mal vécu. Comme dans toute approche, une vérification est nécessaire.

Il existe beaucoup de formations sur les micro-expressions mais une seule sur le codage mathématique et scientifique des micro-expressions. Cette discipline demande énormément d'heures d'analyse, d'entraînement et d'observation. Une initiation et formation de base donnée par un professionnel certifié vous donnera des outils utilisables dans l'immédiat. La seule garantie pour appréhender les situations au-delà de leur apparence.



Aurore Donné

Formatrice, MentoringCoach, Spécialiste Micro-expressions

info@aurora-donne.ch
www.aurora-donne.ch

À PENSER :**Des Anciens et des Modernes**

Au début du XVII^e siècle, il y eut en littérature la célèbre querelle des Anciens et des Modernes. D'un côté, les partisans des Anciens qui voyaient dans le modèle antique la perfection qu'il fallait continuer, de l'autre côté, les partisans de l'innovation littéraire. La Fontaine, Boileau, La Bruyère contre Perrault et Corneille.

En matière de pédagogie et de formation, le couperet définitif de l'innovation est tombé. Le progrès, par ses applications inédites et révolutionnaires, est devant nous.

Le passé est dépassé. Que ce soit la PNL, le culte de l'innovation technologique ou la substitution du modèle vertical du savoir de l'enseignant par celui horizontal de l'apprenant, la messe semble être dite. Au feu les Anciens et vive les Modernes! Avec d'autant plus d'éclats lorsqu'une nouvelle innovation se présente sous le signe et l'insigne de la science. Tout est dit et les intelligences contrariantes n'ont qu'à bien se tenir.

Et pourtant...

Un peu de sérieux et de réflexion. Il est simpliste de croire que tout ce qui fut fait avant est désormais mauvais ou inutile et que tout ce qui apparaît aujourd'hui est de fait bon, vrai et inédit. Chaque époque a connu en matière de pédagogie cette lutte entre le respect des traditions et le goût de l'innovation. Du côté de l'innovation, on peut penser à l'Abbaye de Thélème imaginée par Rabelais dans Gargantua ou à l'Emile de Rousseau. Si ces pistes sont apparues fécondes, c'est aussi parce que leurs auteurs étaient pétris du savoir et de la pédagogie de leur époque. Ils s'appuyaient sur ces bases pour aller de l'avant. Dans ce mouvement de rupture, il y avait aussi de la continuité. Tout n'était pas à jeter.

La sanction de l'expérience

En pédagogie, le temps opère une sélection entre ce qui fut tenté et qui a réussi, et ce qui fut tenté et qui a échoué. Je pense dans le second cas à la fameuse théorie de la crânologie du XIX^e siècle et plus récemment dans les années 1970 au désir d'enseigner les mathématiques à

des élèves de 12 ans en suivant une méthode bien trop formelle. Dans les deux cas, ce fut un échec. A trop vouloir révolutionner, à trop vouloir faire table rase du passé, on a sacrifié en pure perte des jeunes intelligences sur l'autel de la religion de l'innovation.

Du mariage des Anciens et des Modernes

On voit bien que l'heure de la querelle des Anciens et des Modernes n'a plus lieu d'être. Tout n'est pas bon dans le passé, tout n'est pas stupide dans l'innovation. Il faut oser les deux, il faut aimer les deux et apprendre à trier ce qui dans le passé et ce qui dans le présent mérite d'être retenu et ce qui mérite d'être jeté. Evitons principalement les dogmatismes, les querelles de clocher.

Je souhaite à chaque formateur de célébrer, dès qu'il commence une formation, le mariage des Anciens et des Modernes, de prononcer par sa pratique les liens indéfectibles de cette union.

En guise de dot de mariage

N'oublions pas, dans ce joyeux mouvement d'innovation, la distinction qu'Aristote, philosophe de l'Antiquité, opérait entre la science et l'art. La science, c'est la loi. Son domaine est l'universel ou le général. L'art, c'est le particulier nourri du savoir. En pédagogie, comme en médecine, on a toujours affaire à de l'individuel. «Ce n'est pas l'homme en général que guérit le médecin, mais l'homme particulier, mais Callias ou Socrate, ou tout autre individu semblable, qui se trouve être un homme» écrit Aristote dans le début de sa Métaphysique.

Et c'est aussi ce qui fait la beauté du savoir-faire du formateur.



Jean-Eudes Arnoux

Consultant en philosophie
www.philoconsultant.ch

TRANSFÉRER: Réinventer la roue

Revisiter des processus bien connus est une autre approche de l'innovation. Comment se renouveler et redonner de l'énergie à ses formations? Partage d'une expérience.

En préparant il y a un an le renouvellement de ma certification eduQua, j'ai appliqué la bien connue roue de la qualité, qui consiste en quatre étapes: PLAN - DO - CHECK - ACT. Sur le constat que mes deux formations longues «Attitude Coaching» et «Coacher avec l'ennéagramme» avaient besoin d'un coup de peps, j'ai imaginé de les reconstruire en y introduisant des éléments d'e-learning.

Etape PLAN: Mon objectif était de concevoir un nouveau cours, attractif, convivial, efficace. Les questions que je me suis posées: Quels éléments conserver pour les journées en présentiel? Lesquels auraient davantage leur place sur un site dédié? Quelles astuces pour augmenter la motivation des étudiants et les stimuler?

Etape DO: Novice dans le domaine des nouvelles technologies, j'ai commencé par me former. Les diverses conférences proposées par l'Arfor durant cette dernière année m'ont été fort utiles. J'ai également suivi un MOOC intitulé «Learn with Moodle». Pas facile de concilier les exigences techniques et les exigences pédagogiques!

Etape CHECK: La formation «Attitude Coaching» que j'ai organisée ce printemps m'a permis de tester en partie cette nouvelle approche et de comprendre comment faire mieux la prochaine fois.

Etape ACT: Même si le chemin a été beaucoup plus long et semé d'embûches que prévu au départ, les premiers résultats ont été encourageants. Je me réjouis de

continuer à explorer cet automne toutes les possibilités offertes par le blended learning: forum de discussion, espace de co-création, auto-évaluation, etc. Des outils conçus pour la convivialité, qui renforcent la motivation et l'apprentissage.

Innover, c'est parfois utiliser une vieille marmite pour concocter un nouveau met. La «démarche qualité PDCA» part du constat d'un besoin et nous pousse à imaginer des solutions adéquates. Parfois celles-ci existent, parfois il faut les chercher hors du cadre et acquérir d'autres compétences. Accomplir ce processus a été pour moi la source d'une énergie renouvelée.



Marie-Claire Fagioli

Formatrice en coaching
et ennéagramme
mcfagioli@icefagioli.ch
www.moncoach.ch

MÉTHODE:

Quatre règles de sept pour rester innovant et créatif en formation

Tout au long de notre carrière, nous avons pratiqué la créativité et l'innovation dans nos cours. Aussi avons-nous à cœur de partager avec vous quelques éléments issus de notre expérience.

Sept raisons d'être inventif et innovant pour un formateur

«Gutenberg n'a pas attendu le développement du marché du livre pour inventer l'imprimerie.» Nicole Notat

1. Créer des produits nouveaux, des formations inédites.
2. Se démarquer des autres professionnels en développant des méthodes, des techniques, des supports et des exercices originaux.
3. Faire face rapidement aux changements et aux imprévus.
4. S'adapter aisément aux besoins et attentes de ses clients et de ses participants.
5. Développer une grande ouverture d'esprit et une forte tolérance aux différences.
6. Se remettre en question personnellement et professionnellement.
7. Être compétitif sur le marché.

Sept permissions à s'accorder pour être créatif ou inventif

«Le principal obstacle à la découverte n'est pas l'ignorance, mais l'illusion de savoir.» Daniel Boorstin in «Les découvreurs»

1. Briser les évidences, bousculer les habitudes, dénouer les certitudes.
2. Être illogique, incohérent, irréaliste, rêveur ou utopiste.
3. Transgresser les règles et les tabous, se tromper et faire des erreurs.
4. Admettre une pluralité de vérités et de bonnes réponses.

5. Se libérer de la critique, du jugement et de la censure.
6. Prendre son temps, laisser mûrir les choses.
7. Lâcher prise, jouer, s'éclater, avoir du plaisir.

Sept principes à respecter pour favoriser son inventivité

«Il suivait son idée, c'était une idée fixe et il était surpris de ne pas avancer.» Jacques Prévert

1. Faire confiance à son intuition.
2. Prendre du recul, adopter la position «méta» et sortir du cadre.
3. Combiner plusieurs idées provenant de contextes différents.
4. Ne pas s'arrêter à la première solution qui semble «la bonne».
5. Solliciter et écouter les idées d'autrui, surtout si elles dérangent.
6. Réunir un groupe de personnes ressources à qui soumettre ses projets.
7. Et, comme le veut le Brainstorming, toujours travailler en 2 étapes:
 - 7.1 Faire l'inventaire de toutes les options possibles et imaginables dans un premier temps, sans critiquer ou juger les idées émises.
 - 7.2 Sélectionner les idées qui répondent le mieux à la question de départ dans un deuxième temps.

Sept manières d'entraîner quotidiennement sa capacité d'innover

«Découvrir c'est voir ce que tout le monde voit, mais le voir sous un angle différent.» Albert Szent-Györgyi

1. A l'issue de chaque cours, noter trois choses positives, trois choses dérangeantes et trois propositions d'amélioration.
2. Lorsque je crée un nouveau support, le soumettre à trois personnes et leur demander comment le contenu et la forme pourraient être améliorés.
3. Si une situation me préoccupe: la définir au moyen de trois mots-clés. Lancer une recherche Google et exploiter les résultats.
4. Jouer à l'avocat du diable: trouver au moins trois arguments valables pour défendre une opinion contraire à ses convictions (par exemple: «Pourquoi le formateur n'a aucun intérêt à être créatif?»).
5. Lire un livre sans lien avec le sujet et chercher, par analogie, à en extraire des idées pour mon cours.
6. Pour chaque chapitre, trouver trois façons originales de présenter les données: les synthétiser, les illustrer, les entraîner ou créer des liens et des analogies avec d'autres données.
7. Se poser une question et laisser son esprit vagabonder en s'inspirant d'une odeur, d'une saveur, d'une mélodie, d'une image ou d'un paysage et exploiter les idées qui émergent.



Valérie Guignet Baumgartner

Formatrice en organisation,
communication et créativité
va.baumgartner@bluewin.ch

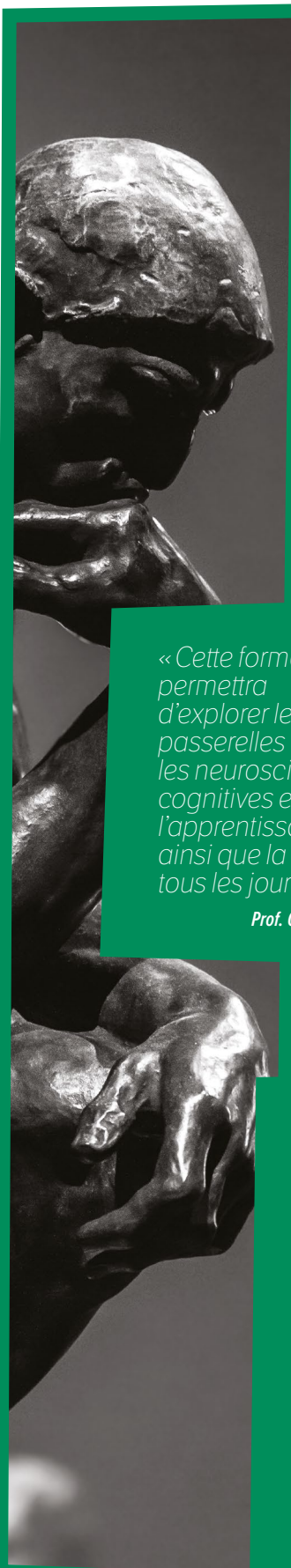


Charles Brulhart

Formateur en développement personnel
c.brulhart@bluewin.ch
www.metafora.ch

Le cerveau, ce chef d'orchestre

Une bonne quarantaine de spectateurs enthousiasmés ont participé au premier volet d'un cycle de formation sur les neurosciences proposé par l'Arfor : une conférence dispensée le 13 juin dernier par le professeur Jorand à l'Hôtel Continental à Lausanne. Retour sur les temps forts de la rencontre.



Evoquant de manière précise et circonstanciée les trois modules qui seront proposés dans le cadre de l'Arfor dès cet automne, cet enseignant clair, précis et maniant l'humour finement, a d'emblée déclaré son intention : faire apprécier les neurosciences et leurs découvertes sans en faire un système rigide «clés en main». En effet, les apprenants de cette formation devront par eux-mêmes constituer leur environnement pédagogique en toute liberté, en utilisant tout le potentiel mis à leur disposition aux cours de ces diverses étapes. Par des exemples captivants, sous forme de vidéos, de présentations imagées mobiles, le conférencier a aidé le public à saisir les facettes de cet univers nouveau, en plein développement, constitué par les découvertes récentes en neurosciences cognitives.

Usant d'un français académique sans ostentation, glanant par-ci par-là quelques expressions anglaises (cette science comme beaucoup d'autres est activée des deux côtés de l'Atlantique) Olivier Jorand a, partant de la vie courante et en s'appuyant sur le cognitivisme, su décrire divers phénomènes extraordinaires, dont le public lambda n'a aucune connaissance. Ainsi, le cerveau, ceci est maintenant prouvé, sait agir parfois indépendamment de notre état d'éveil, par exemple, les réflexes immédiats de crainte devant certains animaux

(mygales par exemple), avant même que notre vision soit activée.

Une preuve du plaisir partagé par les membres présents: lorsque, ayant dépassé le temps prescrit, M. Jorand a proposé d'écourter son discours, c'est une vague de refus qui a secoué la salle et la conférence a ainsi duré 1h30 au lieu de l'heure prévue. Un moment de réseautage a conclu cette soirée mémorable.

Une chose est certaine, l'Arfor va continuer de s'investir dans ce domaine, avec le premier cycle de formation cet automne et un deuxième au premier semestre 2017.

Parcours et champs d'expertise d'Olivier Jorand

Privat-Docteur aux Universités de Fribourg – Faculté des lettres, département de philosophie – et de Lausanne – Faculté des sciences sociales et politiques.

Il est détenteur d'un Doctorat en philosophie de l'Uni de Fribourg, où il a par ailleurs remporté le prix Vigener pour sa thèse en philosophie analytique.

Ensuite, il s'est focalisé sur la philosophie de l'esprit, l'intelligence artificielle et la théorie de l'évolution. Actuellement, ses intérêts sont dirigés vers les théories neurobiologiques, ainsi que leur modélisation mathématique et informatique.

C'est dans ce cadre qu'il a développé la formation qui sera dispensée dans le cadre de l'Arfor. Il convient de signaler que ces cours concernent également des managers, des médecins et tous les degrés de l'enseignement.

Passerelles entre neurosciences cognitives et apprentissage

Quoi?
Quand?

Développement

Le cerveau qui se souvient:
24.03.2017; 31.03.2017
(2 jours)

Le cerveau attentif:
12.05.2017; 19.05.2017
(2 jours)

Le cerveau des émotions et l'inconscient cognitif:
16.06.2017; 23.06.2017
(2 jours)

Où?

Centre de formation Hotelis, Morges

Combien?

le module:
membres: CHF 1'200.-
non-membres: CHF 1'490.-

les 3 modules:
membres: CHF 2'300.-
non-membres: CHF 2'790.-

Avec qui?

Olivier Jorand

« Cette formation permettra d'explorer les passerelles entre les neurosciences cognitives et l'apprentissage, ainsi que la vie de tous les jours ».

Prof. Olivier Jorand



Michel Anderegg

Formateur avec Brevet fédéral, membre de l'Arformation
michel.anderegg@arfor.ch

SE FORMER:

Les pratiques de coaching enfin reconnues au niveau fédéral

Sur le modèle de la professionnalisation qu'a connu la formation d'adultes lors de sa reconnaissance au niveau national, les premiers candidats aux examens pourront accéder à un diplôme fédéral de superviseur-coach dès cet automne. Une certification attendue depuis longtemps par les praticiens, sur un marché où chacun peut s'improviser coach.

La validation du profil de compétences de ce nouveau métier par la Confédération garantit aux clients – comme c'est le cas pour le brevet fédéral de formateurs d'adultes – que les diplômés possèdent les qualifications professionnelles requises.

Ce titre est donc appelé à devenir un label de qualité incontournable sur le marché.

Peuvent y prétendre toutes les personnes actives dans le domaine de l'accompagnement humain (coachs, superviseurs formateurs d'adultes, conseillers RH, psychologues, professionnels du champ médico-social ou éducatif, etc.), pouvant justifier à la fois d'une expérience professionnelle d'au moins 6 ans, d'une pratique de coach ou superviseur et remplissant les conditions d'admission.

Pour en savoir plus:

- sur la formation et la préparation à l'examen en Suisse romande - www.synopia.ch/diplome-federal
- sur l'examen fédéral - www.hfpberatung.ch



Katia Sauthier

Psychologue du travail et formatrice d'adultes BF
katia.sauthier@synopia.ch
www.synopia.ch

Les formations de l'Arfor

Elaborées par des praticiens pour des praticiens, les formations de l'Arfor se veulent concrètes, efficaces, axées sur les besoins des formateurs et tournées vers l'avenir.

Plus d'infos : info@arfor.ch - T. +41 (0) 848 802 999

FFA-BF-M1:

Animer des sessions de formation pour adultes

Cette formation permet d'acquérir les bases d'une formation destinée à des adultes. A la fin de celle-ci, le/la participant-e est capable de préparer, animer et évaluer des sessions de formation destinées à des adultes dans son domaine spécifique, sur la base de concepts, de plans de formation et de supports didactiques donnés.

Quoi?

Quand?

Certifications

26.01.2017
09.02.2017
15.02.2017
02.03.2017
23.03.2017
30.03.2017
04.05.2017
17.05.2017
31.05.2017
08.06.2017
15.06.2017
21.06.2017
22.06.2017
28.06.2017

Où?

Centre de formation Hotelis, Morges

Combien?

membres: CHF 3'980.-
non-membres: CHF 4'580.-

Avec qui?

Odile Yamo Luthi,
Pierre-Alain Bex,
Jean-Marc Guscetti,
François Monnier

En préparation pour 2017: une nouvelle offre d'ateliers thématiques et proches de chez vous.



jean-pierre.besse@arfor.ch
www.arfor.ch/formation

FFA-BF-M1: Les promotions 2016

Après six mois de formation, voici deux volées qui ont achevé avec succès leur formation pour l'obtention du certificat FSEA de formateur d'adultes.

Nous leur souhaitons plein de succès pour la suite de leur carrière et les remercions pour leur confiance.



Caroline Castin, Thierry De Torrente, Elster Dorith, Myriam Ernst, Jean-Marc Filini, Benoît Foucault, Deborah Golaz, Nadia Iannuzzi, Christos Ioannitis, Fabrice Pervangher, Ildiko Rakosi, Joel Wehrli

L'Arfor et Temptraining

L'Arfor figure dans le répertoire de formation, aux côtés de 900 instituts de formation à travers la Suisse.

Le fonds de formation continue Temptraining a pour but de maintenir et d'encourager l'employabilité des travailleurs temporaires.

temptraining



www.tempservice.ch/temptraining/fr-CH/



Michel Arm, Céline Gross, Lucie Clozier, Tony de Vito, Thibault Labernardière, Anne Menetrey, Pedro Esteban, Serge Cogliati, Steve Guyot

ENSEMBLE, CERTIFIONS VOS COMPÉTENCES!

L'Association Romande des Formateurs (Arfor) invite les formateurs occasionnels à suivre la formation

« Animer des sessions de formation pour adultes »

Le Certificat FSEA 1 est le premier module qui a amené de nombreux participants à poursuivre leur cursus avec succès jusqu'au brevet fédéral.

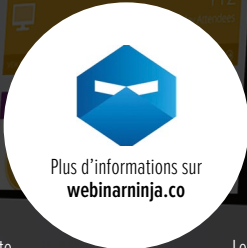
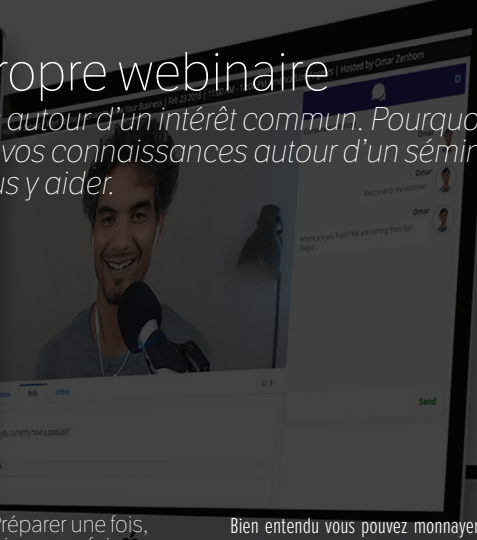
14 journées de formation à partir du 26 janvier 2017

Informations et inscription: www.arfor.ch



EUREKÂ! Créer son propre webinar

L'ère du digital rapproche les personnes autour d'un intérêt commun. Pourquoi ne pas profiter de la simplicité numérique pour partager vos intérêts et vos connaissances autour d'un séminaire sur le web – un webinar ? La plateforme Webnairninja peut vous y aider.



Plus d'informations sur webnairninja.co

Augmenter la portée des formations

Grâce à la simplicité de la plateforme, vous pouvez former un grand nombre de personnes en une fois sans vous déplacer de chez vous. Les participants se connectent à votre webinar et reçoivent le son et la vidéo de votre formation. Ils peuvent partager également du contenu et poser des questions.

Préparer une fois, animer une fois

Le webinar offre l'avantage de dégager du temps pour imaginer, concevoir, animer puis suivre vos actions. La préparation se déroule en un temps, puis une fois votre animation effectuée, vous mettez votre travail à disposition de votre communauté.

Bien entendu vous pouvez monnayer votre travail en rendant le webinar payant.

Promouvoir son webinar

Une fois créée, la page de connexion au webinar peut être partagée sur les réseaux sociaux et par e-mail. Aucune connaissance de programmation n'est nécessaire pour mettre à disposition une séquence de formation.



Isabelle Mayor

Formatrice du monde digital
isa@myorg.ch



LU POUR VOUS:

Pierre-Alain Bex partage ses ressources les plus utiles dans son quotidien. Coups de cœur.

Pierre-Alain Bex
Formateur Wellco, pierre-alain.bex@wellco.ch

L'apprentissage inversé

Par : Jonathan Bergmann, Aaron Sams et Marc-André Girard
Edition : Reynald Goulet
Année : 2015
ISBN : 978-2-89377-538-8



Après la classe inversée des mêmes auteurs, sorti en 2014, qui relate des expériences de mise en œuvre et les résultats de la pédagogie inversée, voici «l'apprentissage inversé» qui illustre la pédagogie centrée sur les personnes en formation. Une seule question en trame de fond de ce livre: «Quel est le meilleur usage du temps de formation en présence des personnes à former?» Cet ouvrage, bien qu'orienté sur l'environnement scolaire, est très facilement transposable au milieu de la formation professionnelle.

La démarche propose un modèle unique pour tous, une valorisation des différences comme source de diversité, favorable à l'apprentissage en réseau. Les auteurs privilégient une utilisation des ressources numériques accompagnées d'approches individualisées et la participation à des communautés d'apprenants. Pour finir, je reprendrai les mots de Jean-Charles Cailliez (voir interview p.8): «Plus que la classe ou l'apprentissage inversés, osons la classe ou l'apprentissage renversés!» Bonnes découvertes et innovations pédagogiques.

La fabrique de l'innovation

Par : Gilles Garel et Elmar Mock
Edition : Dunod
Année : 2016
ISBN : 978-2-10-074605-7



Nous devons toutes et tous innover pour survivre. En formation, cette notion est dans l'air du temps. Nous agissons pour inventer des réponses aux nouveaux besoins, nouveaux médias et nouvelles approches pédagogiques.

Comment s'engendrent les innovations? Comment raisonnent les innovateurs? Comment organiser l'activité d'innovation? Ces 3 questions touchent tous les acteurs de la formation en entreprises tant en interne qu'en externe. Nous pouvons et devons tous être des innovateurs. C'est le message optimiste de ce livre qui explique de manière simple et complète les fondements du management de la conception innovante.

Un élément intéressant dans cet ouvrage consiste à distinguer un espace de concept d'innovation et un espace de connaissance, afin de les faire interagir de manière pertinente. Le droit à l'erreur, dimension essentielle à la formation et à l'innovation, tient une place privilégiée dans ce livre avec, comme illustration, l'histoire de l'invention de la Swatch.

Alors 3, 2, 1, embarquez pour la conception innovante!

À RACONTER: La sérendipité

Charles Brulhart partage une métaphore, une histoire à emporter dans votre boîte à outils.

La sérendipité est le fait de trouver autre chose que ce qu'on cherchait, suite à un concours de circonstances – hasard, erreur, accident - et de savoir en saisir l'intérêt. Elle nécessite deux conditions: l'émergence d'un événement aléatoire et la perspicacité. Quelques exemples de découvertes par sérendipité: la Pénicilline; le Post It; le Velcro; l'Orangina. La sérendipité participe à l'innovation.

Le mot «sérendipité» est inventé par Horace Walpole en 1754. Il tire son origine d'un vieux conte persan, Voyages et aventures des trois princes de Sérendip (ancien nom de Ceylan), dont voici une version abrégée.

Les trois Princes de Sérendip

Le roi de Serendip (ancien nom de Ceylan en Persan), après avoir fait suivre une solide éducation à ses trois fils, les envoya explorer le vaste monde pour parfaire leur expérience. Ils partirent donc à cheval visiter de lointaines contrées.

Un jour, ils passèrent sur les traces d'un chameau. L'aîné observa que l'herbe à gauche de la trace était broutée mais que l'herbe de l'autre côté ne l'était pas. Il en conclut que le chameau ne voyait pas de l'œil droit.

Le cadet remarqua que, là où le chameau avait brouté, il avait laissé des petites touffes d'herbe à intervalles réguliers. Il en déduisit que le chameau avait dû perdre une dent.

Du fait que les traces d'un pied de chameau étaient moins marquées dans le sol, le benjamin en conclut que le chameau boitait.

Tout en marchant, un des frères observa des colonnes de fourmis ramassant de la nourriture. De l'autre côté, un essaim de mouches s'activait autour d'une substance jaune et collante. Il en déduisit que le chameau était chargé d'un côté de beurre et de l'autre de miel.

Le deuxième frère découvrit des traces de quelqu'un qui s'était accroupi et trouva aussi l'empreinte d'un petit pied humain

auprès d'une flaque d'urine. Il en conclut qu'il y avait une femme sur le chameau.

Le troisième frère observa les empreintes des mains, là où elle avait uriné. Il supposa que la femme était enceinte car elle avait utilisé ses mains pour se relever.

Les trois frères rencontrèrent alors un conducteur de chameau qui avait égaré son animal. Comme ils avaient déjà relevé plusieurs indices, ils lancèrent comme boutade au chamelier qu'ils avaient vu son chameau et, pour crédibiliser leur blague, ils énumérèrent les sept indices qu'ils avaient observés.

Les caractéristiques s'avérèrent toutes exactes. Accusés de vol, les trois frères furent jetés en prison. Ce ne fut qu'après que le chameau fut retrouvé sain et sauf par un villageois qu'ils furent libérés.

Après beaucoup d'autres voyages, ils rentrèrent dans leur pays pour succéder à leur père, riches d'une vaste expérience et dotés d'une sagacité à toute épreuve.



Charles Brulhart

Formateur en développement personnel

c.brulhart@bluewin.ch
www.metafora.ch

HRbooker
Meeting & Training

**HÔTELS ET CENTRES DE CONFÉRENCES
FORMATEURS ET CENTRES DE FORMATIONS**



**05 & 06
OCTOBRE**
Participez à notre
concours, stand H 08
Halle 2
**SALON RH GENÈVE
PALEXPO**

Le portail MICE de l'événementiel et de la formation

Découvrez nos nouveaux lieux de réunions
et inscrivez-vous sous www.hrbooker.com

HRbooker - Avenue de Chamonix 7 - CH 1207 Genève - Tél : 022 786 70 00

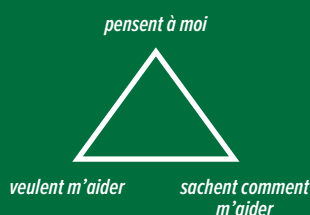
RÉSEAU: Aidez-les à vous aider

L'art de réseauter efficace ou comment éveiller chez nos contacts le désir de nous aider avec plaisir à atteindre nos objectifs.

«Ton truc là, ce réseautage, sache que ça ne marche pas du tout pour moi», me disait Cécile, d'une voix exprimant finalité et détermination. «Moi, j'aide les gens, mais personne ne fait rien pour moi!» Voilà, c'est dit. Elle n'est de loin pas la seule.

Que se passe-t-il? Enfants, nous avons tous appris à faire du bien aux autres. En revanche, on a omis de nous apprendre à aider les autres à nous aider.

Avec des croyances malheureuses telles «On ne demande pas aux autres», nous attendons gentiment. Sauf que même si les gens ont envie de nous aider, il faut qu'ils:



Posons-nous alors trois questions:

1. Que puis-je faire pour que les gens pensent à moi – par exemple quand une opportunité se présente?

On connaît tant de personnes aujourd'hui qu'il est impossible de penser à tous tout le temps. On pense donc à celles et ceux où la dernière « interaction » n'est pas trop vieille. Les gens penseront à moi, s'ils entendent parler de moi de temps en temps ou, mieux encore, s'ils me croisent, s'ils ont de mes nouvelles régulièrement.

Voilà l'utilité d'une newsletter (cela me rappelle à leur bon souvenir), sortir à des événements de réseautage (même sans avoir besoin de faire forcément de nouvelles connaissances), de partager des nouvelles intéressantes sur LinkedIn, d'appeler quelqu'un sans rien lui demander, etc.

2. Que puis-je faire pour qu'ils veuillent m'aider?

Ils m'aideront, s'ils pensent que c'est sans risque pour eux, s'ils croient que j'apprécierai, puis aussi s'ils imaginent que

je le mérite, étant moi-même quelqu'un de généreux.

La meilleure manière de se rendre digne de l'aide des autres est de les aider. Et ceci par conviction que «l'univers» est généreux avec les gens donnant beaucoup. Sans parler du plaisir que cela procure. C'est souvent par un geste simple et modeste que l'on fait une grande différence pour l'autre (comme des mises en relation).

3. Quoi faire pour qu'ils sachent comment m'aider?

Cela les aide de savoir exactement ce que je cherche et en quoi je suis vraiment différent. C'est une erreur de penser que les gens savent ce qu'il me faut. En fait, si je vous demande lors d'une réunion de réseautage: «Comment puis-je vous être utile, concrètement?», vous êtes nombreux à ne pas savoir me répondre ou vous répondez de manière très peu précise. «Si vous entendez parler d'un poste de commercial quelque part...»: dommage, aussi large que cela, il y a peu de chances...

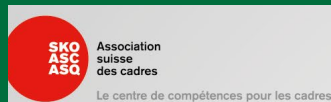
En revanche, si vous me dites: «Si vous connaissez quelqu'un qui pourrait m'aiguil-

ler ou me conseiller dans mes recherches d'un poste de commercial dans le domaine des produits de luxe, en particulier les parfums pour femmes où j'ai une expérience approfondie...» Cette réponse canalise et rassure. Parce que la précision de cette présentation fait tilt et donne confiance. Voilà une personne que je me sens à l'aise de recommander. Eh oui, Cécile, ceci fera toute la différence... Essaie-le et dis-moi!



Rudolf Klaus

L'Incontournable du Réseautage Productif
rudolf.klaus@rkls.ch
www.rkls.ch



Forum ASC – PME Magazine



Jeudi 10 novembre 2016, 17h30, Lausanne

La révolution digitale est en marche



L'avènement d'internet et des technologies mobiles a déjà passablement révolutionné nos modes de vie et le fonctionnement des entreprises ces dernières années. De nombreux experts à travers le monde s'accordent à dire que nous allons connaître une rupture beaucoup plus large, une véritable lame de fond, une disruption numérique à l'échelle planétaire qui doit être comparée à la révolution industrielle au XIXe siècle.

Quels bouleversements et quels dilemmes les entreprises doivent-elles se préparer à affronter? Mais également, quelles sont les formidables opportunités qui vont s'offrir à celles qui sauront prendre le virage au bon moment?

Venez découvrir avec nos invités l'ampleur des évolutions numériques qui se préparent dans notre société. Prenez la mesure des changements que la numérisation impose déjà aux entreprises et aux institutions ainsi qu'un exemple de start-up qui surfe déjà largement sur les nouvelles opportunités liées à la digitalisation de notre monde.

Intervenants



Edouard Bugnion
Professeur EPFL



Jean-Marc Tassetto
Co-fondateur Coopacademy



Arnaud Vallat
Adjoint à la DRH CHUV



Thierry Vial
Rédacteur en chef PME Magazine
Modérateur

Le Forum ASC – PME Magazine vous offre l'opportunité de partager votre expérience, vos interrogations et débattre de ce sujet brûlant avec les intervenants. Le cocktail dînatoire qui suivra offre une opportunité idéale de poursuivre la discussion et de réseauter.



Inscription: www.cadres.ch/forum | info@cadres.ch



ENTRE NOUS: Kristina Abate, responsable de formation, membre de l'Arfor depuis 2015

Donner à chacun la possibilité de se former tout au long de la vie, pour se développer et évoluer. Ainsi décrit-elle sa mission, elle qui chapeaute la formation de 3400 collaborateurs. Son rêve : sortir des salles de cours pour aller directement former sur le terrain. Ses principes : de l'écoute, l'égalité des droits et une dose de risques. Portrait.

Professionalisation des apprentis, formations techniques, managériales, diplômantes, développement personnel... elle a la responsabilité de tous les parcours de formation à Migros Genève. Egalement à la tête d'une nouvelle cellule de «change management», elle aide les collaborateurs à vivre au mieux le changement. Ce qui la passionne, c'est la variété de ses contacts au sein de l'entreprise. *«Echanger avec autant de personnes différentes, que ce soit le Comité de direction, les collègues ou les collaborateurs de tous métiers, c'est très enrichissant.»*

Plus encore, elle s'émerveille quand, dans les formations qu'elle anime (des modules de management et de stratégie d'entreprise), s'instaurent confiance et générosité entre participants. *«On assiste souvent à des partages d'expériences parfois très personnelles, où certains se dévoilent dans leurs difficultés. C'est d'ailleurs important que le formateur favorise cette qualité d'échange, ça crée de l'émotion et ça laissera une trace pour chacun.»*

Une ouverture sur d'autres cultures

A 19 ans, arrivée en Suisse pour apprendre le français, puis départ en Angleterre, où elle suit des études universitaires. Et c'est de retour en Suisse qu'elle acquiert sa première expérience de formation d'adultes, comme prof d'anglais, avant de devenir chargée de clientèle. Naît alors une envie d'élargir son expérience, de l'orienter à l'intérieur de l'entreprise: elle devient responsable de formation.

Membre du comité pour l'égalité professionnelle à Migros, elle défend l'accès aux mêmes droits quelles que soient les différences. *«Egalité homme/femme, mais aussi d'origine ou d'orientation sexuelle. Je ne supporte pas les injustices.»* Jusque dans

sa situation personnelle, elle porte haut cette richesse qu'est la diversité. *«Je suis suédoise d'origine, mon mari est éthiopien, nous vivons à Genève et nous avons une fille de 7 ans. Un joli mix de culture, n'est-ce pas?»*

De l'audace

Innover dans son métier est un processus permanent. *«Nous cherchons continuellement à faire évoluer les formations que nous proposons.»* ça comprend bien sûr la nouvelle technologie, mais pas que. C'est aussi repenser les contenus, les méthodes et les lieux. Partant du constat d'un fréquent décalage entre la formation en présentiel et la réalité pratique du terrain, elle encourage la mise en place de formations extra muros. *«Il n'est pas toujours simple de reproduire ce qu'on a appris en salle, de retour à son poste de travail. Veiller à réduire le décalage est un challenge permanent.»* En parallèle, elle souhaite faire évoluer la façon de travailler avec les apprentis, pour les amener vers plus d'autonomie et de prises d'initiative. Car, elle l'assure, on peut être créatif dans ses méthodes d'accompagnement tout en respectant les obligations légales.

Voir autrement et avec audace. Un principe que Kristina Abate connaît bien: *«Si, après plusieurs années comme chargée de clientèle dans une école de langues, je n'avais pas décidé de reprendre le métier de professeur d'anglais à l'Ecole-club Migros, je ne serais pas à mon poste actuel.»* Elle prône la prise de risques: ne pas avoir peur de reculer pour ensuite mieux évoluer. Ne serait-ce pas là une qualité essentielle pour innover?

Propos recueillis par Isabelle Inzerilli

- 1998-2000 Attachée de presse - UEFA
- 2000-2003 B.A. English language and communications - King's College, Londres
- 2004-2008 Professeur d'anglais puis Client manager - International House Genève
- 2008-2015 Professeur d'anglais puis Chef de centre - Ecole-club Migros
- depuis 2015 Responsable Formation Professionnelle & Continue - Migros Genève



RENDEZ-VOUS

L'ARFOR VOUS ACCUEILLE AU SALON RH

Retrouvez l'équipe du comité et des membres actifs de l'association sur le **stand K.06 - Halle 2** les 5 et 6 octobre 2016, Genève

FORUM ASC-PME MAGAZINE
« LA RÉVOLUTION DIGITALE EST EN MARCHÉ »

Le 10 novembre 2016, 17h30, Lausanne