

transfert

LA REVUE DES
FORMATEURS
ROMANDS

- 
- **Neurosciences et formation**
 - **Le défi du transfert**
 - **La pensée de Léonard de Vinci au service du formateur**

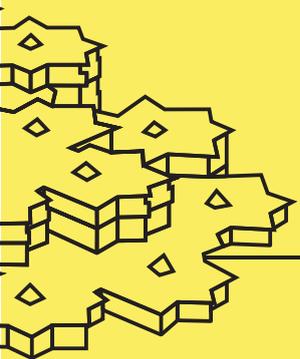


Formation au **digital learning**

Avec l'arrivée sur le marché des nouvelles technologies le secteur de la formation en entreprise évolue très rapidement.

Du rôle de tuteur en passant par celui de concepteur, cette formation de quatre modules donne les outils pour déployer le digital learning au sein d'une entreprise.

Formation de 4 modules à choix



cip



Beaureg'arts S.A. Architecture pédagogique

cip-tramelan.ch

SOMMAIRE

CONTRIBUTIONS



4

VISION



Editorial
Explicatif
Impressum

5 Du vent dans les voiles
Trois mini-séries dans *Transfert*

INSPIRATION



Le pavé dans la mare
Entre nous
Bon à savoir
Lu pour vous
Conte
La page de Pé cub

6 Roi des conférences
7 Un grain de magie en formation
8 Le TeamBuilding : Stabiliser et redynamiser
10
11 Trente kilos d'argile
12 N'est pas âne qui veut !

EXPLORATION



Ce qu'ils en pensent
Partage de savoir

Tendances RH
Expérience faite

Défis

14 Qui dit pérennité dit formation
15 « Même lorsqu'il a tort, l'apprenant a toujours raison ! »
17 Bruits de couloirs des RH
18 505 : le succès du transfert
19 Former en entreprise et remporter le défi du transfert
20 Du financement de l'offre au financement à la personne : quels impacts ?

DÉMONSTRATION



L'art de la résilience

22 Feedback, tant appréhendé...



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



Tatiana Calpe
Etudiante en Master
Formation d'adultes, UNIGE
tatiana.calpe@gmail.com



Ariane de Rham
Responsable RH
CFPS Le Repuis, Grandson
derham@gmail.com



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



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



Pierre-Alain Bex
Formateur co4mations
www.co4mations.ch
pierre-alain.bex@co4mations.ch



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



Raphaël Dubey
Responsable de formation
raphael.dubey@arfor.ch



Rudolf Klaus
L' incontournable
du Réseautage Productif
rudolf.klaus@rkls.ch



Blaise Neyroud
Directeur de cours
Centre patronal
bneyroud@centrepatronal.ch



Michel Voisard
Enquêtes, benchmark
et services RH
michel.voisard@hrbench.ch



Pécub
Philosophe d'entreprises
www.pecub.ch
pecub@pecub.ch.com



Sandra Bissig
Présidente de l'ARFOR
sandra.bissig@arfor.ch

DU VENT DANS LES VOILES

Une association qui ronronne est une association qui dort, pourrait-on dire. En l'occurrence, l'ARFOR ne risque pas de s'assoupir. Voyez plutôt: en l'espace de quelques mois, notre comité a reçu un apport de sang neuf; notre revue a accueilli un nouveau rédacteur en chef; nos commissions ont mieux défini comment défricher, prospecter et suivre les tendances du monde de la formation; et j'en passe.

Le vent soutenu qui gonfle ainsi les voiles de l'ARFOR nous a incité à confier notre secrétariat à la fondation aduna romandie, bien équipée pour contribuer notre essor. Cette solide structure fournit ses solutions administratives à sept institutions (gérant ainsi plus de 28 Mio de francs de finances et 200 postes). Le secrétariat de l'ARFOR quitte donc les rives du lac de Neuchâtel pour celles du Léman.

A l'occasion de ce passage de témoin administratif, je tiens à remercier Martine Mury, fidèle et diligente secrétaire de l'ARFOR durant vingt intenses années. Martine a fait preuve d'un dévouement, d'une régularité, d'un don de sa personne et d'un sérieux hors du commun. Ces quelques lignes suggèrent à peine le soutien constant que Martine a apporté à la bonne marche de notre association. Puissent-elles lui témoigner notre reconnaissance et lui transmettre nos vifs encouragements pour la suite de son aventure professionnelle.

De notre côté, nous espérons que ces pages et les opportunités que vous réservez l'ARFOR vous soutiennent dans votre activité de formation.

ARFORment vôtre!

Votre présidente,
Sandra Bissig

TROIS MINI-SÉRIES DANS TRANSFERT

Le n° 1 de *Transfert* contenait le premier article d'une mini-série d'articles: *Ce qu'ils en pensent* (en l'occurrence un RH). Nos colonnes s'ouvriront à des professionnels pour qui la formation présente un intérêt particulier, sans y avoir pour autant une implication directe. Vous saurez ainsi quel regard portent différents milieux sur notre activité. Marc Hubacher a inauguré cette série en tant que représentant des entreprises de services (secteur tertiaire). Marie-Anne Morgan nous propose dans ces pages la vision d'un membre du secteur

secondaire (industrie). Bientôt, nous couvrirons l'agriculture (secteur primaire), la recherche d'emploi et le social (secteur quatre), le sport et les loisirs (secteur quatre) ainsi que l'administration publique (hors secteur économique reconnu).

Dans le même esprit, nous lançons dans cette édition la mini-série *Tendances RH*, signée Michel Voisard, membre de longue date de l'ARFOR, qui compte parmi les fondateurs du HR Bench Institute. Spécialiste de la mesure du capital humain, HR Bench Institute

effectue des benchmarks (comparatifs), des enquêtes collaborateurs (satisfaction, engagement...), des études spécifiques dans le domaine des ressources humaines et publie les résultats de ses sondages. HR Bench conseille entreprises, privées et publiques, ou associations. Cet institut collabore aussi bien avec le monde académique qu'avec des associations patronales, économiques et de représentation des professionnels des RH. Des membres des Hautes Ecoles HEIG-VD et ZHAW, des associations HR Swiss et du CRPM l'ont rejoint.

Enfin, Pécub fait son entrée dans *Transfert*. Ce dessinateur inspiré (vous avez pu le voir à l'œuvre lors de notre dernier Agora de la formation) est, par ailleurs, un fan de la pensée de Léonard de Vinci. Il a consacré deux livres à transposer la vision du génial Florentin à notre époque à nos besoins. Autant de pistes susceptibles d'inspirer les formateurs que nous sommes.

Blaise Neyroud
Rédacteur en chef adjoint

IMPRESSUM

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

RESPONSABLE
DE LA PUBLICATION
Sandra Bissig
présidente de l'ARFOR
sandra.bissig@arfor.ch
RÉDACTEUR EN CHEF
ET RÉALISATEUR
Grégoire Montangero
journaliste RP
gregoire.montangero@arfor.ch

ÉQUIPE ÉDITORIALE
Blaise Neyroud
rédacteur en chef adjoint
Sandrine Mélé
Anouk Silvestrini
Patrick Schifferlé
relectrices et correcteur

PUBLICITÉ
HP MEDIA SA
info@hpmedia.ch

IMPRESSION
CH-Print, Cully
Imprimé en Suisse.

DIFFUSION
Tirage: 500 exemplaires

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



Roi des conférences...

Comme vous, à titre privé ou professionnel, il m'est arrivé d'assister à des conférences. Avec l'âge, j'ai commencé à m'en abstenir, non faute de temps, mais surtout en raison du caractère publicitaire en faveur des prestations du conférencier. Ça m'énerve... Cela est mon opinion et, je suppose, celle de beaucoup de mes pairs. Si tel n'est pas le cas, qu'ils me jettent la première pierre...

Grands dieux, pourquoi faut-il que les conférenciers utilisent leur temps de parole pour faire l'article et chercher à démarcher le chaland? Certes un indépendant appelé à faire une conférence sur sa spécialité doit en profiter pour réseauter. C'est probablement le meilleur moyen de se rendre visible et d'aborder de futurs clients: retour indirect sur investissement.

D'ailleurs, en parlant de réseautage, lors d'une conférence-débat, la tradition veut que l'organisateur prévoie une plage en fin de manifestation pour échanger autour d'un verre et de quelques cacahuètes (ou mieux s'il en a les moyens). C'est là que le conférencier peut, à loisir, se faire harponner par les intéressés et, à défaut de se désaltérer, distribuer ses cartes de visite à tour de bras. De plus, durant cette phase, ses clients potentiels pourront prendre ses références (et lui remettre en direct leur propre carte de visite).

Comme dit plus haut, je comprends que le conférencier cherche à se vendre. Un peu.

Mais je développe de l'urticaire (mon médecin le confirme) au contact de ces conférenciers qui consacrent l'essentiel du temps qui leur est imparti à présenter leur entreprise «Moi sàrl», puis leur palette de prestations au cœur de laquelle figure le sujet du jour, et qui vous démontrent que «si-vous-faites-appel-à-moi-vous-pourrez-profiler-d'une-prestation-exceptionnelle» pour, enfin, survoler, en cinq minutes chrono, la thématique centrale promise avant de conclure par l'information principale, selon l'orateur: «info@moi.com – 079 xxx xx xx – n'oubliez pas ma plaquette à la sortie».

Autant le dire: mon disque dur cervical n'a que peu d'espace à disposition pour ce type de données. Le souvenir du conférencier cité plus haut s'effacera pour favoriser celui qui m'aura apporté quelque chose. D'ailleurs, je suis certain que le quidam qui traite vraiment le sujet annoncé et se contente de quelques lignes dans le flyer d'invitation ou qui vous fait suivre son support de présentation utilisé, avec ses coordonnées en fin de document rédigées en petits caractères, décroche plus

d'affaires que le marchand de tapis mangeur de temps.

De tels conférenciers existent. En tant que participant, je reçois une information utilisable. Je peux me concentrer sur le contenu et sur le message. De plus, je constate que celui qui ne se vend pas mais expose son propos et argumente, le fait avec passion et captive son public. L'autre lasse, au mieux, exaspère, au pire...

Pour conclure, Mesdames et Messieurs les conférenciers: oubliez votre société, oubliez votre chiffre d'affaires immédiat et démontrez donc réellement vos compétences en traitant votre sujet. Votre exposé intéressera. On retiendra son contenu et votre nom. Par la suite, votre public s'intéressera spontanément à acheter vos services. Et ce sera là un juste «return on investment win-win» (en bon français: «retour sur investissement gagnant-gagnant»). L'exercice n'en vaut-il pas la peine? Votre public vous en remerciera!



Un grain de magie en formation

Blaise Vuillaume, formateur, coach et membre de l'Arfor depuis 2015.

Côté pile : éveilleur de compétences, commissaire d'apprentissage, expert aux examens DFE. Côté face : vigneron, encaveur, tourneur sur bois, magnétiseur, bûcheron. Portrait d'un hyperactif à la curiosité débordante et à la force tranquille.

D'un pas agile, il gravit la pente entre les arbres. Scrutant les troncs avec minutie, à la recherche du bois idéal. Là, une branche de hêtre au diamètre parfait. Le coup de serpe précis montre une assurance de longue date. Enfant déjà, Blaise aimait sillonner les forêts du Jura avec son père. C'est avec la même ferveur qu'il parcourt aujourd'hui «sa montagne». De retour à l'atelier, défile alors un long cortège d'outils qui tour à tour façonnent le bois. Découpe, tournage, polissage, peinture, vernis... Entre ses mains, la branche entame sa nouvelle vie : celle d'une baguette magique. Elle rejoindra d'autres congénères dans une étrange collection, où se côtoient des baguettes de couleurs et de formes variées. Promesse d'un imaginaire infini pour qui la manipulera, cette baguette symbolise la créativité, si chère à Blaise. Celle qu'il mobilise en fabriquant avec ses mains. Celle qu'il souhaite voir développer par les personnes qu'il accompagne.

Plus forts en duo

Sa carrière démarre lorsque, très jeune, il se découvre un goût pour l'analyse et la réparation des pannes mécaniques. Il se lance alors comme entrepreneur dans l'horlogerie. Une énergie créatrice débordante qui l'incitera à partager son savoir-faire auprès de centaines de futurs créateurs d'entreprises.

2011 ouvre sur une rencontre déterminante, celle d'Odile Criblez Gruaz (également membre de l'Arfor), à l'occasion d'un cursus de coaching. Depuis huit ans, leurs projets professionnels s'enchaînent. «Nous sommes deux alter ego, totalement complémentaires», explique Blaise. Elle tire son expérience de l'international et du marketing. Lui, apporte celle du terrain. Fin 2018, ils s'associent pour fonder une société où, ensemble, ils prospectent, préparent et parfois coaniment leurs interventions. «A deux, nous sommes bien plus créatifs!», ajoute-t-il.

Blaise se passionne pour le système d'apprentissage CFC/AFP suisse, un puissant démarrage dans la vie selon lui. A tel point qu'il s'y investit pleinement, en concevant une offre spécifique de formations continues pour les formateurs d'apprentis. Preuve de l'efficacité du travail des deux partenaires : leur premier client formé reçoit le titre de meilleure entreprise formatrice d'apprentis de l'année. Quant à Blaise, la reconnaissance de son expérience dans ce domaine lui vaut d'intervenir en qualité de commissaire d'apprentissage et d'expert aux examens DFE.

Voir le bon

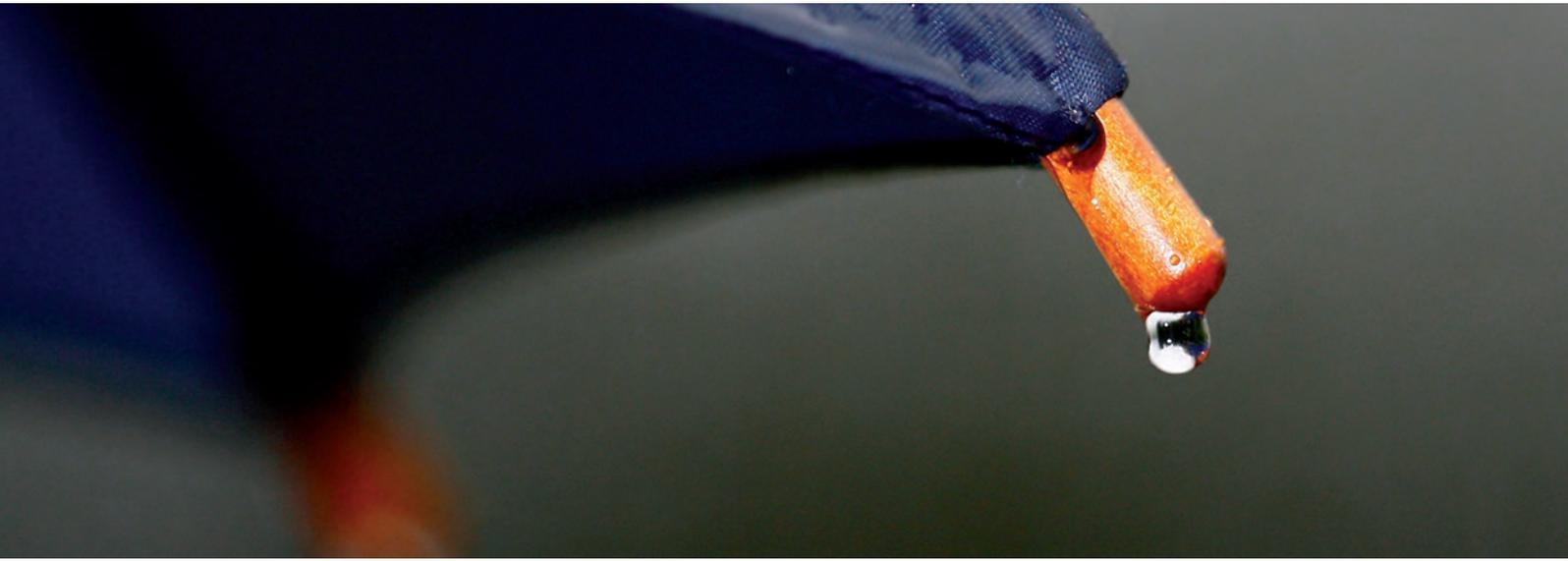
Et parce que le partenariat est une constante dans ses relations, Blaise accorde cette même place aux clients. «Je passe beaucoup de temps avec eux et avec

les bénéficiaires des formations. Les questionner et identifier les bonnes pratiques est essentiel pour mieux cibler leurs besoins», précise-t-il. Sa touche personnelle : s'imaginer à la place des participants et tout mobiliser pour favoriser leur plaisir pendant la formation. D'où le recours à l'humour, aux métaphores, aux énigmes scientifiques, pour les mettre à l'aise et les faire réfléchir. Sans compter la dynamique physique : les mettre en mouvement pour favoriser le changement.

Autre élément phare de sa pratique : le coaching orienté solution. «Plutôt que s'attarder sur le problème ou son origine, accompagner la personne sur le chemin de la solution est bien plus productif». D'ailleurs, de façon générale, dans ses analyses comme dans ses accompagnements, il privilégie de se focaliser sur ce qui marche. Avec une confiance dans la capacité de chacun à détecter ses besoins, à s'appuyer sur ses ressources, avant d'agir par soi-même. A l'entendre, son rôle se résume à donner un cadre et une impulsion. «Je suis un éternel positif», conclut-il. Une attitude qu'il communique largement autour de lui.

Isabelle Inzerilli

blaise@bv-coaching.com
www.bv-coaching.com



Le TeamBuilding: Stabiliser et redynamiser

Transformer de façon constructive tensions et conflits, avant qu'ils ne prennent (trop) d'ampleur. Tel est l'un des challenges du management.

« Le conflit est inévitable, la guerre est facultative. »
Stillwell & Moormon (1997)

Le Team Building, indispensable par moments

Toute équipe (manager inclus), connaît, ici et là, instabilité et tensions. A lui seul, le temps, hélas, ne résout rien. La situation risque même de se péjorer. Dès lors, autant être proactifs: prendre du recul, se poser et chercher ensemble à résoudre les problèmes de l'équipe et diminuer les tensions existantes. Le bien-être et l'efficacité collaborative de l'équipe en dépendent.

Comprendre le TeamBuilding

Dans une équipe instable et tendue, la communication se complique; les désaccords se manifestent de manière plus aiguë; les comportements défensifs-agressifs surgissent, se calment, réapparaissent; les hauts et les bas se succèdent, au fil des tentatives plus ou moins fructueuses d'apaisement;

l'équipe commence à souffrir: quiproquo, malentendus, non-dits, démotivation. Dysfonctionnements et absentéismes augmentent. Ce n'est plus le moment de faire une sortie pizza ou un bowling, ou même de la varappe ou de la voile pour recréer du lien. Un recul substantiel et efficace s'impose, tant sur le plan relationnel qu'opérationnel. Cela afin de se retrouver pour transformer ensemble les problèmes et les tensions du groupe et ainsi recouvrer stabilité et dynamisme. Même en voulant vraiment revenir à une communication et à une collaboration apaisée, l'équipe craint aussi le processus qui y conduit. Et pour cause: celui-ci pourrait éventuellement dégrader la situation... D'où la nécessité fréquente de solliciter un spécialiste expérimenté en la matière. Ce processus de renouvellement facilité par un tiers s'appelle TeamBuilding.

Visée du TeamBuilding

Restaurer les dialogues et les fonctionnements constructifs de l'équipe constitue l'objectif fondamental de l'opération. Restabiliser et redynamiser l'équipe tendue et instable implique de:

- diminuer les tensions;
- relancer la constructivité de la communication et du climat relationnel;
- clarifier les fonctionnements (opérationnels et relationnels);
- résoudre et transformer les problèmes et les conflits;
- réancrer les ressources individuelles et collectives;
- renouveler les collaborations efficaces.

Véritable prise de recul collective et proactive, le TeamBuilding cherche à produire un changement positif: amenuiser peu à peu la

souffrance et la remplacer par la motivation et le plaisir du travailler ensemble.

Thèmes abordés en TeamBuilding

A première vue, le TeamBuilding semble s'adresser seulement aux tensions de l'équipe. Or, il n'en est rien. Bien au contraire. Il s'agit plutôt d'aborder les thèmes dans une triple perspective :

- ce qui va bien (à conserver) et sur quoi l'équipe peut s'appuyer et capitaliser;
- ce qui va moins bien (ou qui va mal) et qu'il faut revisiter et améliorer;
- ce qui manque et qu'il s'agit d'élaborer, de construire et mettre en œuvre.

Les thèmes eux-mêmes dépendront de la spécificité de l'équipe, de sa situation du moment et de son histoire. Voici les plus fréquents :

- l'identité de l'équipe (son histoire, ses valeurs, sa mission, son image d'elle-même, la représentation que les autres en ont...);
- la structure et le cadre de l'équipe (clarté des rôles, charge de travail et répartition, fonctionnalité des réunions et des processus, transmission d'information ascendante, descendante ou latérale...);
- le dynamisme de l'équipe (ses forces, ses faiblesses, sa relation au(x) changement(s), sa créativité, sa capacité à résoudre les problèmes, ses champs d'initiatives...);
- La dynamique de l'équipe (relations interpersonnelles, communication, attitudes facilitant la relation, sensation d'appartenance, motivation, gestion des émotions et du stress, investissement dans les moments informels...);
- la coopération de l'équipe (confiance à l'égard du dialogue, synergie des différences, maximalisation des talents, pratiques de collaboration, attention aux besoins individuels et collectifs...).

Une mauvaise communication dans le quotidien professionnel va faire surgir certains de ces thèmes (ou d'autres) durant le TeamBuilding, et ce, de manière inattendue voire inespérée!

Accompagner le TeamBuilding

L'émergence de petits ou grands foyers de tensions divers, de malaises et/ou de dysfonctionnements exige de prendre vraiment le temps de réflexion collective nécessaire afin de transformer la dynamique en dynamisme. Cette étape permettra de traiter les questions et reconsolider l'équipe. Ainsi, le facilitateur (manager ou spécialiste externe) devra instaurer un

climat relationnel favorable. Il lui incombera de promouvoir la créativité, d'activer l'intelligence collective et de faciliter la transformation des problèmes et conflits. En cela, la méthodologie de J.-L. Moreno (les Méthodes d'Action Humanistes) est des plus pertinentes. En effet, la forme ludique et intense de cette méthode puissante assure un soutien solide et fiable au facilitateur et à l'équipe.

Par-delà ses compétences acquises, la sécurité que promet le facilitateur réside dans sa manière d'être. Il a soin d'accepter et de valoriser les spécificités de chacun, d'écouter les diverses sensations et les différents points de vue. En s'exprimant, il s'assure d'être clairement perçu comme étant à la fois du côté de chacun, de l'équipe et de l'entreprise.

En réalité, le facilitateur ne connaît jamais à l'avance le chemin à parcourir, les obstacles à surmonter, les ressources à mobiliser et encore moins les solutions à apporter aux difficultés rencontrées. Ces expertises-là résident dans l'équipe (en tant que collectif). Mais le facilitateur expert demeure confiant. Il sait que si chacun s'implique, tous vont contribuer, par leur intelligence respective et par le dialogue facilité, à révéler les options créatives nécessaires à la progression recherchée.

Quel que soit le parcours d'une équipe en TeamBuilding, le processus se conforme souvent à 4 phases (non-linéaires) :

- reconsolider les fondements: dresser ensemble un état des lieux, ancrer le positif; améliorer le climat; clarifier et résoudre les questions conflictuelles qui peuvent l'être à ce stade...;
- approfondir et développer: aborder les problèmes/tensions plus difficiles; travailler les conflits (et les non-dits, s'il y a lieu) et ce qui va mal; produire les changements nécessaires pour renouveler l'efficacité individuelle et collective...;
- consolider la transformation: vérifier le résultat réel du processus à ce jour; s'assurer d'avoir atteint un changement significatif et suffisant; évaluer les options choisies pour implémenter celles jugées les plus appropriées; affiner, améliorer ce qui doit encore l'être...;
- clore: mettre en perspective l'ensemble du processus; ancrer les ingrédients qui ont rendu le processus précieux et constructif; co-élaborer des « bonnes pratiques de communication et de collaboration »; établir un plan d'action pour maintenir l'équilibre du dynamisme retrouvé.

Résultats du TeamBuilding

Les résultats d'un TeamBuilding valent les « journées au vert » investies: l'équipe en ressort le plus souvent reboostée. En effet, avoir:

- résolu divers problèmes concrets;
 - clarifié les questions qui se posaient (les missions, les rôles, les process, etc.);
 - apaisé les tensions interpersonnelles;
 - amélioré le climat de travail;
- redynamise:
- l'estime de soi de l'équipe;
 - la capacité de résoudre des problèmes ou des tensions;
 - la confiance dans le futur de l'équipe;
 - la motivation de chacun à collaborer avec les autres;
 - l'efficacité individuelle et collective.

Avoir franchi un cap difficile et avoir réussi à accomplir les ajustements tant désirés produit le plus souvent du plaisir – pour ne pas dire une fierté. Celle-ci se manifeste par la sensation d'appartenir à « une équipe de valeur qui sera capable de faire face aux éventuels aléas du futur ».

Le TeamBuilding n'est pas une fin en soi

Il ne faut surtout pas s'arrêter là. Tout l'art est d'assurer la pérennité des résultats atteints. Chacun doit veiller à entretenir la bonne santé collective, s'il désire la conserver. Consacrer du temps tous ensemble, avec ou sans intervenant externe, est indispensable. Cela permet de traiter les problématiques au fur et à mesure qu'elles se présentent. Cela permet aussi d'implémenter ce qui a été co-élaboré et de le réévaluer régulièrement. Le bénéfice de ces moments de maintenance vaut bien le temps qui y sera consacré. Sans quoi, les tensions pourraient resurgir, devenir explosives et nécessiter une médiation d'équipe.

Norbert Apter

Harvard (M.Ed.)

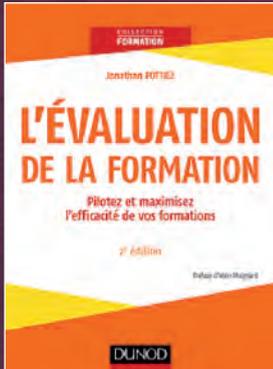
www.norbertapter.ch

formateur de formateurs

directeur de l'Institut ODeF

www.odef.ch

1. Taux de tension conflictuelle entre 4 et 6, sur une échelle de 0 à 10.
2. Cf. Apter, N. (2015) *L'action en formation, mais avec méthode! Agora - La revue des formateurs romands*, n° 7, 5.
3. *Feedback donné en fin de processus de TeamBuilding*, par M.J., IT project manager.



*L'évaluation de la formation
Pilotez et maximisez l'efficacité
de vos formations*
par Jonathan Pottiez
Edition: Dunod, 2e édition
ISBN: 978-2-10-076943-8

LU POUR VOUS

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

Jonathan Pottiez est intervenu, ce printemps, durant l'édition 2019 de l'Agora de la formation, à Yverdon. Sa présentation portait sur le nouveau modèle de Kirkpatrick, structure évaluative en 4 niveaux, conçu en 1959 et révisée en 2010.

Pottiez tire trois contrats principaux des pratiques actuelles de l'évaluation des formations:

- une faible application dans nos entreprises;

- celle du niveau 1 (satisfaction) demeure la plus usitée; en revanche, plus on s'approche du niveau 4, moins on évalue;
 - peu de formalisation du modèle au moyen d'outils (questionnaires et indicateurs); d'où un manque de véritable processus d'évaluation.
- Selon l'auteur, ce constat provient principalement du mythe de la mesure du retour sur investissement (ROI). Difficile

à implémenter dans la pratique, il se révèle contre-productif d'un point de vue stratégique. Car quantifier le ROI d'une formation exige de répondre à questions telles que: « Comment isoler les véritables effets de la formation ? » ou « Comment convertir ces données en valeurs monétaires ? ».

Ces questions – et surtout l'absence trop fréquente de réponses simples à celles-ci

UNE FORMATION OU UN SÉMINAIRE?

Du salon d'affaire discret à l'auditoire pouvant accueillir jusqu'à 300 personnes.

Nous mettons à votre service l'infrastructure et les outils nécessaires au succès de votre événement.



Hôtel Vatel | Rue Marconi 19 | 1920 Martigny
telephone 027 720 18 60
email seminaire@hotelvatel.ch
www.hotelvatel.ch



- freinent beaucoup l'application complète du processus d'évaluation.
Pour Jonathan Pottiez - dont je soutiens volontiers les propos - l'essentiel consiste à commencer par la fin du processus.
Autrement dit:
a) identifier, en amont, les réelles attentes des commanditaires (l'ensemble des interlocuteurs impliqués

dans la démarche de formation); et,
b) les traduire tant en objectifs qu'en indicateurs de résultats de l'impact de la formation sur ceux de l'organisation.
De plus, Pottiez propose de s'intéresser au retour sur les attentes ou Return On Expectations (ROE). En effet, aussi bien selon Kirkpatrick que selon l'auteur de cet ouvrage, le

ROE offre plusieurs avantages sur le ROI :

- plus facile à comprendre;
- d'un excellent rapport efficacité-coût;
- fournit des preuves complètes de valeurs ajoutées; et surtout
- place la formation comme levier contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Complet, ce livre regorge de témoignages d'experts et de tableaux illustrant les propos. Il incite à se poser les bonnes questions afin de déployer, à l'avenir, des processus d'évaluation propices à piloter, et, surtout, à maximiser l'efficacité de nos formations. La méthode Kirkpatrick a donc encore de beaux jours devant elle. A vous d'évaluer ce livre!

TRENTE KILOS D'ARGILE

Au cours de poterie, le professeur annonce aux élèves: « Je vais constituer deux groupes et confierai à chacun 15 kg d'argile. La mission du premier groupe sera de façonner, en

six mois, autant de vases que possible. Son objectif sera la quantité. »
« Quant au deuxième groupe, il aura pour mission de façonner, en six mois, un vase qui soit

le plus beau et le plus parfait possible. Son objectif est donc la qualité. »

Après 6 mois, le professeur vient inspecter les vases créés. Les élèves du groupe qualité avaient disposé leur « vase parfait » sur un guéridon. Les élèves du groupe quantité avaient disposé leurs nombreux vases sur une immense bibliothèque.

Sur le rayonnage du bas se trouvaient leurs premières œuvres - maladroitement, difformes, peu nombreuses. Sur les rayonnages du milieu, se trouvaient des vases plus récents et sur celui du haut les derniers achevés. Le professeur saisit l'un des derniers vases et le plaça sur le guéridon, à côté du « vase parfait » du groupe qualité.

Toute la classe fut ébahie car le « vase parfait » était sans conteste moins beau, moins harmonieux et moins réussi que le vase récent du groupe quantité.

Le professeur demanda aux élèves du groupe quantité s'ils avaient abandonné leur objectif pour faire de la qualité. Ils

répondirent qu'ils n'avaient pas changé de méthode, ni d'objectif, mais que leur capacité de production s'était améliorée de mois en mois.

« Mais, Professeur, comment est-il possible que nous ayons produit un chef-d'œuvre sans le vouloir ? » ajoutèrent-ils. Le professeur répondit, avec un sourire:

« En continuant d'aller de l'avant, sans être arrêtés par les erreurs, vous avez parfait votre art au point de créer un chef-d'œuvre. »

« A présent appliquez cette méthode dans vos vies. Allez de l'avant avec enthousiasme et n'espérez pas produire quelque chose de parfait du premier coup. Ne restez pas bloqués sur vos erreurs, mais au contraire tirez-en parti ! »

Charles Bruhlart

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

et

Fabienne Aflandari

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



N'est pas âne qui veut !

LDV=G³, c'est bien connu ! En clair et pour mémoire : Léonard de Vinci = génie à la puissance trois. Par ailleurs, PPP=P³. Comprenez Pierpaolo Pugnale = Pécub. Deux RA (*rara avis*, en français drôles d'oiseaux), aussi étonnants que précieux, dont la parenté possible, par l'esprit, le crayon et la clairvoyance offrent matière à réflexion. En l'occurrence et pour la première publication de cette nouvelle rubrique, le facétieux Pécub nous invite dans l'intimité d'un Léonard de Vinci en pleine discussion avec... son âne ! Pour l'occasion, la plume de Pécub gratifie *Transfert* d'un texte et d'un dessin inédits : *Idea scarta, l'âne du Vinci*. A l'avenir, nous publierons des extraits des deux livres que le caricaturiste de Gilly a consacré à éclaircir la pensée nourissante du père de la Joconde. Un cadeau pour tout formateur avide de formation ! - La Rédaction.

Une même idée n'est jamais la même selon la langue dans laquelle on l'exprime. Toute langue parlée ou écrite, pour commencer à exprimer une idée, nécessite une alchimie progressive composée d'art, de science et d'expérience : le dessin. Or, la dés-éducation du dessin a fait entrer la communication interlangue dans l'ère de la grande confusion. Et un monde qui ne dessine plus ne communique plus. Il devient inerte, stérile, inutile.

Léonard de Vinci partageait toujours ses idées avec son âne. Il l'appelait *Idea Scarta*, l'idée que l'on écarte, le «*to discard*» de William Shakespeare. Léonard et son âne communiquaient les yeux dans les yeux. Sans parler, assis face-à-face dans le pré, avec un respect réciproque de l'esprit de l'autre. Dans sa tête, Léonard de Vinci cheminait ses pensées en florentin et ses idées en dessin. Jusqu'à ce qu'idée et pensée ne fassent plus qu'une. Une lumière.

« Dis-moi, *Idea scarta*, de cette lumière, toi, tu en penses quoi ? » Le silence en dit long. Cependant à certaines lumières visibles dans les yeux de son compagnon, après analyse et évaluation, l'âne *Idea scarta* répondit : « Hi-han ! » Ce qui, en langue de bourricot, signifie, « je n'ai ni méthode, ni beau discours, je te brais simplement ce que j'en pense. » Hi-han ! Han, en chinois simplifié, se traduit par : « froid ». Hi, en chinois augmenté, veut dire : « propagande à but caché ». Hi-han, le cri de l'âne, en chinois occidentalisé, signifierait donc : « je ne perçois pas l'objectif de ta propagande, et cela me jette un froid ».

A vos intelligences respectives de considérer, chacune à sa manière, l'âne qui chante son compliment. Hi-han ! Je brais comme je suis. A toi, Léonard, d'en tirer tes conclusions.

L'assise intellectuelle de l'âne et le génie universel du Léonard ont appris, avec le

temps, à fonctionner en cohésion créatrice. Il n'y a pas plus stimulant qu'une stupidité spontanée. Aussitôt brait, aussitôt dessiné.

Dans les circonvolutions neuronales de notre cerveau réside un âne. Aimons-le, nourrissons-le, échangeons avec lui. Donnons-lui un nom qui lui ressemble : Einstein, Socrate, Galileo, Descartes, Leonardo, Voltaire, Rousseau, Pasteur, Picasso. Appelons-le pour qu'il donne son avis à chacun de nos problèmes. Les réponses de l'âne à nos questions vont toujours dans le bon sens. Hi-han !

Pierpaolo Pugnale, dit Pécub
dessinateur et auteur
pecub@pecub.ch Pécub

PÉCUB EN TROIS MOTS

« Pécub est une sorte de "plombier des canalisations mentales" », peut-on lire sur le site de la RTS, sur la page du *Journal du matin* du 09.01.2013 consacrée à celui qui est à la fois illustrateur, penseur et conférencier.

« De nombreuses entreprises le sollicitent pour des conférences ou des séminaires qui "stimulent l'esprit, l'innovation et la créativité". De manière un peu caricaturale, Pécub divise la société en deux espèces distinctes : "les Cro-Magnon" et "les

Robots". Les premiers sont créatifs et inventifs et les seconds gestionnaires. Selon lui, à tous les échelons, les "Robots" ont pris et monopolisent le pouvoir, aux dépens des "Cro-Magnon". Or pour que la société avance, il faut une collaboration



entre les deux espèces et non une domination de l'une sur l'autre. Pécub est un partisan de la "glandouille", moment de rêverie créative qui finit toujours par profiter aux administrations ou aux entreprises.»

A noter aussi que Pécub dessine comme il respire – jusqu'à cent dessins par jour lors de congrès professionnels, durant lesquels il synthétise avec brio et illustre avec chatoiement les propos des orateurs. Le dernier Agora de la formation nous

a donné un vif aperçu de son talent et de sa pertinente impertinence!

Depuis peu, Pécub publie des ouvrages riches en réflexions, puisant aux sources de la pensée du grand Léonard...



MINI-SÉRIE

Qui dit pérennité dit formation

Marie-Anne Morgan dirige les Ressources humaines Meggitt SA, à Villars-sur-Glâne, active dans l'aérospatiale. Auparavant, cette titulaire d'un Master en psychologie de l'industrie et des organisations a exercé diverses fonctions RH auprès d'entreprises industrielles telle que Charmilles Technologies (Georg Fischer Group), Lemo SA et Unilever. Petit tour de la question de la formation.

Mondialisation, concurrence accrue, recherche d'économies de charges et d'augmentation des rendements. Dans ce contexte, quelle place occupe la formation industrielle ?

Un rôle central ! C'est la clé pour rester compétitifs et fournir des solutions innovantes à nos clients. Nos départements Engineering développent des produits à forte valeur ajoutée. Il leur faut des ingénieurs à l'écoute des besoins et de l'évolution des marchés. Pareil dans nos départements de fabrication qui doivent produire aux meilleurs coûts dans les meilleurs délais et s'améliorer sans cesse. Les membres d'autres fonctions centrales (achats, informatique, finance, etc.) les soutiennent. Ceux-ci doivent également évoluer et trouver des solutions pertinentes pour répondre à nos défis. A cette fin, une main-d'œuvre qualifiée se révèle primordiale.

Quelles failles de formation empêchent les professionnels locaux d'émerger ou de développer leurs compétences et incitent des employeurs recrutent à l'étranger ?

Le problème ne réside pas dans une faille de formation. Il s'agit plutôt d'un manque de ressources disponibles. Avec le quasi plein emploi dont la Suisse peut se féliciter, les sociétés se concurrencent pour attirer les mêmes profils. Aussi devons-nous élargir notre périmètre de recrutement et chercher certains talents à l'étranger. Cela dit, nous avons la chance d'appartenir à un grand groupe international. Celui-ci a élaboré depuis plusieurs années un programme de « Graduates ». Nous engageons de jeunes professionnels à l'issue de leur formation universitaire. Durant ce programme de trois ans, ils œuvrent sur des missions/projets à l'international. Ensuite,

bien souvent, nous leur proposons un poste fixe. De plus, nous avons des partenariats avec les écoles d'ingénieurs (EPFL, HEIA - Haute Ecole d'Ingénierie et d'Architecture de Fribourg) qui connaissent bien nos activités. Par ailleurs, nous formons des apprentis dans plusieurs professions (polymécaniciens, électroniciens, informaticiens, logisticiens, employés de commerce). Nous nourrissons ainsi notre propre pépinière de talents dans un environnement de travail agréable aux conditions innovantes.

Par quelle politique de formation assurez-vous l'actualisation des savoirs spécifiques et évolutifs à tous les échelons ?

Nous allouons un important budget annuel aux formations techniques, de leadership ou de développement personnel. Les cours de langues, (anglais, allemand et français, avant tout) constituent aussi un

investissement important. C'est la clé de la bonne intégration de nos collaborateurs très internationaux.

Dans votre branche, à quelle cadence la formation continue assure-t-elle de rester à la pointe de son métier ?

Cela varie d'une profession et d'un poste à l'autre. Chaque collaborateur peut profiter de notre formation d'un jour en développement personnel (High Performance Culture). De plus, Meggitt a sa propre plateforme de formation en ligne avec un catalogue disponible à tout employé. Nos formations obligatoires périodiques traitent de sujets tels que la sécurité et l'éthique.

Pour conclure ?

Pas question de se reposer sur ses lauriers ! Formation continue et acquisition de talents formés et pointus sont notre gage de pérennité.



« Même lorsqu'il a tort, l'apprenant a toujours raison! »

Marc Turiault n'est en rien un savant dogmatique, prétentieux, sec et donneur de leçons. Non, ce docteur en neurosciences a choisi d'agir sur le terrain, de se reconverter dans la formation d'adultes afin de partager sa connaissance du cerveau, de la mémoire et de l'apprentissage. Compte rendu d'une rencontre enthousiasmante et susceptible d'enrichir notre bagage.

En guide d'avant-goût de la nouvelle formation de l'ARFOR dispensée par Marc Turiault : « Mémoire et motivation : les neurosciences au service de la formation! », à Morges (voir en dernière page).

Sandra Bissig m'avait prévenu : « Marc est incroyable! Son cours éblouissant met l'audience en joie! » Marc Turiault possède en effet ce je-ne-sais-quoi qui suscite le plus vif intérêt, donne envie de mieux le connaître et de s'inspirer de son approche. D'emblée, il se livre – ouvert, humain, sincère et spontané.

Malade et sans remède

Quinze années durant, Marc œuvre en laboratoire universitaire. « Pour comprendre comment fonctionnent la mémoire et les rouages de la motivation. » En parallèle, il fournit des articles scientifiques au quotidien *Le Temps*. A l'occasion d'une interview, il rencontre François Jung, fondateur de formation.ch. Un choc après lequel, c'est sûr, Marc deviendra, lui aussi, formateur d'adultes. « François Jung m'a inoculé un virus! Je ne m'en suis jamais remis! »

Nouvelle transmission du savoir

Pour la première fois, Marc quittait le monde scientifique et posait un pied dans notre domaine. Sa vision de la science et de la façon de la communiquer s'en trouverait à jamais changée. « Jusqu'alors, je sollicitais la raison pour convaincre ou transmettre. Untel ne pigeait rien aux vaccins? Je m'ingéniais à lui en expliquer le pourquoi du comment. Mais l'écart entre mes propos et le niveau de savoir des gens autour de moi produisait des frictions, des dissonances cognitives. Certaines réactions m'agaçaient: comment pouvait-on ne pas comprendre à ce point? François Jung m'a offert le module deux du BFFA et... ce fut mon eureka! J'ai alors compris qu'il fallait partir du point de vue de l'autre pour enseigner quoi que ce soit. Car si ce dernier pense comme il le fait, il a non seulement ses raisons, mais il a raison! » En fait, poursuit Marc, intégrer de nouvelles données exige de tisser des liens avec ce que l'on sait déjà. Un formateur doit donc

écouter son public et travailler à partir des convictions et de la conception du monde de chacun. « Qui n'a pas eu un apprenant assis au premier rang, jambes écartées, bourré de testostérone, à vous fixer d'un air méfiant? Même celui-là s'adoucirait et laissera tomber sa garde. A condition de lui accorder d'être ce qu'il est et de vous adresser à lui en fonction de sa réalité. Un tel personnage prend autant de place car... il en veut une! Lorsqu'on le rassure et valorise ses apports, il se dégonfle comme un ballon de baudruche. » Cette expérience révèle à Marc les failles de son approche utilisée jusqu'alors, et qu'il y a du bon dans ce que pensent les gens. Il relève combien ses messages passent mieux en tenant compte du point de vue d'autrui et, cerise sur le gâteau, il apprend de ceux qui sont venus apprendre.

Terrain et preuves scientifiques

Brevet de formateur d'adulte en poche, Marc pose sa plume et devient sa deuxième



vie: formateur d'adultes et conférencier, mais... à sa façon: «Mon apport est celui d'un scientifique: je me fonde sur les plus récentes études et ce que j'ai testé moi-même, et non sur mes convictions personnelles. Ainsi, l'approche est celle qui permet d'optimiser l'apprentissage pour le plus grand nombre de personnes.» Ses modules s'articulent sur sa connaissance du cerveau, de la mémoire et de la compréhension. D'autant plus que la plupart des informations colportées sur l'organe qui occupe notre boîte crânienne sont erronées: «Il n'existe pas la moindre preuve de laboratoire que l'on serait de type cerveau droit ou cerveau gauche! Au contraire, un bon fonctionnement nécessite les deux hémisphères. La créativité en particulier n'a lieu qu'en présence d'un savant mélange gauche-droit.»

Durant ses formations, Marc démonte une autre idée reçue: «Certains d'entre nous apprendraient davantage par la voie auditive, d'autres seraient plus visuels,

d'autres encore auraient une dominance kinesthésique (mouvement). Or, preuve à l'appui, nous sommes tous des visuels! Malgré de nombreuses tentatives, les préférences spécifiques ne sont pas démontrées (sauf handicap bien entendu!)»

Une approche aussi étayée ouvre des portes utiles. «La plupart des connaissances générales populaires en matière d'apprentissage remontent aux années 1950. Si certaines données conservent toute leur valeur, d'autres datent vraiment. La science a fait de grands progrès. Et ceux-ci peuvent aider formateurs et apprenants.»

Marc aime allier découvertes universitaires et mise pratique, sur le terrain. Pour comprendre comment ça marche, il s'est frotté durant quatre ans à la formation sur les méthodologies de recherche d'emploi en ORP. Une expérience concrète, objective et très instructive. Dans la même logique, il effectue des remplacements dans les écoles secondaires. «Rien de tel pour améliorer mes formations aux enseignants. Cela

m'a aidé à mesurer combien les supports de cours remis à des gosses de 13 ans ne conviennent pas du tout à leur niveau de développement intellectuel... De telles immersions changent votre vision des choses et font de vous un meilleur formateur de formateur!»

La science confirme un dicton

Dans la foulée, lorsqu'on lui demande son meilleur conseil scientifique à l'intention des formateurs, sa réponse fuse: «Partir du principe que chacun a toujours raison.» La recherche de pointe confirme ainsi le vieil adage vaudois, selon lequel: «Quand on sait ce qu'on sait, quand on voit ce qu'on voit, quand on entend ce qu'on entend: on a bien raison de penser ce qu'on pense!» Et Marc d'ajouter: «Bannissons une fois pour toutes l'arrogance du sachant. Explorons plutôt pourquoi l'autre en est là, et les motifs de sa conviction. Cela donne des résultats évidents, et rend notre beau métier de formateur encore plus passionnant!»



Lakeview Hôtel Le Rivage au cœur de la passion !

Pour vos instants de détente ou business, laissez-vous surprendre !

La curiosité est une attitude de disponibilité ou d'intérêt à l'égard d'un sujet ou d'un phénomène.

Offrez un contexte ainsi que des services de qualité à vos hôtes !

Toutes nos salles de conférences sont climatisées avec une vue partielle sur le lac Léman système Barco à disposition.

Nous sommes certifié « Fait Maison et Vaud-Oenotourisme »

Pense Futé, Réserve en Direct

www.rivagelutry.ch

1095 Lutry-Lavaux UNESCO

0041 21 796 72 72



MINI-
SÉRIE

Bruits de couloir des RH

L'employé devient tout aussi roi que le client !

Charles Franier relevait dans Le Temps du 3 mai dernier: « Le taux de chômage suisse est tombé à 2,5% en mars. La croissance du nombre des offres d'emploi publiées est de 19% sur les douze derniers mois. Les candidats qualifiés sont ainsi en position de choisir leurs offres d'emploi, ce qui devrait inciter les employeurs à mettre l'accent sur les conditions essentielles aux candidats les plus recherchés ». La même semaine, Jacques Attali écrivait dans les Perspectives de L'Express:

« La guerre des talents est la plus importante des batailles aujourd'hui [...] Toutes les entreprises [...] savent que leur survie va se jouer sur leur capacité à conserver les meilleurs de leurs collaborateurs et à recruter les meilleurs parmi les nouveaux venus sur le marché du travail. Bien des entreprises mourront faute de cette ressource avant de mourir faute d'argent [...] La bataille des talents n'en est que plus vitale et plus difficile... Le client n'est plus le seul roi, l'employé l'est aussi. »

- A court terme les priorités de la majorité des entreprises demeurent la communication et le marketing RH, l'identification et la diffusion d'une marque employeur.
- Près de quatre entreprises sur dix annoncent une augmentation de moyens alloués à la santé au travail (thème n° 1 des intentions d'investissement RH).
- Enfin, 42% des répondants souhaitent développer leur offre de formation. Et une entreprise sur deux veut améliorer la formation de ses managers sur des sujets comme la gestion de conflits, la prévention des risques psychosociaux, la gestion de la diversité, les valeurs de l'entreprise ou encore la transformation digitale.

Petits sondages pour les membres de l'ARFOR

Ces résultats m'inspirent quelques questions à l'attention des formateurs concernant vos défis et vos priorités en matière de RH:

1. Pensez-vous que les changements sociaux et environnementaux actuels influencent votre pratique?
2. Si oui, à quel titre?
3. Quelles transformations majeures envisagez-vous dans votre métier de formateur?
4. Quelles sont vos préoccupations professionnelles prioritaires à court terme?

Merci d'adresser vos réponses à michel.voisard@hrbench.ch.

Une synthèse des résultats paraîtra dans un prochain article de cette rubrique.

Par ailleurs, HR Bench Institute a lancé, en juin dernier, son enquête sur le climat social des entreprises romandes.

Pour participer et recevoir gracieusement les résultats du sondage: michel.voisard@hrbench.ch

Objectifs et priorités de travail

Toujours la même semaine, la CVCI et Promove présentaient les résultats de l'enquête conjoncturelle de ce printemps. En bref: la préoccupation des entreprises en matière de recrutement arrive en quatrième place, après la concurrence, la conjoncture et la recherche de nouveaux clients (en troisième position dans les grandes entreprises).

Préoccupations actuelles des RH en Suisse romande

Les indices suivants ressortent de l'enquête du HR Bench Institut effectuée en 2018 auprès de 219 entreprises romandes (soit 106 000 EPT):

- le développement de nouvelles méthodes de recrutement digital figure en tête. En clair, les RH cherchent toujours à engager les précieuses compétences dont elles ont besoin.

Pour télécharger le PDF des détails de cette étude: <http://www.hrbench.ch/wp-content/uploads/2017/06/HRBENCHsuisserom2018.pdf>



505 : le succès du transfert

Cet article ne traite pas d'un nouveau modèle de voiture ni d'un code d'erreur informatique ! Il vante plutôt un modèle d'implication du management dans le développement de ses collaborateurs. Mais alors, quel est ce modèle, et à quoi sert-il ?

Chaque formateur connaît le défi de la formation continue en entreprise: garantir au participant de transférer ce qu'il a appris (en présentiel ou en digital) dans son contexte professionnel. Or l'implication du management compte parmi les leviers qui améliorent ce transfert.

Aujourd'hui, de nombreux managers se contentent de signer l'inscription à une formation pour leurs collaborateurs. Cela fait, ils considèrent leur travail terminé. Toutefois, il ne s'agit que le début du cheminement du développement des compétences de leur équipe. Avant d'adresser des reproches aux responsables en question, interrogeons-nous: les services Formation ou les RH ont-ils pris le temps de leur expliquer ce qui était attendu des managers ? C'est là que le modèle 505 revêt tout son sens.

Un modèle simple et efficace

Le 505 constitue un très bon moyen d'atteindre l'objectif de transfert tant attendu. Mais il concerne aussi bien l'apprenant que le manager de la formation. Voyez plutôt:

- **5 comme 5 minutes** – Tel est le temps que le manager doit consacrer à son collaborateur avant l'acte de formation. But: voir (ou revoir) les objectifs de la formation, en expliquer la raison et les résultats attendus. Cet entretien permet également au collaborateur de poser ses éventuelles questions. Le manager profite de cette rencontre pour s'assurer de la motivation du futur apprenant. Pour tous deux, c'est aussi l'occasion de vérifier tous les éléments logistiques (horaires, lieu, etc.).
- **0 comme zéro nuisances** – Telle est la condition sine qua non au succès de la formation. Autrement dit, une absence de nuisances ou de distraction intentionnelle de la part du responsable durant la formation. La formation fait partie intégrante du travail du collaborateur et devrait être considérée ainsi.
- **5 comme 5 minutes** – Tel est l'impératif de retour à l'issue de la formation: le binôme manager-collaborateur échange pendant ce bref laps de temps: comment s'est passée la formation? quels sont les points essentiels à retenir? quels éléments peuvent être mis en

pratique rapidement, à moyen terme? comment le responsable peut-il aider au transfert? quelles sont les ressources nécessaires pour transférer les nouvelles compétences?

Cet échange fournira au manager les éléments pour assurer l'application des nouvelles compétences de l'apprenant. Et ces questions donneront à de dernier un très agréable sentiment de soutien.

Mérites de ce modèle: simple, peu chronophage et une implication active des deux parties. Il peut être adapté selon les besoins: 10-0-10 ou encore 5-0-5-5 (le dernier 5 correspondrait à 5 minutes d'échange, deux mois après la formation).

Le bon fonctionnement du 505 exige deux choses: a) que les managers sachent ce qui est attendu d'eux, et b) que cette approche entre dans les pratiques courantes: «T'as fait ton 505?» Le jour où la pratique du 505 sera généralisée, le tant attendu transfert de connaissance s'en trouvera grandement accru.

Raphaël Dubey
responsable de Formation
raphael.dubey@arfor.ch



FORMER EN ENTREPRISE ET REMPORTER LE DÉFI DU TRANSFERT

Aujourd'hui, l'importance de former les collaborateurs est reconnue. A tel point que nombre de Responsables RH et de la formation proposent des plans de formation. Mais les objectifs de développement de compétences ne sont pas toujours atteints ni les participants satisfaits... Partage des expériences du CFPS Le Repuis, à Grandson, un établissement de formation pour apprentis, qui a réussi à améliorer satisfaction et transfert auprès de ses 220 collaborateurs. Un éclairage susceptible d'intéresser les formateurs.



Notre objectif était clair : obtenir un meilleur retour sur investissement, à savoir un développement de compétences plus ciblé de nos collaborateurs. Mais le résultat, à plusieurs reprises et pour plusieurs raisons, ne fut atteint qu'en partie. Depuis lors, nous avons adopté quelques bonnes pratiques :

- réunir les participants d'une formation externe pour réfléchir à l'avance avec eux à leurs attentes, aux autres apprenants qu'ils côtoieront, au style de formation, à leur préparation personnelle ; si possible, faire témoigner un ancien participant. Initiative d'autant plus valable pour les formations longues, certifiantes ;
- évaluer les formations suivies en externe. Inciter ainsi les apprenants à y repenser, à formuler leurs acquis, à utiliser ceux-ci au quotidien. Ces discussions fournissent un précieux feedback. De plus, elles aident à mieux

orienter les collaborateurs dans l'offre foisonnante des formations.

Par-delà de ces pratiques « faciles » et évidentes, nous avons organisé plusieurs formations en interne. Nous pensions ainsi mieux assurer le transfert en étant sur site, plus proche du terrain ; en répondant à une demande des collaborateurs (sujet de la formation) ; en formant toute une équipe à des nouveaux outils ou de nouvelles pratiques. Mais là encore, le résultat fut inégal. Voici les conclusions de nos expériences :

- un dialogue approfondi s'impose pour analyser et comprendre le vrai besoin des collaborateurs. Le sujet proposé se révèle souvent trop immédiat et la vraie demande cachée ;
- le formateur omet d'effectuer une évaluation prospective (ou diagnostique), convaincu de trouver un groupe acquis au sujet. Or les participants n'ont pas tous choisi d'être

là ; et les objectifs fixés sont parfois trop élevés

- le formateur doit vouloir rejoindre son public, comprendre le contexte de travail et les missions de l'entreprise. Il doit consacrer toute son attention à ces aspects durant la formation afin d'adapter son apport. Il y va de sa crédibilité aux yeux des participants ;
- les formations internes ne constituent pas une économie de temps. Elles demandent de préparer les collaborateurs, de redéfinir avec eux attentes et objectifs ; et d'adapter le rythme au groupe.
- le développement de nouveaux outils et de nouvelles pratiques exige une volonté et un savoir-faire managérial, pour accompagner le développement des compétences d'équipe et individuelles ; la formation n'est pas une fin en soi.

Forts de ces constats, nous réfléchissons aux demandes et

aux objectifs des participants avant de choisir un formateur. Nous rencontrons ce dernier plusieurs fois au préalable afin de lui présenter notre contexte spécifique. Grâce à ces interactions, le formateur affine sa préparation. Nous prévoyons ensuite un système de valorisation et de reconnaissance des pratiques souhaitées. Voilà comment nous avons obtenu des formations internes couronnées de succès. A nos yeux, ce réel partenariat entre acteurs de l'entreprise et formateur représente la clé de la réussite d'une formation interne. Cela exige certes de la disponibilité des deux parties, mais cela assure la satisfaction des collaborateurs et leur engagement dans le transfert des compétences.

Ariane de Rham
responsable RH,
responsable de la formation
CFPS Le Repuis, Grandson



Beau-Site



Une bulle hors du temps pour vos séminaires et évènements

Plus de 25 ans d'expérience dans l'accueil de groupes !

Salle de 100m² en pleine nature, avec de nombreux équipements

14 chambres et un restaurant

Formule à la carte. Dans un cadre exceptionnel à 15 minutes de Martigny

www.chemin.ch

Hôtel Victoria

Route de Caux 16

1823 Glion

info@victoria-glion.ch

www.victoria-glion.ch



Vous souhaitez organiser votre séminaire dans un lieu hors du commun ?

Chez nous vous êtes à la bonne adresse !

- Plusieurs salles de conférence pouvant accueillir jusqu'à 120 personnes
- Grand nombre d'équipement
- Ambiance idyllique avec vue splendide

**Concentrez-vous sur la réussite –
nous nous occupons du reste.**





DU FINANCEMENT DE L'OFFRE AU FINANCEMENT À LA PERSONNE : QUELS IMPACTS ?

Depuis peu, la loi sur la formation professionnelle prévoit le financement à la personne : une manne accordée par la Confédération à l'individu afin de rembourser une partie des coûts de la formation de ce dernier pour l'obtention de certains brevets fédéraux. Cette nouvelle donne a des incidences pour les formateurs et les instituts de formation. Conclusions d'une enquête toute fraîche.

La Fédération romande des acteurs de la formation des formateurs d'adultes (FRAFFA) a souhaité évaluer l'impact de l'entrée en vigueur, le 1er janvier 2018, de l'article 56a de la loi sur la formation professionnelle (LFPR). D'où son enquête : « Etat des lieux de la formation d'adultes en Suisse romande ». Au moyen de questionnaires et d'entretiens individuels, la FRAFFA a sondé le marché des organisations de formation d'adultes. Reflets, objectifs et subjectifs, de la situation.

Résultats

Avant tout, nombre des participants à l'enquête ont souligné un manque de recul pour mesurer les impacts de l'entrée en vigueur du subventionnement à la personne. Cela étant, à ce jour, ce financement à la personne a eu un impact minime sur les pratiques tarifaires (quelques hausses du prix de certains cours dues à la baisse des subventions à l'offre qui ont favorisé de nouvelles

collaborations entre instituts). De même, les conditions d'engagement, les politiques de rémunération salariales ou les attentes des instituts envers les formateurs n'ont pas changé. L'enquête a révélé un effet pervers du financement à la personne. Selon les sondés, davantage d'étudiants se présenteraient aux examens, même sans être prêts. Cela à seule fin de toucher le remboursement de la Confédération. Cette motivation pécuniaire risque d'abaisser le taux de réussite, donc de nuire à l'image des instituts. La Confédération récolte néanmoins les taxes des examens. D'autres tendances apparaissent. Ainsi, davantage d'étudiants se formeraient jusqu'au brevet de formateur d'adulte. Par ailleurs, le rôle de ce dernier comprendrait désormais le conseil en orientation des étudiants liés au financement de la Confédération. Enfin, les

personnes interviewées soulignent l'augmentation de la charge de travail administrative du formateur.

Problématiques soulevées

Prenons la réduction du taux de réussite aux brevets fédéraux, effet direct du financement de la Confédération. Sachant que cette mesure vise à accroître les qualifications de la population, comment éviter que certains apprenants ne visent que le remboursement ?

S'inscrire aux examens des brevets fédéraux exige certains prérequis. Or, selon l'enquête, ceux du brevet fédéral de formateur seraient peu élevés. Dès lors, comment permettre à l'organisation faîtière nationale, la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA), de maîtriser la qualité des certifications de formateurs d'adultes ? Certes, l'objectif premier du financement à la personne vise à faciliter l'accès à des formations et à des brevets coûteux. En ce sens, le but semble atteint. Cependant, l'explosion des demandes de formation annoncée n'a pas eu lieu. Le marché de la formation n'a pas à craindre une soudaine inflation majeure des prix. Divers facteurs continuent à le réguler. La liberté totale quant aux prix pratiqués et aux salaires versés demeure.

En revanche, le subventionnement à la personne change le rapport entre instituts et clients. En finançant les individus, la Confédération accorde à ces

derniers le pouvoir d'exprimer leurs besoins et de conditionner l'offre des instituts. Ce pouvoir encore minime n'affecte que certaines formations des brevets fédéraux. Pourtant, des diplômes hors systèmes formels bénéficient d'une meilleure reconnaissance que certains brevets ! Ainsi, d'après les formateurs, le cadre est trop restrictif et un montant de subvention plus élevé s'imposerait. En effet, la professionnalisation que les individus tirent des formations a une grande valeur : les certifications facilitent l'accès à l'emploi ou permettent d'évoluer dans un métier, donc de contribuer au développement du pays.

En conclusion

Dans l'ensemble, le financement à la personne de la Confédération est bien perçu. Cette nouvelle approche doit encore se développer, s'incarner davantage et vaincre les stratégies des profiteurs financiers. Mais instituts et formateurs risquent de subir un préjudice économique du financement à la personne. En effet, certains instituts touchent désormais moins de subventions à l'offre, et les formations hors liste officielle ne bénéficient pas du subventionnement à la personne.

Tatiana Calpe
étudiante en Master
Formation des Adultes
à l'Université de Genève
tatialpe@gmail.com



Feedback, tant appréhendé...

« Miroir, mon beau miroir, dis-moi, qui est la plus belle ? » La célèbre question, tirée de *Blanche-Neige et les sept nains*, contient en germe l'importance du feedback (reflet, retour, écho) et... la menace potentielle d'une réponse susceptible de ne pas nous convenir ! Déjouons les mauvais tours de notre égo afin de mieux apprendre à gérer le feedback et ses effets bénéfiques.

L'idée de cet article m'est venue après une discussion de groupe sur le mentorat et l'art – délicat – d'apparier mentors et mentorés. Lors de cet échange, tous partageaient la même préoccupation : comment éviter qu'un mentor ou un mentoré ne soit pas choisi – affront suprême.

Vous avez dit feedback ?

Avant tout, un feedback, est une information. C'est tout. Rien d'autre.

Encore faut-il pouvoir accueillir ce reflet... Car parfois il peut nous sembler très éloigné de l'image que l'on attendait du miroir... « En tant que haut dirigeant d'entreprise, ne suis-je pas un mentor "de rêve" pour tout mentoré ? Se pourrait-il que l'on ne me choisisse pas ? »

Une telle situation révèle une sorte de tabou, un tabou dont nous ne sommes pas

toujours conscients : certains feedbacks nous dérangent. Souvenez-vous de la rage de la reine apprenant que Blanche-Neige la supplante en beauté !

Autre surprise encore, issue de notre discussion : la tendance à s'abstenir de donner un authentique feedback. De peur que son destinataire ne le supporte pas. « S'il savait pourquoi les mentors lui refusent leur aide... Ce n'est pas à moi de le lui dire... » Empathie pour la souffrance de la reine ? Est-ce pour autant à nous de décider pour autrui de ce qui est recevable ou non ?

Vous avez dit résilience ?

Certains d'entre nous parviennent toujours à conserver leur posture, leur position, leur confiance en eux. Rien ne les déstabilise. Une fois pour toutes, ils ont décidé qu'aucune information à leur sujet

ne les remette en question. Soit. Et si, un jour pourtant et malgré leurs remparts, ils devaient essuyer un feedback négatif, imprévu ou inévitable... Se relèveraient-ils en usant de leur raison ou en recourant à une colère vengeresse, comme la méchante reine du conte ?

D'autres, en revanche, ont choisi d'accueillir les feedbacks, fussent-ils négatifs. Face aux bons et aux mauvais retours, ils gèrent leur propre réaction. Pour eux, le miroir magique constitue un outil d'apprentissage permanent. Car ils savent que le reflet peut ne pas être flatteur, voire les forcer à quitter leur zone de confort... En même temps, ils savent qu'un feedback continu rend très résilients !

Accepter ou refuser de connaître l'impression générée par nos faits et gestes possède un dénominateur commun : le regard des autres, et son corollaire : l'importance que l'on y accorde...

Le bon choix

Face au regard des autres et au reflet proposé ou imposé, demeure toujours un choix : vivre avec cette perception ou changer de comportement pour la modifier.

En la matière, les deux attitudes extrêmes sont : « Je me fiche de ce que l'on pense de moi ! » et « J'agis afin de plaire aux gens ! ». Entre les deux, le juste milieu. Et surtout, une attitude plus constructive, fondée sur le désir de savoir quel effet et quel ressenti l'on produit autour de soi. A nous, ensuite, de déterminer si l'on se satisfait de l'image réfléchie ou si l'on souhaite proposer une meilleure version de nous-même.

Imaginons qu'un prospect me perçoive comme borné et inflexible. Ma première question sera : « Tous mes prospects me

TROIS CONSEILS POUR UN BON FEEDBACK

Pour mémoire, un bon feed-back est :

- toujours bienveillant et non une attaque contre l'individu ;
- toujours strictement lié à des aspects observables et modifiables ;

• dispensé en quantité et qualité digestes. Ainsi, un bon feed-back commence par : « J'ai observé que, ... » et non pas : « Tu es... ». Exemple d'un feed-back digne de ce nom : « Ta poignée de main molle me fait douter de ta confiance en toi ». Concret, bref, respectueux.



voient-ils ainsi où seulement certains segments ? » Si la majeure partie de ma cible de futurs clients partage le même avis, autant considérer ce feedback comme un cadeau. Il ne me reste plus qu'à changer mon comportement pour modifier ce que les gens perçoivent de moi. Pour ce faire, il me suffit « simplement » de n'être ni borné ni inflexible !

Ni plus ni moins, juste un retour

Faire preuve de résilience, c'est (aussi) bien recevoir un feedback. Autrement dit, le prendre pour ce qu'il est : la perception d'un individu ou d'un échantillon de gens. Et pouvoir réagir de manière saine et appropriée, même si Blanche-Neige est la plus belle !

Plus facile à dire qu'à faire. Car dès l'école enfantine, et plus tard dans la vie, un feedback s'avère souvent tranchant. En

général, une bonne ou une mauvaise note l'accompagne... Quand ce n'est pas un verdict définitif, dicté par ce qui est prétendument juste ou faux... Pareil au travail ! Là, le feedback prend le nom d'évaluation. Un jugement hiérarchique que l'on a juste intérêt d'accepter... Autant de bonnes raisons de craindre la notion de feedback...

Feedback, précieux feedback...

Se prêter à l'exercice du miroir recèle des vertus. Le sport en fournit la meilleure preuve. Seul un feedback permanent garantit l'amélioration de l'athlète. Il est donc prisé dans ce milieu. Et devrait l'être autant partout ailleurs.

Autrement dit, en matière de résilience, un feedback est toujours précieux. Un cadeau qui mérite un merci. Un cadeau grâce auquel modifier ou non la perception que l'on a de moi.

Au quotidien, la question clé est d'évaluer la légitimité de l'émetteur du feedback : dispose-t-il d'un pouvoir sur nous (banquier, supérieur, policier, juge) ? Dans ce cas, on s'y soumet. En revanche, s'il émane de Tartempion, libre à nous d'ignorer ou de refuser ce retour.

Alors, si un jour, on ne vous choisissait pas comme mentor ou mentoré : fulminez-vous contre votre miroir telle une reine hors d'elle ? Ou au contraire, saisissez-vous cette formidable opportunité de vous interroger et d'avancer ? Certes, adopter cette noble attitude ne fera pas de vous un personnage de conte ! Mais elle constituera un moment de fierté à raconter plus tard à vos petits-enfants !

FORMATIONS

Renseignements et inscriptions

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



Certificat ARFOR de formateur/trice

Devenez un acteur de la formation reconnu et apprécié!

Des formations données par des praticiens pour des praticiens, concrètes et en phase avec vos besoins.

Formation certifiante de trois jours, à Lausanne : 28.10, 6.11 et 13.11.2019. Renseignements : www.arfor.ch/formations/formateur-occasionnel/



Retrouvez Marc Turiault, docteur en neurosciences et formateur d'adultes lors de cette formation en phase avec les besoins actuels du marché. (Voir son interview en page 15 de cette édition de *Transfert*.)



Quand : renseignements sur www.arfor.ch
Durée : 3 jours
Où : Centre de formation Hotelis, à Morges
Avec qui : Marc Turiault
Combien : CHF 1190.- (membre)
CHF 1490.- (non-membre)

L'étude du cerveau: un domaine passionnant qui modifie de plus en plus le monde de la formation.

- Comment mieux transmettre votre matière grâce aux dernières découvertes scientifiques ?
- Comment améliorer le transfert de vos apprenants grâce aux neurosciences ?
- Comment augmenter la mémorisation de vos apprenants ?

Trois journées pratiques pour répondre à ces questions et vous apporter encore bien plus de savoir-faire concret.

Jour 1 - Voyage à travers les mémoires et les méthodes qui facilitent l'apprentissage et le rendent durable.

Jour 2 - Exploration des émotions, de la façon de les réguler et d'interagir avec celles d'un groupe. Comment agir avec le « participant difficile » ? Comment assurer un transfert efficace ? Comment jouer avec les émotions pour inciter à l'action ?

Jour 3 - Compréhension clé: comment bien focaliser l'attention des participants ? Comment accroître l'attention par votre posture ?