ARFOR
ASSOCIATION ROMANDE DES FORMATEURS

N° 4
03.2020

transfert

LA REVUE DES FORMATEURS ROMANDS

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

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

FORMATION

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

MANIFESTATIONS

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

PRESTATIONS

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

ASSOCIATION

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

Renseignements et inscriptions

ARFOR
p.a Aduna Romandie
Av. de Provence 10
1007 Lausanne

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

SOMMAIRE

CONTRIBUTIONS			4	
VISION		**Editorial**	5	Le compte à rebours a commencé…
		Impressum		
		Perspective	6	Le blended learning en pratique : comment fait-on ?
			7	AGORA de la formation – Saison 4
INSPIRATION		**Le pavé dans la mare**	8	L'échec des extraterrestres
		A penser	9	Le succès n'est que la partie visible d'un iceberg d'échecs
		Entre nous	10	La force sensible du groupe
		Conte	12	La tasse pleine
		Lu pour vous	13	
		Musique d'avenir	14	Questions bêtes
		La page de Pécub	15	Question stupide à intelligences multiples
EXPLORATION		**Savoir-faire**	16	La médiation d'équipe : apaiser et reconstruire
		Expérience faite	18	Formation ou développement des compétences ?
		Ce qu'ils en pensent…	19	La formation du sportif : un bienfait pour l'individu et pour l'entreprise
		Tendance RH	20	Vos prestations comblent-elles vos clients ?
DÉMONSTRATION		**A raconter**	22	Comment atteindre son public ?

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

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

Norbert Apter
Formateur de formateurs et
directeur de l'Institut ODeF
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

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

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

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

Grégoire Montangero
rédacteur en chef de *Transfert*

LE COMPTE À REBOURS A COMMENCÉ…

Eh ! Eh ! Nous revoici à la veille de notre annuelle Agora de la formation !

Et j'avoue avoir de la peine à ne pas clamer ma joie ! Car il me semble que cet événement comble tous les membres de notre association !

En effet, l'impressionnant effort consenti par toute l'équipe en vaut la peine, c'est certain : richesse du programme, étendue des sujets traités, pertinence des ateliers proposés, présence aussi rare que bienvenue d'une librairie spécialisée, speakers de premier ordre : une appétissante brochette concoctée pour vous, spécialistes de la formation, et servie sur un plateau.

Au vu de ce beau menu, le comité d'organisation de l'Agora de la formation tout comme celui de l'ARFOR espèrent avoir le plaisir de vous rencontrer à Yverdon le 26 mars 2020, pour cette journée particulière dans la vie de notre groupement ainsi que durant la soirée de réseautage qui précède, laquelle vous offrira un avant-goût des réjouissances du lendemain, le jour J.

D'ici là, je vous laisse plonger dans le premier numéro de *Transfert* de l'année. Cette édition vous propose toutes sortes de victuailles, de quoi picorer en ce printemps précoce et en cet hiver absent !

Puissent ces pages contribuer, un peu, beaucoup ou passionnément plutôt que pas du tout, à votre bourgeonnement personnel et professionnel !

Au nom de *Transfert*, je vous salue !

Votre rédacteur en chef,
Grégoire Montangero

Si vous m'aimez, dites-le moi ! Et si vous ne m'aimez pas, dites-le moi aussi !

Avez-vous déjà songé à la grande solitude du rédacteur en chef ? Seul en cabine de pilotage, il tient la barre de son navire de caractères. Ses acolytes, eux, s'activent sur le pont, en salle des machines ou ailleurs. Lui, le regard fixé sur un horizon perceptible qu'à ses yeux, détermine un cap et la route pour l'atteindre contre vents et marées.
Souvent, il doit abandonner ses ambitions de folles aventures et de voyages au long cours. Faute de moyens. Faute de ressources. Alors il met la main à la pâte, limant ici, tassant là, pour faire entrer dans l'espace restreint de son bateau de papier de quoi contenter à la fois son équipage et ses passagers. Mais de sa tour, la clameur des flots masque les propos des vivants. Dès lors, il ne sait jamais trop si celles et ceux qui voyagent avec lui sont ravis ou frustrés. D'où son invitation à répondre au sondage: https://su.vc/transfert. Merci !

IMPRESSUM

ÉDITEUR
ARFOR
Association Romande des Formateurs
Secrétariat opérationnel
aduna romandie
Av. de Provence 10
1007 Lausanne
info@arfor.ch – www.arfor.ch

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

Patrick Schifferle
relecteur

PUBLICITÉ
HP MEDIA SA
info@hpmedia.ch

IMPRESSION
CH PRINT, Cully
Imprimé en Suisse.

DIFFUSION
Tirage : 600 exemplaires

Abonnement 4 parutions : CHF 45.– (gratuit pour les membres ARFOR)

LE BLENDED LEARNING EN PRATIQUE : COMMENT FAIT-ON ?

L'utilisation du numérique pour compléter l'apprentissage en salle n'est pas un nouveau sujet : on parle de blended learning depuis déjà plusieurs années. Aujourd'hui, les formateurs en Suisse romande s'y intéressent, encouragés par l'arrivée à maturité des outils et par une réelle demande venant à la fois du marché et des apprenants. Si les outils et témoignages sont là, la mise en œuvre au moyen d'une méthode solide est encore un défi qui peut freiner l'envie de s'en servir.

Le groupe R&D de l'ARFOR s'est emparé de cette question par le meilleur mode d'apprentissage qui soit : la pratique. Notre ambition est de vous proposer une approche simple, pragmatique et facilement transférable… et surtout, de vous la faire vivre. Avec un cours du catalogue de l'ARFOR comme terrain d'expérimentation, nous vous invitons à prendre par à un l'un ou l'autre de ces trois évènements :

- une présentation de ce sur quoi nous travaillons lors de l'AGORA de la formation du mois de mars prochain ;
- une version « blendée » de la formation *Le jeu en formation*, qui aura lieu au printemps prochain ;
- un atelier pour vous transmettre notre méthode « clé en main » afin de mettre en place du blended dans vos formations.

L'ensemble de ces trois étapes couvrira ainsi les objectifs suivants :

- démystifier le blended learning ;
- découvrir et comprendre les avantages d'un scénario de formation hybride, pour l'apprenant et pour le formateur ;
- connaître les contraintes de l'hybridation et pouvoir les contrer grâce à des techniques simples ;
- trouver sa place en tant que formateur dans le blended learning ;
- utiliser concrètement quelques outils pour hybrider sa formation.

Le groupe R&D se réjouit de vous retrouver dès le mois de mars à l'Agora de la formation pour vous en dire plus !

AGORA de la formation – Saison 4

Comme promis à l'issue de la troisième édition de l'AGORA de la formation en mars dernier, et au vu du succès rencontré (230 participants professionnels de notre domaine), voici un aperçu de ce que vous réserve la 4e saison…

Cette nouvelle édition aura lieu le jeudi 26 mars 2020 au Centre de congrès La Marive à Yverdon-les-Bains. Comme l'an passé, une soirée en présence des conférenciers se déroulera le jour avant la manifestation. Profitez de ce moment de partage, inspirant et convivial, à l'hôtel de la Prairie, à Yverdon-les-Bains.

Notre congrès annuel abordera les enjeux actuels et futurs de la formation. Des personnalités de renom et des entreprises phares du tissu économique local en présenteront les différentes facettes.

Nous aurons ainsi le plaisir d'accueillir, entre autres :

- **Hugues Foltz** (notre champion de l'édition 2019 !), qui viendra de son Canada natal pour évoquer les évolutions réjouissantes de la digitalisation et de l'intelligence artificielle ;
- **Alain Moser**, directeur de l'école du même nom, va partager avec nous son approche innovante de formation ;
- **Philippe Meirieu**, spécialiste des sciences de l'éducation et de la pédagogie, pour nous enrichir de ses 50 ans d'expérience dans ce domaine ; et :
- **l'entreprise Bobst** pour nous dévoiler son approche pragmatique de la formation.

En parallèle des conférences, vous pourrez participer à des ateliers pratiques. Une manière plaisante d'expérimenter en petit groupe des approches ludiques et concrètes du développement des compétences. Et pour agrémenter le tout, vous aurez tout loisir d'échanger avec des prestataires de moyens et de services pédagogiques sur notre Espace exposants.

De nombreuses autres surprises animeront cette journée et favoriseront votre réseautage. Programme complet, informations détaillées et modalités d'inscription vous attendent sur www.arfor.ch. Dépêchez-vous : les places sont limitées !

Le Comité d'organisation se réjouit d'ores et déjà de vous accueillir.

Mots
Blaise Neyroud

L'échec des extraterrestres

Quiconque s'active sur les réseaux sociaux un tant soit peu sérieux doit l'avoir constaté : notre monde valorise les êtres exceptionnels et… les ratages. En effet, Richard Branson ou Daniel Zahng, soi-disant, ne cessent de nous expliquer à grands coups d'aphorismes que la réussite n'est faite que d'échecs. Et ça m'énerve. C'est mon opinion et, je suppose, celle de beaucoup de mes pairs. Si ce n'est pas le cas, qu'ils me jettent la première pierre…

Prenons une petite phrase attribuée (de droit, peut-être) à Sir Richard Branson : *One thing is certain in business. You and everyone around you will make mistakes*, que je traduirais par : « Il y a une chose certaine en affaires. Vous, et tout le monde autour de vous, allez commettre des erreurs. » Je ne conteste pas la validité de cette sentence. Mais dans la bouche d'une des plus grosses fortunes du monde, je trouve que ça fait tache. Il a beau jeu, le Monsieur, d'expliquer que vous devez vous planter dans votre entreprise, lui qui n'a pas trop de soucis à se faire, ni pour sa retraite ni pour celle de ces enfants…

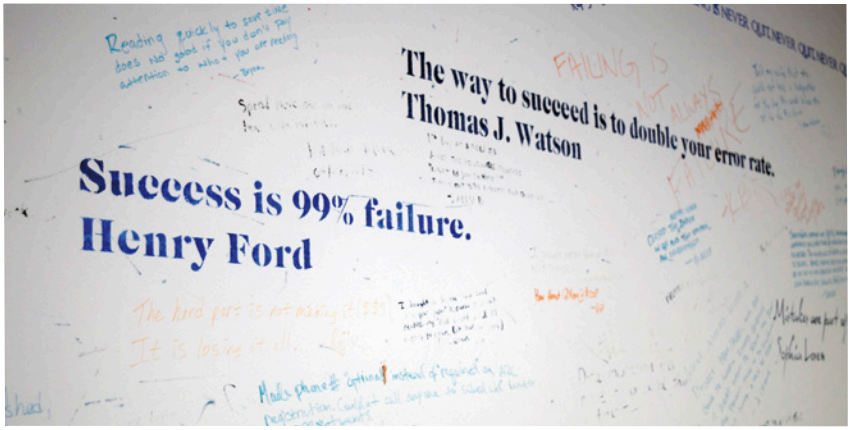
La première chose qui m'énerve, c'est que l'on écoute des extraterrestres. Ces champions de la citation ne constituent qu'une poignée d'élus dans le monde. Des gens qui sortent tellement du lot que personne ne peut ou ne pourra jamais les égaler. Et n'allez pas me dire que si vous, moi, Monsieur ou Madame Tout-le-monde applique à la lettre ces conseils, nous fonderons tous le groupe qui nous rapportera des millions par wagons entiers. Alors au risque d'avoir tort, j'ai envie de dire aux donneurs de leçons : « Gardez vos belles paroles pour vous ». Ou, pour être plus précis, à ceux qui relaient leurs citations : « Laissez-les causer et fichez-moi la paix ! »

De plus, ces petites phrases n'ont rien de bien exceptionnel. Chacun a tout loisir d'en faire la douloureuse expérience, sans éprouver le besoin de le crier sur les toits. La tronche de Steve Jobs ne m'aide pas à surmonter mes échecs. Mes parents m'encourageaient déjà à me remettre debout quand j'étais en première primaire. Et à cette époque, Daniel Zhang mouillait encore ses couches.

Ensuite, et c'est presque le plus rageant, ces champions de la réussite peuvent bien clamer l'importance de rater, de se planter, ou d'échouer. Mais allez dire au candidat recalé à un examen professionnel de haut niveau, dont l'échec à une formation peut torpiller sa carrière ou lui coûter sa place de travail : « C'est bien ! Comme ça, tu vas mieux rebondir ! » D'autant plus qu'avec une telle philosophie, à quoi bon réussir ses examens ? Et, en poussant le bouchon un peu plus loin, à quoi bon étudier ? C'est vrai ça : si mes échecs garantissent ma réussite, à quoi bon me préparer ?

Ces Messieurs – les femmes alignent rarement ce genre de poncifs, preuve qu'elles sont plus malignes ! –, ces Messieurs, disais-je, ont une mémoire lacunaire. Ils oublient avoir, pour la plupart, réussi leurs études. Ils oublient qu'avant de jouer aux gentils vertueux, ils étaient des requins durs en affaires, impitoyables pour leurs concurrents. Ils oublient ne pas être arrivés au sommet à coup de « Ce n'est pas grave, je ferais mieux la prochaine fois » ou autres niaiseries de bon aloi.

Certes, nos échecs ne doivent pas nous abattre. Certes, nous devons comprendre à tout prix le pourquoi de nos erreurs et comment ne pas les répéter. La persévérance (et non l'obstination) est une vertu cardinale en affaires comme dans les études. Mais m'en convaincre ne nécessite ni Jean-Claude Biver ni Lao Tseu. En la matière, mes parents ont très bien fait leur travail.



Le succès n'est que la partie visible d'un iceberg d'échecs

On ne présente plus les TEDx talks. En revanche, les Fuckup Nights méritent un coup de projecteur. En bref, les premiers reposent sur un formatage précis et sur des réussites. Alors que les secondes s'appuient sur l'improvisation et les échecs. Trois questions à Johann Roduit, afin de résumer les bienfaits que recèle le partage de nos « plantées magistrales », n'en déplaise à Blaise Neyroud (voir p. 3) !

JOHANN RODUIT

est docteur en droit et éthique biomédicale, collaborateur scientifique à l'Institut d'éthique biomédicale de l'Université de Zurich. Il est également managing director du nouveau centre d'Humanités Médicales de la même université.
Par ailleurs cofondateur de NeoHumanitas, un think tank encourageant la réflexion sur les technologies futures et émergentes, il est aussi le fondateur de Conexkt – Innovation Studio, organisateur de TEDx et un des initiateurs des soirées Fuckup Nights en Valais.

Malgré votre parcours très académique, vous voici adepte des Fuckup Nights – surprenant…

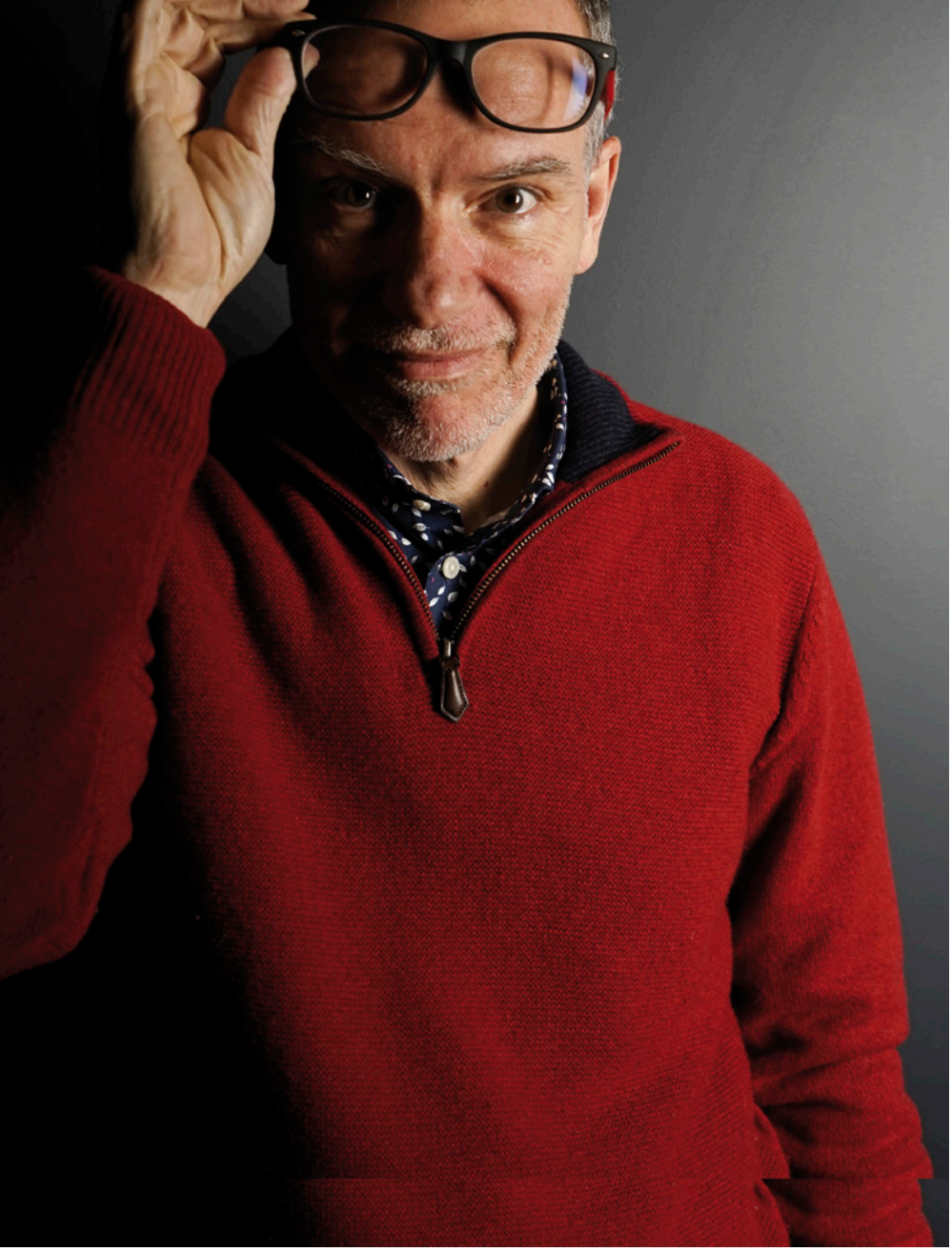
L'erreur est humaine, dit-on. Or, elle est surtout formatrice. Pour preuve, les plaies et les bosses de notre enfance ! En revanche, ce mode naturel d'apprentissage devient tabou chez les adultes et dans le monde des affaires. Peur d'essayer ? Peur d'échouer ? Peur du regard d'autrui ? Phénomène culturel lié à notre éducation ? Nul ne connaît la racine de cet état de fait. Seule certitude : nous devons d'abord avaler et digérer nos échecs avant de tenter de remonter la pente et d'imaginer en parler un jour. Fascinant, non ?

Sur quels concepts reposent les Fuckup Nights ?

Dédramatiser la notion même d'échec et déceler ce que chacun d'eux nous a appris. Une idée toute simple. Mais qui demande maturité et émancipation. Dans certains milieux ruraux, les individus portent le lourd héritage des générations précédentes. Une sorte de « mémoire collective de l'erreur ». Dès lors, surmonter la honte d'une faillite, le déshonneur d'une stratégie vaine ou d'avoir été victime de son succès demande du courage.

Comment les Fuckup Night atteignent-elles leur objectif ?

D'une part grâce à un climat très bon enfant. Les orateurs sonnent « vrai ». L'authenticité régnante confirme que nul n'est parfait. Tout cela encourage à partager le vécu, les leçons tirées et les conseils utiles. D'autre part, ces réunions abaissent le seuil de l'innovation. Le public en déduit ainsi que se lancer dans une aventure professionnelle ou un nouveau projet ne nécessite ni études interminables ni super-formations. En fait, la clé est d'oser essayer à son échelle, bien se planter et… recommencer ! Car souvenons-nous : le succès n'est que la pointe visible d'un iceberg d'échecs…



La force sensible du groupe

Laurent Fontaine, formateur, coach, facilitateur et membre de l'Arfor depuis 2002

A vélo, derrière son piano ou dans une salle au milieu d'un groupe de cent personnes, il déploie la même agilité. Une affaire de mouvement, selon lui. Celui qu'il sait impulser au plus grand nombre, pour stimuler la rencontre et faire émerger des idées. Portrait d'un spécialiste du collectif.

Il rêve d'un monde collaboratif, nourri d'intelligence collective. Une vision autour de laquelle il a façonné son métier: au service de la relation entre les gens, pour la rendre plus fluide. Et cela, quelle que soit la casquette qu'il coiffe. Celle de formateur pour enseigner comment dénouer les situations tendues, à parler de manière constructive, en abordant les sujets les plus sensibles. Celle de coach d'équipes, pour favoriser la réflexion et le dialogue afin de renforcer la collaboration. Celle de facilitateur, pour inciter de grands groupes à se rencontrer et ainsi mieux travailler ensemble.

Sa manière d'agir prend une forme très singulière. Vivante et interactive, en parole et en mobilisant le corps. En 2005, il termine sa formation aux méthodes d'action. «Ce mode d'animation encourage les participants. Et il empêche tout ennui de s'installer. Ou presque!», lance-t-il avec malice. Car l'humour est sa botte secrète: «Une qualité utile dans notre métier. Pour rire de soi et assumer d'avoir l'air ridicule au moins une fois par jour face aux participants!» Il va même jusqu'à mettre en scène certaines situations de communication, managériales ou de la relation clients, sur le mode stand up. «C'est un moyen rapide de détendre et de rassembler les participants, explique-t-il, qui facilite ensuite les simulations entre eux.»

Le collectif et l'action. Ces valeurs, il les cultive depuis longtemps. Depuis ses déambulations, comme il les nomme, pendant ses vacances d'enfance. Chez ses grands-parents maternels suisses allemands, installés en Haute-Marne, pour fabriquer de l'Emmental. Debout à 5 heures du matin, il ramasse les boilles, et les aide. Chez ses grands-parents paternels fribourgeois, il vit les grandes réunions familiales, entouré d'une foule d'oncles, de tantes, de cousins et cousines.

Une posture qui évolue avec l'expérience

Sa carrière débute en tant que formateur dans la recherche d'emploi. Objectif: aider à élaborer un projet, un CV, une lettre de motivation, et préparer les candidats aux entretiens. Rien de plus simple en apparence. Pourtant les tensions montent, les doutes le tenaillent. Est-il fait vraiment pour ce métier? Il s'en ouvre à son superviseur. Celui-ci le confronte et lui affirme que… non. Laurent comprend alors qu'un métier, ça s'apprend au plus près du terrain.

L'état d'esprit de certains participants l'agace: défaitisme voire dépression, difficultés relationnelles, manque de motivation – tout comme le défaut de permis de travail… Seule une minorité d'entre eux s'investit réellement dans la formation. Il apprend alors à s'ajuster: apporter de la pédagogie oui, du soutien aussi, de la confrontation bienveillante surtout. «En animation aujourd'hui, je m'ancre de plus en plus dans la responsabilité qui est la mienne, celle de proposer, expliquer, écouter, donner du feed-back. Quant à savoir si les participants vont apprendre, c'est-à-dire "prendre avec", j'y accorde de l'attention, sans pour autant porter cette part-là.»

Transmettre et faire les liens. Une intention qui l'amène à relier en permanence ses propos à des exemples concrets. Parce qu'il a compris, insiste-t-il, la différence entre savoir utiliser un outil, une méthode, et son usage dans le monde réel, soit au bon moment, dans le contexte approprié. «C'est toute la différence entre technique et art. Le second étant ce que chacun de nous développe au fur et à mesure de son expérience de vie professionnelle.»

S'improviser

Tout comme ses animations, Laurent est un homme en mouvement, façonné par les arts. «J'aime jouer et improviser au piano de la musique pop-rock-jazzy. Je chante, seul et avec les autres. Une manière de maintenir de l'harmonie en moi, de stimuler la créativité et la souplesse dans mon travail. Je pratique également les danses libres, qui font vibrer le corps. Elles m'apportent de la joie et consolident une présence tranquille en formation.» Il ajoute sa passion pour la cuisine, évoque sa gourmandise comme l'une de ses thérapies personnelles. «J'utilise beaucoup la métaphore culinaire en formation, car, parfois, entre une recette et un plat réussi, se creuse un abîme, tant pour moi que pour les participants.»

Reste que dans ses projets, mobiliser l'intelligence des grands groupes tient une place de choix. «Participer à libérer la créativité et l'énergie d'autant de personnes est émouvant. Assister à leur rencontre intense, voir circuler de la joie, émerger des idées et contribuer ainsi à de futures actions concrètes. Toute la dimension vivante du groupe s'exprime là.» Une mise en musique du collectif qui ne s'improvise pas. Chez lui, c'est une seconde nature.

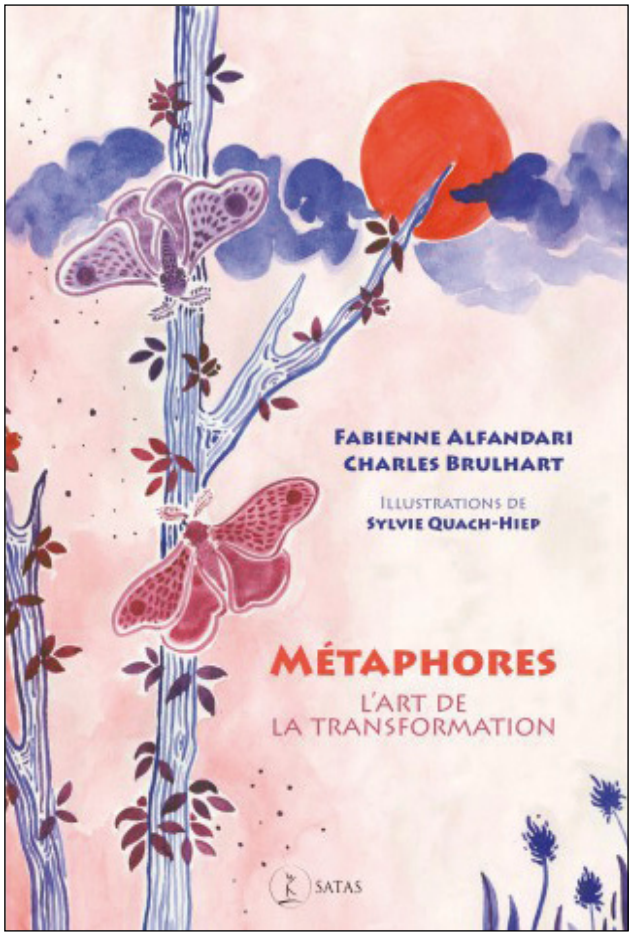
Isabelle Inzerilli
Formation, coaching, conseil
www.sinventer.ch
isabelle.inzerilli@sinventer.ch

LA TASSE PLEINE

Nan-In, un maître zen japonais, reçut un jour la visite d'un professeur d'université qui désirait s'informer à propos du Zen. Pendant que Nan-In, silencieusement, préparait le thé, le professeur étalait à loisir ses propres connaissances philosophiques.
Lorsque le thé fut prêt, Nan-In se mit à verser le breuvage brûlant dans la tasse du visiteur, tout doucement. L'homme parlait toujours. Et Nan-In continua de verser le thé jusqu'à ce que la tasse déborde.
Alarmé à la vue du thé qui se répandait sur la table, le professeur s'exclama :
– Mais la tasse est pleine, vous ne pouvez plus rien y mettre !
Tranquillement, Nan-In répondit :
– Vous êtes comme cette tasse, déjà plein de vos propres opinions et spéculations. Comment pourrais-je vous parler du Zen, si vous ne commencez pas par vous vider ?

L'art de poser des questions, c'est aussi l'art d'écouter et d'accueillir les réponses de l'autre. Ce qui exige une triple disponibilité : d'abord, avoir du temps à consacrer à la personne. Ensuite, avoir l'esprit libre d'attentes ciblées ou de certitudes tenaces. Et enfin, être ouvert à ce qui peut, dans la réponse, nous questionner, nous dérouter ou nous ébranler.
Poser une question, c'est s'ouvrir au monde d'autrui et à sa vision de la vie.
Mais n'oublions jamais que : « La vérité d'un être n'est pas dans ce qu'il nous révèle, mais dans ce qu'il ne peut nous révéler. »
– Khalil Gibran.

Charles Bruhlart et Fabienne Alfandari



Charles et Fabienne proposent un livre pour évoluer grâce aux métaphores

Fabienne Alfandari et Charles Brulhart, dont nous publions dans chaque numéro de *Transfert* une métaphore en lien avec la formation, viennent de faire paraître (décembre 2019) un ouvrage intitulé *Métaphores, l'art de la transformation*.
Avec ces 64 métaphores et contes de sagesse et l'art de les utiliser pour provoquer le changement, c'est un outil vieux comme le monde que les auteurs mettent entre les mains de personnes en questionnement face aux aléas de la vie et à celles qui les accompagnent, coachs, thérapeutes, formateurs.

Ouvrage disponible chez l'éditeur belge www.satas.com au prix de 19,84 euros (port compris) ou chez les auteurs via c.brulhart@bluewin.ch au prix de CHF 21.– (port compris).

La boîte à outils de votre santé au travail
Par: Catherine Vasey (de Lausanne), avec des illustrations de Cornelia Kauhs (membre ARFOR)
Edition: Dunod
ISBN: 978-2-10-080592-1

Lu pour vous

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

La Suissesse Catherine Vasey a conçu cette boîte à outils en forme de livre. A la fois psychologue clinicienne et psychothérapeute à Lausanne, elle anime par ailleurs des séminaires de prévention du burn-out en entreprise.

Santé au travail: un vaste sujet, mais surtout un processus vivant. A entretenir. Car il ne s'agit pas d'un état, mais bien d'une perpétuelle recherche d'équilibre dynamique. Santé au travail: un thème qui interpelle la profession de la formation. A titre personnel, bien sûr, mais aussi les gens que nous accompagnons.

L'ouvrage s'articule autour de 54 outils. Ceux-ci visent 8 objectifs dont: tirer son bilan de santé, cultiver son réseau, s'orienter vers l'essentiel, etc.

Les fiches pratiques s'appliquent au quotidien. Leur graphisme révèle l'essentiel en un coup d'œil. Des témoignages complètent la théorie. Exercices et autoévaluations aident à passer à l'action. Quant aux vidéos mentionnées, elles incitent à approfondir le sujet.

Ce livre m'a inspiré, personnellement et en tant que formateur indépendant. Surtout le dossier n° 5 – Vivre sainement ses émotions. Magnifique citation de Grand Corps Malade en introduction: « Ma vie, c'est moi qui vais la peindre, alors je vais y mettre le feu en ajoutant plein de couleurs ». S'ensuivent des réflexions pertinentes pour identifier nos besoins, décrire notre météo intérieure.

Grâce à nos émotions – véritables leviers d'énergie, de mouvement, de transformation et de mise en route –, nous vivons en couleurs plutôt qu'en noir et blanc. Mais l'enjeu consiste à bien positionner notre curseur émotionnel. Tout l'art consiste à trouver le juste milieu entre laisser nos émotions se déployer en toute sécurité et les contenir sans les réprimer. Plus facile à dire qu'à faire, en réalité!

Ces jours, je teste l'outil 34: s'accorder des flashs de lâcher-prise. Autrement dit, accéder à des instants de relâchement intérieur. La technique? abandonner les éventuelles attitudes de résistance en acceptant totalement toute situation présente telle qu'elle est.

Exemple: Il est 22 h 30. Je commence à peine à rédiger cet article... que je dois remettre avant minuit au rédacteur en chef pour le présent n° de *Transfert*! Hum... Pas beaucoup de temps devant moi... Or, mes idées ne coulent pas. Les mots me viennent avec peine. Déjà vingt minutes de passées et je suis loin du compte... Vais-je y arriver? Légère boule au ventre. Il faut que je sois efficace et rapide. Bon! Rien d'autre à faire que de m'accorder un instant de lâcher-prise intérieur [...pause...] Voilà. C'est fait. Ouf! Quelque chose s'est détendu en moi. Maintenant, je reprends ma rédaction! Tiens, je suis plus calme que tout à l'heure. Et plus serein aussi. Et les lignes s'enchaînent. Il est 23 h 30. Le tour est joué, sans stress qui plus est.

Cet ouvrage regorge de pistes simples, pratiques et efficaces de ce type. Des pistes qui sont autant de moyens de prendre soin de vous, au travail et en dehors. Catherine Vasey nous encourage à maintenir notre santé au travail. Car là réside une des grandes clés de la qualité de vie et du déploiement durable de notre plein potentiel. Vous qui pratiquez la formation, n'y voyez-vous pas un enjeu majeur pour vous-même et vos participants? Pour conclure, je tiens à féliciter Cornelia Kauhs pour le sens et l'impact de ses illustrations.

Organisez des événements originaux et efficaces

Vous cherchez de nouvelles idées pour **vos séminaires, vos congrès ou vos animations?** Inscrivez-vous maintenant, participez aux conférences et découvrez les opportunités offertes lors de cet événement unique en romandie.

jeudi 7 mai 2020 de 09h00 à 18h00
1820 Montreux, espace Claude Nobs, Casino Barrière

Mice Spot
HRbooker

« Visiteur »

Conditions spéciales sur demande pour les centres et instituts de formation membres de l'ARFOR

« Exposant »

Inscription obligatoire: MICE SPOT est un évènement réservé aux visiteurs accrédités.

Questions bêtes

Pierre Corneille écrivait : « La valeur n'attend point le nombre des années ». Coluche transposa l'idée : « Mon père, il était tout petit, mais il était philosophe ! », démontrant ainsi que l'élévation de la pensée ne dépend pas de la taille. Phanee de Pool, la si talentueuse chanteuse romande confirme les affirmations de l'un et de l'autre : jeune et pas très grande, elle n'en pose pas moins des questions qui interpellent !

D'abord, on pose le décor, après on réfléchit.
On adore se noyer dans des énigmes existentielles.
Puis, on pose les plaques, ça c'est le déni.
Comme quand t'es petit, et puis qu'un jour, t'arrêtes de croire au père Noël.
Alors on dépose le bilan et on s'invente les réponses,
Parce qu'il faut dire qu'entre-temps, on a oublié les questions.
C'est un peu con l'être humain, quand on y pense.
Ça veut tout connaître de la vie mais ça n'sait que tourner en rond.
Où dort le soleil quand il se couche ?
Où va le bleu du ciel lorsque la nuit tombe ?
Est-ce que la lune respire aussi par la bouche ? Est-ce qu'elle entend le bruit que font les bombes ?
Où va la flamme lorsqu'on éteint la bougie ?
Y a-t-il des étoiles jusqu'au bout du paradis ?
Comment peut-on consoler un saule pleureur ? Est-ce qu'il est en larmes lorsqu'il est en fleurs ?

On s'en fout, tais-toi, ça change rien, arrête
De vouloir tout savoir, de poser des questions bêtes !
On s'en fout, tais-toi, ça change rien, arrête
De vouloir tout savoir, laisse dormir ta tête !

Est-ce que l'éternité peut devenir un quotidien ?
Est-ce que des gens sont payés pour chercher l'aiguille dans le foin ?
Est-ce que le temps est plus souple sur les montres molles ?
Peut-on arrêter des comètes en plein vol ?
Quel est le synonyme du mot synonyme ?
Que mime un mime lorsqu'il mime un mime ?
Est-ce que les baisers meurent quand l'amour s'en va ?
Est-ce que l'eau-de-vie est plus concrète que l'au-delà ?
Si une perle naît d'un caillou dans une coquille, Est-ce qu'un printemps éclôt d'un mois de mai dans une jonquille ?
Est-ce qu'un secret résulte d'un tabou dans une cachotterie ?
Les excuses proviennent-elles d'un contre-coup que l'on oublie ?
Combien se vend la peau de l'ours qui est encore vivant ?
Si le vent éteint les petits feux pourquoi est-ce qu'il ravive les grands ?
Un sommeil lourd est-il un échantillon de mort ?
Les sans-abris ont-ils vraiment des prénoms à coucher dehors ?

On s'en fout, tais-toi, ça change rien, arrête,
Tais-toi, tais-toi, tais-toi, arrête !
Tais-toi, on s'en fout, tais-toi,
Arrête de poser des questions bêtes, bêtes, bêtes, bêtes !

A quoi pensait le mec qui a inventé les flingues ?
Pourquoi les gens les plus puissants sont toujours les plus dingues ?
Est-ce que les gauchers passent l'arme à droite ?
Est-ce que ce sont les larmes qui ne coulent pas qui rendent nos mains moites ?
Est-ce que c'est Murphy qui a voté la loi des séries ?
Le sexisme existerait-il s'il n'y avait pas de filles ?
Est-ce que les blagues des chauves peuvent être tirées par les cheveux ?
Pourquoi on n'dit pas « un grand beaucoup » alors qu'on dit « un petit peu » ?
Le lait est-il raciste envers le café noir ?
Si y'a des fautes dans l'dictionnaire comment fait-on pour le savoir ?
Le fruit du hasard, est-ce qu'il est comestible ?
Est-il absurde de désirer l'impossible ?
Si un de perdu, c'est dix de retrouvés,
Peut-on nous indiquer à quelle adresse il faut aller chercher ?
Est-ce que les oiseaux couchent cachés dans les nuages ?
Que raconte l'histoire du livre pour tourner la page ?

On s'en fout, fout, fout, t'es - t'es - t'es fou,
Tais-tais – tais-toi, t'es t'es-t'es bête, bête, fou, bête, fou
Bête, bête, fou, bête, fou…
Laisse dormir ta tête !

Question stupide à intelligences multiples

« Pour démarrer notre séance de réflexion sur le changement, une question pertinente s'impose, dit le maître. Qui commence ? – Silence. – Une question stupide alors ! »

D'accord. « Mais le changement cela veut dire quoi ? », demande l'élève.

La thermodynamique à exploser les circonvolutions se met en chauffe. Deux méthodes s'affrontent : a) le déterminisme arbitraire ; b) le questionnement par étonnement.

Action-réaction. Le moteur Newton à invention.

Plus la question sera d'une crasse stupidité, plus le plaisir d'y répondre sera d'une astucieuse réalité.

Le changement, c'est quand *après*, n'est pas comme *avant*. Limpide comme l'eau des glaciers.

Crayon et papier en main, on liste tout ce qui, *après*, ne sera pas comme *avant*. Plusieurs listes.

Celle de l'ingénieur.
Celle du directeur.
Celle du comptable.
Celle de l'actionnaire.
Celle du syndicaliste.
Celle du rêveur.
Celle du concierge.
Celle du client.
Celle des concurrents.
Celle du diable.
Celle des attentes du marché.
Celle des irritants perturbateurs.
Celle de l'esprit d'équipe.
Celle de tout ce qui se dégrade.
Celle des objectifs visibles et invisibles.
Celle de l'extraterrestre qui débarque.
Celle de l'espion chinois.
Celle de tout ce que l'on a oublié sur les autres listes.

Constat indiscutable : nous venons de faire le premier pas du changement.

La question stupide était la bonne.

Pierpaolo Puganale, dit Pécub
dessinateur et auteur

Mots
Norbert Apter

La médiation d'équipe : apaiser et reconstruire

Parfois, des tensions conflictuelles affectent une équipe. Manager et parties concernées ont beau tenter d'en venir à bout : cela dure. Dans un tel cas, il faut agir. D'urgence. Et la médiation d'équipe peut s'avérer d'un précieux secours.

La médiation d'équipe : un temps de recul collectif indispensable.

Imaginons une équipe aux prises, depuis trop longtemps, avec des tensions conflictuelles élevées (entre 7 et 10 sur une échelle de 0 à 10). Les moyens habituels de résolution de conflits ne suffisent plus. Les passifs interpersonnels se superposent, s'additionnent et s'entremêlent. La durée des conflits s'allonge. Leur répétitivité provoque un sentiment général de méfiance. Au point de donner l'impression d'une situation inextricable.

Quelques heures prises ici et là n'ont aucune chance d'apaiser la souffrance cumulée. Encore plus illusoire : l'idée de reconstruire des bases relationnelles et opérationnelles porteuses d'espoir et d'efficacité. Consacrer un temps substantiel à régler le problème devient nécessaire.

Comprendre la médiation d'équipe, ses étapes

En bref, la médiation d'équipe constitue une alternative aux conflits et à leur péjoration. Elle passe par une tierce personne, formée et expérimentée. Celle-ci doit être « hors enjeux », donc souvent externe à l'équipe ou à l'entreprise. Le processus ne tient ni de l'arbitrage ni de l'adjudication. Il s'agit d'une opération complexe, composée, en général, d'entretiens individuels suivis de plusieurs sessions d'équipe.

Durant ce processus, équipe et manager peuvent :

1. prendre du recul sur les situations passées, présentes et à venir ;
2. définir pas à pas les problématiques et les différencier ;
3. examiner les problématiques une à une ;
4. dénouer les situations choisies, de la plus « simple » à la plus complexe ;
5. chercher collectivement des options acceptables et efficaces ;
6. implémenter un plan d'action susceptible d'améliorer le quotidien professionnel ; et
7. assurer le suivi du processus et du plan d'action.

Processus complexe, on le voit. Notamment quant à la difficulté première de réinstaurer la confiance et l'espoir, souvent très mis à mal. A cela s'ajoutent les progrès et les « incidents » – inévitables et imprévisibles, mais déterminants – qui se produiront entre les sessions. D'où la nécessité d'implémenter dans le quotidien professionnel, tant pour chaque individu que pour le

collectif, un plan d'action réaliste et co-élaboré à chaque fin de session.

Visées

Le processus de médiation d'équipe a deux ambitions : a) diminuer les tensions conflictuelles et b) reconstruire les fondements relationnels et opérationnels dans le quotidien professionnel. En d'autres termes, non seulement résoudre les problématiques existantes, mais aussi – et surtout ! – fortifier le présent et recréer un futur porteur pour l'ensemble du personnel. Cela implique de :

- instaurer un niveau de sécurité d'où puisse resurgir la confiance ;
- rouvrir les canaux d'une communication directe et respectueuse ;
- encourager un empowerment (reprise d'un pouvoir réaliste de la situation par les individus concernés) ;
- examiner ensemble les tensions et les ressources au sein de l'équipe ;
- maximiser l'utilisation de l'intelligence collective dans la résolution de problèmes ;
- transformer les conflits en dialogues productifs ;
- co-élaborer des options à implémenter, acceptables, réalistes et efficaces ;
- relancer un esprit de collaboration.

Atteindre ces objectifs demande une vive attention au cours du processus. Ne rien précipiter. Surtout en cas de blessures et d'insécurité importantes, car aller trop vite déstabiliserait.

Thèmes abordés

Toutes les questions, tous les sujets de discorde, toutes les options de progrès se prêtent à une médiation d'équipe. En présence de tensions élevées entre ce qui est et ce qui pourrait – ou devrait – être, les sujets de remédiation sont d'ordinaire fort divers. D'autant que l'équipe vit un « ras-le-bol sain », un besoin salutaire de changement ou d'amélioration tant relationnel (émotions, cognitions, comportements etc.) qu'organisationnel (rôles, fonctions, statuts, tâches, procédures, réunions etc.)

Qu'importent les sujets choisis par les membres de l'équipe durant la médiation : les thèmes transversaux qui sous-tendent la progression visée concernent toujours :

– la dynamique conflictuelle et la souffrance qu'elle induit ;
– l'espoir et la confiance ;
– les dialogues et la communication constructive ;
– les options porteuses de sens et d'efficacité collaborative.

Autant d'aspects clés à traiter pour le bon fonctionnement de l'équipe.

Faciliter la médiation d'équipe

Une médiation peut débuter une fois admise l'impuissance du collectif à résoudre ses problèmes et ses conflits. Mais aider à diminuer la tension exige doigté et expérience. Un tel état de crise présente des signaux d'alerte, des appels au secours souvent criants. Par exemple : doléances répétées réciproques, attitudes défensives/agressives, formations de « clans », jeux de pouvoir, implosions ou explosions, absentéisme (arrêts maladie ou accident récurrents – voire certains burn-out), communications « épidermiques ».

Dans ces circonstances, l'idée même d'une médiation peut susciter de la méfiance : après tout, on se protège du mieux possible. Dès lors, la posture facilitatrice est capitale pour assurer le succès de la médiation.

Expérience faite, je renonce maintenant à l'attitude « classique » de neutralité et d'impartialité. Je lui préfère celle de partialité bienveillante omnidirectionnelle, bien plus efficace. Car être pour chaque individu concerné, pour l'ensemble du personnel, pour l'institution ou pour l'entreprise produit un effet des plus rassurants. Cette approche entraîne une confiance paisible dans le processus de transformation enclenché. Associée au principe de réalité, elle déclenchera un retour du sentiment de sécurité.

Malgré les différends et les clivages, cette posture lie l'ensemble des participants et la personne qui œuvre pour la facilitation. Cela étant, il devient possible de promouvoir la communication, les dialogues constructifs et l'intelligence collective. Pour cela, les méthodes d'action humanistes de J.-L. Moreno offrent un précieux soutien. Cette approche fournit un cadre clair et sécurisant dans lequel s'exprimer, explorer, élaborer et changer. Cet espace interactif, ludique et dynamique favorise les échanges, allège la lourdeur des interactions, assouplit les positions et réveille la créativité tant individuelle que collective. Autant d'éléments nécessaires pour résoudre les problèmes et gérer les conflits traités par la médiation d'équipe.

Résultats possibles

Etablir si l'on a réussi à diminuer le taux de tension conflictuelle ne présente pas de difficulté. Dans un tel cas, on observe une amélioration sensible de la communication. La voici constructive ! Reste encore à instaurer, petit à petit, des dynamiques transformatives de base, telles que :

- développer l'écoute de soi et d'autrui ;
- veiller à équilibrer les besoins individuels et collectifs ;
- transformer : être ou faire « contre », en « avec » ;
- exprimer plutôt qu'attendre ;
- faire preuve d'ouverture à l'idée de résoudre ensemble les problèmes ;
- collaborer à construire le présent et le futur.

Il en résulte un apaisement porteur des germes d'un avenir prometteur.

La maintenance : un suivi nécessaire

Il s'impose de consolider au quotidien tout processus de médiation d'équipe. Même si celui-ci s'est déroulé sur une période suffisante et semble avoir porté ses fruits. Sans quoi, risques et bénéfices pourraient disparaître.

L'entretien des « acquis » relève de la responsabilité de l'équipe et d'un réel engagement de qui la dirige. Cela aussi bien durant qu'après la médiation. D'ordinaire, entreprendre un TeamBuilding[1] ou un TeamCaring[2] quelques temps plus tard constitue une excellente « piqûre de rappel ».

Une médiation d'équipe n'est pas une fin en soi. C'est le début – intensif et productif, il est vrai – d'un processus dont la pérennité du succès repose sur l'équipe et ses membres.

Norbert Apter, (Harvard (M. Ed.)
Formateur de formateurs et
directeur de l'Institut ODeF
www.odef.ch – norbert.apter@odef.ch

1. Cf. article : *Le TeamBuilding : stabiliser et redynamiser*, *Transfert* n° 2, (2019), pp 9-10.
2. Cf. article : *Le TeamCaring : prévention et construction*, *Agora* n° 22 (2019), pp 15-16.

Formation ou développement des compétences ?

Les professionnels de la formation confondent parfois formation (un moyen) avec développement d'une compétence (un résultat). Une confusion due, selon moi, aux organismes de formation et à notre système d'éducation. Car l'accent porte trop sur la formation, et pas assez sur les résultats et les objectifs visés. Esquisse de solution.

Aujourd'hui, des termes comme « offres de formations », « Responsable de Formation », « suivre une formation », reviennent sans cesse. En revanche, qui parle de résultats, de compétences acquises, de savoirs assimilés ? Nous nous contentons de délivrer un maximum de formations. Nous nous félicitons des bons retours des apprenants lors des évaluations à chaud (Kirkpatrick niveau 1, pour les puristes). Autrement dit, nous consacrons presque toute notre énergie à l'événement de formation et pas assez au résultat. Et cette attitude a déformé les Responsables de formation (moi le premier !).

Alors comment changer de paradigme ? Comment passer d'une orientation « moyens » à une orientation « résultats » ? Oublions le mot formation et optons pour développement des compétences.
Cela semble bénin, mais cela permet de changer d'angle de vue et de s'orienter résultats. A l'avenir, les managers ou les collaborateurs ne choisiront plus une formation. A la place, ils définiront quelles compétences développer. Et à l'issue de l'action de développement, ils devront pouvoir présenter de nouveaux comportements. Dans ces conditions, le service « Développement des compétences » prend tout son sens : le client définit le résultat attendu (la compétence à maîtriser), le formateur réunit les meilleurs moyens pour y arriver (tout en gardant à l'esprit que la formation n'est – et de loin – pas le seul moyen pour développer une compétence).
On parle de dispositif ou de parcours de développement de compétences, lequel comprend plusieurs modalités (synchrone ou asynchrone) afin d'atteindre le résultat souhaité. Notons toutefois que la formation ne fait que favoriser l'acquisition de ressources utiles à l'application de la compétence visée. Par ailleurs, l'environnement de l'apprenant doit aussi permettre le déploiement de ses nouvelles facultés.
Autre avantage de cette approche : permettre de mesurer le ROE de la formation (Return on Expectations ou Retour sur les attentes). C'est-à-dire, pouvoir comparer résultat souhaité et résultat réel, autrement dit mesurer l'efficacité de l'action. Encore faut-il pour cela que le manager (ou un expert métier) et l'apprenant clarifient et nomment le plus objectivement possible le besoin initial.

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

La formation du sportif : un bienfait pour l'individu et pour l'entreprise

Président de la Fédération suisse des sociétés d'aviron depuis 2012, Stéphane Trachsler partage ses vues sur les rapports – heureux ! – entre formation sportive et professionnelle.

Promouvoir la relève des futurs compétiteurs figure dans les missions fondamentales d'une fédération sportive. Comment encourager une telle politique au niveau national ?
Recruter et former la relève de l'élite est, en effet, un des sujets stratégiques d'une fédération sportive. Les talents proviennent de la base – les clubs – vivier où puisent les comités. Tests sportifs hors saison, compétitions régionales et nationales ou autres événements de sélection révèlent les cas d'exception – l'élite de demain. Tout compétiteur « repéré » devra ensuite confirmer sa volonté de progresser. Le cas échéant, il bénéficiera d'une structure pour affiner sa technique, développer ses capacités physiques. Une fédération sportive peut organiser des camps, dispose de coachs, de programmes adaptés. Dans l'idéal, elle propose un plan de carrière. Cette formation aide le jeune à enchaîner les compétitions toujours plus exigeantes jusqu'à – si tout se passe bien –, atteindre le sommet (championnats du monde et/ou jeux olympiques).

Au-delà des organes d'une fédération, quelles structures permettent aux sportifs de développer leur carrière ?
Swiss Olympic et l'Aide sportive suisse occupent le sommet de la pyramide. Cette instance subventionne les fédérations sportives selon leurs résultats. Les clubs composent la base de la structure. Jeunesse et Sport veille à la bonne forme des entraîneurs et finance des cours de base susceptibles d'attirer les jeunes. Une troupe militaire particulière, à Macolin, existe pour l'élite nationale qui porte les couleurs de la Suisse à l'étranger. Ainsi, des hommes et femmes, sans distinction, effectuent leur école de recrue au sein de leur fédération sportive (avec une part minimale de formation militaire également). Les camps d'entraînement servent ensuite de cours de répétition. Certains entament même une carrière militaire afin de profiter des structures et poursuivre leurs ambitions sportives !

Peut-on tirer un parallèle entre formation de sportif/entraîneur d'élite et formation professionnelle ?
Sportifs et collaborateurs ne progressent qu'au moyen d'objectifs ambitieux mais atteignables. En revanche trop d'entreprises négligent de détecter les talents, les cadres de demain, ainsi que les plans de carrières. Pourtant, assurer la pérennité exige de préparer la relève, de la former. Trop souvent encore, un collaborateur doit découvrir et initier seul son ambition et sa formation. Alors qu'en sport, une fédération détecte, encadre, accompagne et soutient qui peut et veut atteindre le plus haut niveau de performance.

Quelles compétences acquises par l'apprentissage d'une technique sportive peuvent s'appliquer dans un cadre professionnel ?
Le CV d'un sportif d'élite révélera ses forces : passion, motivation, engagement sans réserve, esprit de compétition (face aux concurrents et à soi-même), voire esprit d'équipe. Persévérance, capacité d'organisation et de concentration figurent aussi parmi les compétences majeures d'un sportif accompli. Autant d'atouts pour l'athlète et pour son employeur.

Mots
Michel Voisard

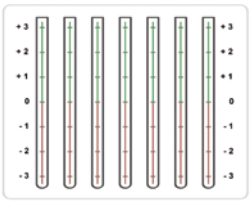
Vos prestations comblent-elles vos clients ?

Questionner ou ne pas questionner, telle n'est pas la question… En revanche quand et comment questionner, voilà l'important.

L'immanquable questionnaire d'évaluation de fin de formation m'a toujours inspiré des réticences.
Pour sa pauvreté ordinaire, tout d'abord, car trop souvent limitée à de simples éléments factuels (lieu, horaire, documentation, adéquation de la formation à mes besoins, …). Et en raison du malaise qu'il peut engendrer tant auprès du piètre formateur que du pauvre participant à l'issue d'une session décevante… De plus, dans ce dernier cas, sa distribution est déjà bien trop tardive, donc… inutile.
Dès lors, comment, en tant que formateur ou responsable de formation, évaluer la prestation auprès des clients ? Googlez satisfaction formation. Vous obtiendrez des dizaines de questionnaires standards (et gratuits). Mais avant de vous ruer sur le plus pertinent, il me paraît indispensable de clarifier quelques éléments :

- Quels sont les objectifs (réels, concrets) de cette enquête ?
- Que ferai-je des résultats ?
- Y a-t-il des éléments que je ne peux pas changer ou modifier ? (dans ce cas, inutile de poser la question…)
- Auprès de qui vais-je enquêter : le participant ou le préconisateur ?
- Comment et quand enquêter ?

Sur cette base, voici un bref tour d'horizon de différentes méthodologies d'enquête.



L'évaluation de groupe in situ

En fin de journée, demander aux participants d'évaluer factuellement les critères de la session (p.ex. sur une échelle de 1 à 6) :

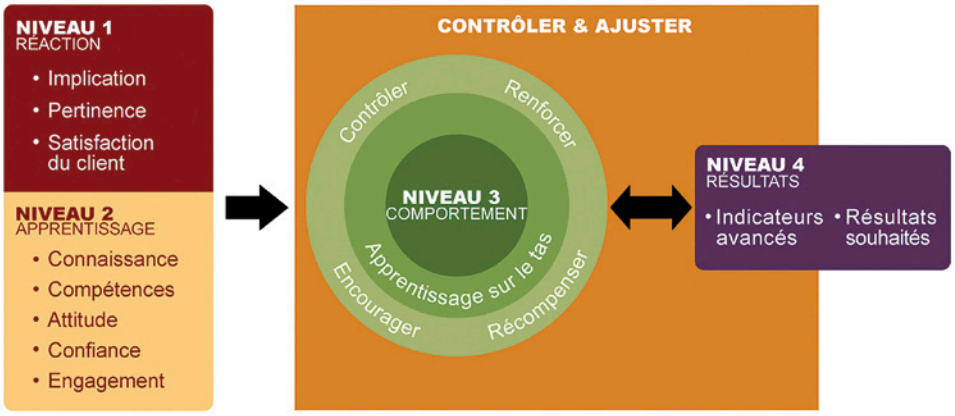
- L'atteinte des objectifs fixés en début de séminaire. Pour toute note inférieure à 5, commenter/discuter des lacunes relevées.
- La courbe de l'humeur au cours de la session (voir le baromètre de l'humeur ci-contre). Commenter/discuter toutes les baisses de tension ou d'intérêt constatées.
- Le déroulement du cours et la méthode d'enseignement. Commenter/discuter des mesures d'améliorations proposées.

L'entretien semi-directif (enquête qualitative)

Quelques jours après la session de formation, par téléphone ou en entretien face-à-face, aborder avec quelques participants et/ou le préconisateur les thèmes à évaluer.

Ce type d'enquête s'emploie souvent dans les recherches en sciences humaines et sociales. Un tel entretien permet d'orienter le discours des personnes interrogées sur différents thèmes définis au préalable par l'enquêteur et consignés dans un guide d'entretien. Le document indique les domaines à investiguer, mais les réponses obtenues enrichissent le contenu de l'enquête. Autrement dit, les données collectées comptent plus que les questions posées. En effet, le matériau qu'elles fournissent permet de rebondir

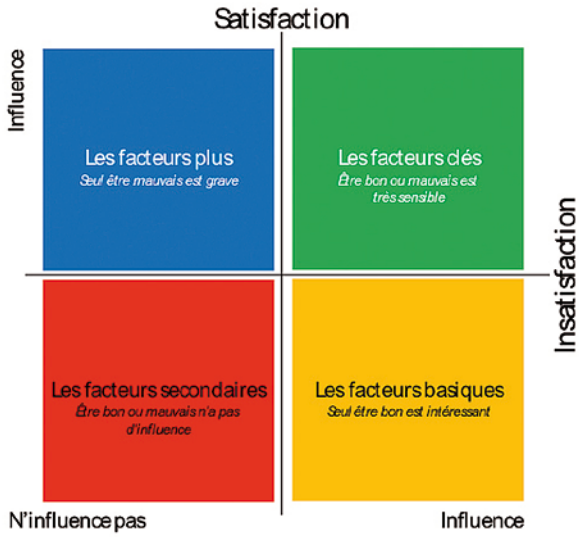
et d'approfondir le recueil d'informations. L'entretien ne chiffre pas les jugements ni la manière de s'approprier les événements. En revanche, il révèle les représentations des personnes interrogées, ce qu'aucun questionnaire quantitatif ne saurait fournir.



Le questionnaire auto-administré (enquête quantitative)

Toute enquête de satisfaction pertinente devrait s'inspirer des travaux et conclusions de Donald Kirkpatrick. Ils s'avèrent des plus utiles pour évaluer une session de formation.
Selon son modèle, les quatre niveaux d'évaluation englobent l'ensemble des éléments à mesurer, soit :

- Niveau 1 – Réaction : à quel point la formation fut favorable, impliquante et pertinente par rapport au travail des participants.
- Niveau 2 – Apprentissage : à quel point la formation a apporté les connaissances, les compétences, l'attitude, la confiance et l'engagement attendus ;
- Niveau 3 – Comportement : à quel point la formation est applicable sur le terrain.
- Niveau 4 – Résultats : à quel point la formation et le programme de soutien et de responsabilisation ont permis d'atteindre les résultats visés.



L'évaluation annuelle

En fin de séminaire, on évalue la session elle-même afin d'améliorer son déroulement et son contenu. Faisons de même au moins une fois l'an avec une enquête générale adressée au public ayant participé aux cours, séminaires, conférences et sessions de formations.
La matrice Llosa propose une excellente analyse et aide à mieux comprendre la satisfaction. Celle-ci indique la satisfaction ou l'insatisfaction relative aux prestations reçues d'après le niveau de quatre facteurs (plus, clés, secondaires et basiques).

Conclusion

Si trop et trop peu gâtent tous les jeux, une juste évaluation améliore non seulement le « jeu », donc l'enseignement, mais encore le « je » du formateur lui-même !

Michel Voisard

Mots
20 minutes – Ruedi Bomatter

Image
20 minutes

Comment atteindre son public ?

Pour son édition spéciale Formation, la version alémanique du quotidien *20 Minutes* s'est intéressée à Cornelia Khaus, membre de l'ARFOR. Cette spécialiste en facilitation visuelle, une profession récente qui suscite encore bien des interrogations, a proposé quelques pistes pour améliorer nos présentations.
Traduction libre de l'article du journaliste Ruedi Bomatter, paru le 27 janvier.

Peut-on acquérir et mettre en pratique des compétences de présentation ?

Certainement. Des cours ou des séances de coaching qui aident à mieux structurer la présentation conviennent à cela. Des cours qui renforcent la confiance en soi, mais aussi la formation de votre propre voix avec un spécialiste du domaine du chant ou de la comédie.

Dans quelle mesure une présentation dépend-elle de la personnalité ?

On nomme certaines personnes des «Rampensau», en français, «les gens qui fleurissent devant un public» soit des performers nés. En tant que participants, nous nous intéressons principalement aux personnes authentiques, qui reconnaissent leurs faiblesses, mais qui s'intéressent également sérieusement à leurs semblables. Ce qui nous qui convainc est donc moins la personnalité (artiste, scientifique, athlète ou autre) que la force intérieure et l'humanité.

À quoi faut-il faire attention lors de l'utilisation de PowerPoint, de Flip Chart et d'affiches ?

Quelques règles simples aident à communiquer efficacement. Faire bref: votre public se déconnecte après seulement 2 minutes de parole. Dès lors, il rêvera à ses prochaines vacances… Et après 20 minutes de PowerPoint, la salle dormira. A moins que vous ne possédiez un don inné d'orateur un orateur doué. Conclusion: variez vos supports et de communication (audio, vidéo, images), votre mise en scène (bougez sur la scène) afin de garder votre public sous votre charme.

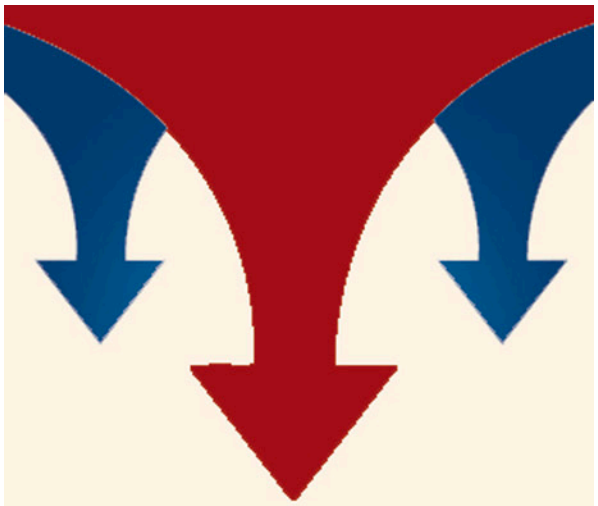
Comment créer efficacement un pont de contact avec le public ?

Le storytelling ou l'art de la narration est le grand mot à la mode pour conquérir son public. «Il y a dix ans, un terrible accident m'a fracturé et écrasées trois vertèbres. Pourtant, aujourd'hui, je…» Qui ne souhaite pas savoir quelle sera la fin de cette histoire ? Racontez votre histoire mais n'oubliez pas d'arriver au sujet principal. Il est particulièrement important pour vos auditeurs de pouvoir établir des parallèles à leurs propres vies.

Que puis-je faire contre le trac et la nervosité ?

Les règles de base sont une préparation impeccable du contenu (c'est-à-dire la pratique de la présentation chez soi !), et des conditions-cadres les mieux organisées possible. Dès lors, il est plus facile de s'impliquer dans le présent. Pour ce faire, connectez vos pieds au sol, ralentissez consciemment votre respiration… et si tout ne se passe pas comme vous le souhaitez, souvenez-vous que ce ne sont pas vos forces mais bien vos faiblesses qui font tout votre charme !

VOTRE formation...



FFA-BF-M1 – Certificat FSEA formateur, formatrice d'adultes (Session 2020-2)

Formation essentiellement fondée sur la pratique. Elle vous fournit de nombreux outils facilitant votre travail de formateur d'adultes et vous entraîne à leur usage.

Vous saurez ainsi préparer, animer et évaluer des sessions de formation dans votre domaine spécifique, sur la base de concepts, de plans de formation et de supports didactiques donnés.

La reconnaissance des acquis de cette formation aboutit à l'obtention du certificat FFA-BF-M1 Animer des sessions de formation pour adultes.

Quand : 23.09.2020 (date de début), 10.03.2021 (date de fin)
Durée : 14 jours
Où : Lausanne (à confirmer)
Avec qui : Odile Luthi, Pierre-Alain Bex, Jean-Marc Guscetti, Monique Hadl
Combien : CHF 3980.– (membre)
CHF 4580.– (non-membre)
(supports et coaching inclus)

Starline – www.freepik.com

Message aux membres de l'ARFOR

Bénéficiez d'une offre exclusive destinée à tous les membres de l'Arfor :
Testez gratuitement un ou plusieurs des outils d'évaluation utiles dans le cadre de vos missions de formation et de coaching :

PersProfile identifie les motivations comportementales et professionnelles, basé sur la méthodologie des couleurs et l'intelligence émotionnelle.

JobVision RIASEC donne une vision claire en matière d'orientation professionnelle des jeunes et des moins jeunes, basée sur la méthode de John Holland.

SalesTest mesure les compétences dans le domaine de la vente (découverte des besoins, argumentation, négociation, traitement des objections, conclusion, reconnaissance comportementale).

Hospitality mesure le sens de l'accueil, l'esprit d'équipe et le sens de l'initiative pour le personnel dans l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, les grands magasins, le commerce de détail.

Et bien d'autres outils d'évaluations, par ex. **Lingua** pour mesurer le niveau linguistique (normes ALTE), **Empathy** pour le niveau d'empathie, etc...

Intéressé(e) ? Envoyez-nous un message indiquant les tests qui vous intéressent ainsi que vos coordonnées. Nous vous enverrons les liens appropriés.

Versus Systems SA est une société suisse. Ses outils B2B d'évaluation de savoir-faire et de savoir-être sont utilisés sur tous les continents et dans tous les secteurs d'activité.

Versus

With Empathy!

022 741 25 66
fcomby@myversus.com

FORMATIONS

Formateur occasionnel

Formez-vous pour transmettre votre savoir en étant à l'aise !

Formation concrète et en phase avec vos besoins, dispensée par une praticienne expérimentée.

Formation certifiée, rôdée et passionnante, idéale pour apprendre comment transmettre votre savoir de façon ponctuelle : informer de certains détails, présenter de nouveaux procédés, mettre à niveau des collègues, etc.

Quand : 28.10.2020, 04.11.2020, 18.11.2020
Durée : 3 jours (08 h 30–17 h)
Où : Lausanne
Avec qui : Jaqueline Plassiard
Combien : CHF 990.– (membre)
CHF 1190.– (non-membre)

ibis

WORK WORK WORK!

Profitez de nos salles de séminaire comme vous l'entendez

-40 %* SUR LA LOCATION D'UNE DE NOS 9 SALLES DE RÉUNION

-15 %* SUR LE RESTAURANT ET CAFÉS OFFERTS

*Offre valable uniquement à l'ibis Lausanne Crissier sur présentation du prospectus.

.....

ibis Lausanne Crissier
Chemin de l'Esparcette, 4 - 1023 Crissier Lausanne - SWITZERLAND
T: (+41) 21/6372828 - F: (+41) 21/6346272 - E: h1185-sb@accor.com