

transfert

LA REVUE DES
FORMATEURS
ROMANDS



#110460013



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

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

FORMATION

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

MANIFESTATIONS

- **ARFORum**: entrées gratuites aux conférences ARFORum consacrées à des thèmes relatifs 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!)
- **Lunch de l'ARFOR**: accès exclusif à un repas convivial autour d'une table ronde, où les participants échangent sur un thème et découvrent de nouvelles approches. (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 GB 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
Association Romande
des Formateurs
Rue des Saars 25
2000 Neuchâtel
+41 848 802 999
info@arfor.ch

SOMMAIRE

CONTRIBUTIONS



4

VISION



Editorial
Explicatif
Impressum

5

Cœur qui bat
Transfert, mais pourquoi ?

INSPIRATION



Le pavé dans la mare
Conte
Entre nous
Bon à savoir

Lu pour vous

6

Conflit de terminologie
Qui es-tu vraiment ?

7

Nadine Franzetti

8

Et si le Design Thinking
s'appliquait à la formation ?

10

EXPLORATION



Agora de la formation

11

Regards croisés sur les mutations annoncées du
métier de formateur

19

Bien pâles reflets de l'Agora
de la formation - Saison 3

20

La formation aux yeux d'un RH

DÉMONSTRATION



L'art de la résilience

21

Rebondir pour réussir
dans un monde en changement

A raconter

23

Testé pour vous : le e-learning et ses limites



Mémoire et attention : les neurosciences au service de la formation



Quand :

Conférence : 6.05.2019

Formation : 27.07, 4.10 et
8.11.2019

Durée : 3 jours

Où : Centre de formation

Hotelis, à Morges

Combien :

CHF 1190.- (membre)

CHF 1490.- (non-membre)



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



Cornelia Kauhs

Visual facilitation, Graphic recording & Personal development
ckauhs@outlook.com



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



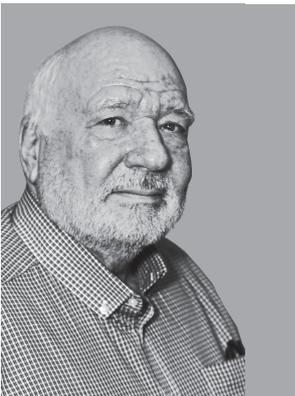
Rudolf Klaus

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



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

DANS LE SILLAGE DE L'AGORA DE LA FORMATION

Force est de constater que l'Agora de la formation est devenue le point névralgique des activités proposées par l'ARFOR. Quiconque y a déjà participé sait combien, en trois éditions seulement, ce rendez-vous annuel a répondu à une véritable attente des formateurs. Lors du coup d'envoi, la foule ayant répondu à notre invitation nous avait surpris. L'édition de l'an passé avait fait mieux encore en réunissant un parterre de 170 formateurs. Pour la Saison 3, la salle parvenait tout juste à contenir les 220 participants de l'Agora de la formation 2019.

En cette année des 20 ans de l'ARFOR, l'Agora de la formation avait convoqué des orateurs de premier ordre. Bien nous en a pris: ceux-ci ont partagé avec nous les territoires inconnus défrichés par leurs soins, ont prédit l'avenir,

offert des mises en garde, conforté des sentiments. Par leurs éclairages, leur expérience et leur générosité, ils ont donné du peps à l'assemblée, ravivé des flammes et des velléités. Par ailleurs, les stands montés pour l'occasion dans le hall de La Marivue ont ajouté un plus certain à la manifestation en proposant des outils, des logiciels, des aides à la pointe du progrès.

Avec l'Agora de la formation, l'ARFOR reste à l'écoute des mouvements de fond qui secouent le monde de la formation. Ce rôle relève de la raison d'être même de notre association. Nous sommes ravis de l'assumer pour et avec vous.

Puissent ces pages en témoigner.

Votre présidente,
Sandra Bissig



TRANSFERT, MAIS POURQUOI ?

Extrait d'un dialogue entre deux formateurs romands:

- J'ai bien aimé le dernier Agora.
- Je te l'accorde, mais je n'ai pas pu participer à tous les ateliers...
- Non, je te parle de la revue de l'ARFOR.
- Ah! excuse-moi, je pensais à l'Agora de la formation - Saison 3 - qui vient d'avoir lieu...

Eh oui! Notre association, parmi ses multiples prestations et activités a réussi à baptiser deux d'entre elles du même nom! Il fallait donc y remédier.

Ce d'autant plus que, à l'origine dans la Grèce antique, l'agora désignait le lieu de rassemblement social, politique et commercial de la cité. Cette appellation correspond mieux à la manifestation qu'organise l'ARFOR tous les ans à Yverdon qu'à une publication. S'imposait donc de modifier le titre de votre revue préférée.

Transfert a émergé d'un brainstorming. Pourquoi? En principe, un formateur vise, durant ses cours, à transférer son savoir,

son savoir-faire, son savoir-être aux participants. Par essence, il espère que ces derniers transféreront ensuite les compétences acquises en cours dans leur environnement personnel. Autrement dit, le transfert constitue bien le cœur de notre métier. Il est notre raison d'être, notre mode de fonctionnement. Puisse *transfert* en être le précieux reflet.

Blaise Neyroud
Rédacteur en chef adjoint

IMPRESSUM

ÉDITEUR
ARFOR
Association Romande
des Formateurs
Secrétariat opérationnel
rue des Saars 25
2000 Neuchâtel
0848 802 999
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
Sandrine Mélé
Anouk Silvestrini
Patrick Schifferle
relecteurs
PUBLICITÉ
HP MEDIA SA
info@hpmedia.ch

IMPRESSION
CH-Print, cully
Imprimé en Suisse.

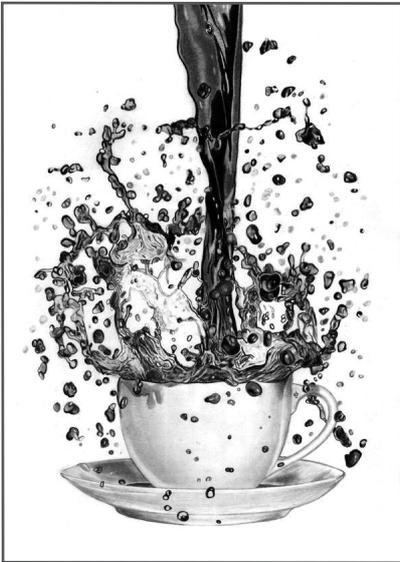
DIFFUSION
Tirage: 500 exemplaires

Abonnement 12 mois:
CHF 45.- (gratuit pour
les membres ARFOR)



Conflit de terminologie

Mis à part les formateurs et les chargés de cours, trop peu de gens font la différence entre « Ecole » et « Centre de formation ». Ceci est mon opinion et, je suppose, celle de beaucoup de mes pairs. Si tel n'est pas le cas, qu'ils me jettent la première pierre...



Pourquoi tant de personnes ne font pas cette différence? Pourquoi, dans un centre de formation, certaines conversations téléphoniques démarrent encore par: « Dans votre école, est-ce que mon fils peut... »? Pourquoi mélangent-ils connaissances et compétences? Pourquoi qualifient-ils de « professeur » un formateur, un chargé de cours? Peut-être parce qu'en sortant de l'école, hélas, il faut encore apprendre les livrets, la règle de trois et la conjugaison du verbe « travailler » (laissez tomber la géographie, l'histoire et la biologie, c'est peine perdue).

Voici donc un petit cours de français appliqué:

Article 1 de la règle de conjugaison du verbe « travailler ». Dans un centre de formation on dit « je travaille » (présent) aux cours et chez mon employeur, en espérant qu'après la formation, ce sera de manière plus efficace.

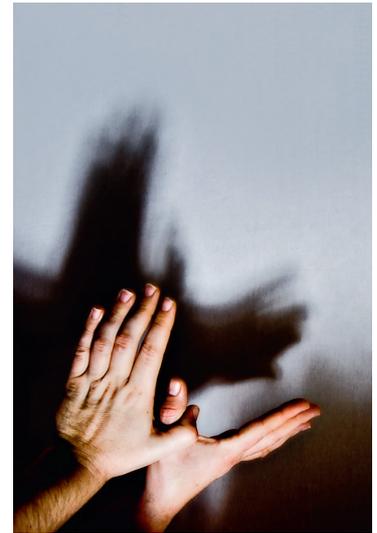
Comme toute règle, celle-ci comporte des exceptions. Exemple typique, celui de la mise à niveau ou de la réorientation d'un demandeur d'emploi qui, dans un centre de formation, dit: « je travaillais, je me forme et espère vivement que je travaillerai à nouveau bientôt » (passé et futur dans la même phrase).

Il y a aussi le cas particulier des écoles professionnelles, lesquelles font conjuguer le verbe au « conditionnel approximatif »: « si je travaille dur à l'école, je devrais travailler à peu près correctement chez mon employeur » (présent et conditionnel futur dans la même phrase).

Passons maintenant à l'Article 2 de la règle de conjugaison du verbe « travailler ». A l'école, on dit: « je travaillerai » (futur) et, du coup, j'étudie de préférence à la dernière minute avant les tests ou les examens, à plat ventre dans ma chambre, avec la musique à coin dans les oreilles et une impressionnante palette de Stabulo de toutes les couleurs à portée de main. A noter que cet article deuxième ne souffre quasiment d'aucune exception!

Je retourne donc à l'école et j'aimerais pouvoir m'adresser aux instituteurs (le terme de professeur étant réservé à l'Université), aux parents et aux responsables politiques. J'aimerais pouvoir paraphraser un grand personnage du siècle passé, Martin Luther King et son: « *I have a dream...* » Je rêve d'un monde où, dès le début de la scolarité, chacun apprendrait la valeur de l'acquisition de connaissances, et parviendrait à les transformer en compétences. Où chacun intégrerait le principe que la formation se transforme en action, que chaque apprentissage sert et qu'on n'a jamais fini d'apprendre. Que les heures à user son pantalon sur des bancs de classe ne sont qu'une préparation à la vie active future. Je rêve d'un monde où les enseignants se rappelleraient qu'après eux, leurs chers élèves devront se débrouiller seuls et qu'un employeur exigera d'eux un minimum de connaissances pour passer à la transmission de compétences (on n'enseigne plus dans le monde professionnel). Je rêve d'un monde où le centre de formation prendrait le relais de l'école.

Mais ça reste un rêve... Et, au parent qui se demande si, dans mon école, son fils peut... je continuerai de répondre: « Votre fils devrait prendre contact directement avec moi. Ainsi, je pourrai mieux lui expliquer ce que notre centre de formation peut lui proposer. »



Qui es-tu vraiment ?

Il était une fois un jeune faucon qui avait grandi dans une basse-cour, parmi poules, coqs et poussins...

A force d'être entouré de seule volaille, il avait fini par se concevoir comme tel. Tout allait pour le mieux, la vie était douce. Il suffisait de picorer à même le sol, les graines que le fermier prodiguait en quantité.

Mais un jour, l'homme voulut faire voler son faucon. Il recourut à tous les moyens, sans succès: jamais l'oiseau ne décolla. La raison? il s'était défini, simplement et une fois pour toutes, comme un « oiseau de basse-cour incapable de voler ».

Déçu, le propriétaire décréta avoir élevé ce faucon pour rien et décida de s'en débarrasser. Il l'emporta au bord d'une falaise et le jeta dans le vide. Aussitôt, le jeune rapace sentit son corps tressaillir et ses ailes frémir. Il les déploya, interrompant sa chute, pour ensuite s'élever dans l'azur avec une profonde sensation de liberté et de légèreté.

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

Le beau dans la peau

Nadine Franzetti, responsable de formation et membre de l'Arfor depuis 2018.

Tout commence par son goût pour les voyages. Des études dans le tourisme, un séjour d'un an aux Etats-Unis, avant d'intégrer une multinationale et de sillonner l'Europe pour son travail. Pas un hasard si elle choisit d'exercer dans la beauté, ce secteur qui œuvre à rendre les gens mieux dans leur peau. Nadine aime le beau. Et sait le partager. Portrait d'une bosseuse, à la fois rigoureuse et passionnée.



Son visage pourrait sortir tout droit d'un magazine de mode. Doux et typé à la fois. En toute occasion, elle porte un rouge à lèvres vif. Il tranche avec sa pâleur naturelle et l'illumine. C'est la signature de Nadine, affirment ses collègues. Sous la douceur de ses traits se cache pourtant un tempérament bien trempé. Un rappel de ses origines italiennes? «Je suis une femme vivante et passionnée, même si je revendique ma «suissitude», par mon côté structuré et rigoureux.»

Aujourd'hui responsable de formation chez Coty, géant de la beauté, Nadine s'active sur tous les fronts. Dans 35 pays de la grande Europe; à l'interne, auprès de ses collègues commerciaux; à l'externe, auprès des vendeuses en magasin et des distributeurs. Ses cosmétiques, elle les connaît sur le bout des doigts: parfums, maquillages, soins de la peau... Toutes de marques prestigieuses.

Les argumentaires produits et les techniques de vente n'ont plus de secret pour elle. Elle les transmet aux équipes à travers le monde. Parfois lors de grands-messes de 150 vendeuses. «Tout se passe en anglais. Au-delà de leur apporter de la connaissance, je cherche surtout à les motiver à vendre nos produits, c'est-à-dire à les inspirer.» Car le monde de la parfumerie vend surtout du rêve et de l'intangible. Si

la technique importe, la narration autour des produits – le «storytelling» – l'est tout autant.

Une esthète dans le monde de la beauté

Amoureuse des couleurs et de l'harmonie des formes, elle prend plaisir à s'en nourrir, lors de ses balades dans la nature ou dans les parcs genevois. Autre source d'inspiration: ses voyages. «Rencontrer toutes sortes de cultures développe mon côté créatif. Je dois sans cesse créer de nouveaux angles d'approche dans mes formations, pour éviter l'ennui ou la répétition. La clé aussi pour surpasser nos concurrents!»

Ce rapport au monde de la beauté, elle l'entretient de manière toute particulière depuis son adolescence. «A l'époque, j'ai travaillé et économisé pour m'acheter des produits de soin du visage ou du maquillage. Tout ça dans le dos de mes parents!» Pour elle, les parfums et les produits cosmétiques permettent de revêtir une seconde peau, pour se mettre en valeur et se sentir bien.

La formation... le hasard fait bien les choses

Elle se souvient avec émotion de ses débuts dans la formation. Rien selon elle

ne la prédestinait à travailler dans ce secteur. Elle exerce depuis peu dans un département de trade marketing, lorsqu'on lui propose de présenter les nouveautés de deux marques. Devant 400 personnes sur une scène, dans un amphithéâtre universitaire. «Je n'avais pas le choix, alors je me suis jetée à l'eau. Ce jour-là, j'ai découvert une partie de moi inconnue, mélange de courage et d'adaptabilité. J'ai décidé de continuer.»

Dans son métier, l'authenticité est sa priorité. Rester vraie et laisser une marque chez ceux qu'elle forme. «J'aime créer une connexion spéciale avec mes participants. Allumer une petite flamme quelque part en eux.»

Et ses projets?

En plus de son travail, de ses voyages professionnels, elle s'adonne à son rayon de soleil, Margot-Lynn, sa fille de 8 ans. Nadine aime tant la voir grandir et s'épanouir. En parallèle, enfin, elle finalise son parcours du brevet de formateur d'adultes. «Pour la suite, je ne sais pas encore», ajoute-t-elle, mais confiante. Pour sûr, un parfum, une couleur ou un éclat l'attirera vers un horizon ou un autre!



Et si le Design Thinking s'appliquait à la formation ?

Design Thinking par-ci, Design Thinking par-là, le concept a le vent en poupe dans les entreprises. Peut-être pourrait-il ouvrir de nouveaux horizons dans la formation. En effet, cette «révolution créative» aide à résoudre rapidement des problèmes complexes en équipe. Jean-Marc Guscetti anime des formations sur le sujet inspirées de son dernier livre *Le coup de génie*. Pour TRANSFERT, il explique les bienfaits de ce processus créatif original et différent.

Qu'est-ce que le Design Thinking ?

Le Design Thinking est une nouvelle méthode de créativité fondée sur l'empathie et l'intelligence collaborative. Dans ce processus, chacun peut ainsi réveiller son génie créatif. Une manière novatrice de résoudre des problèmes de façon pratique et rapide, tout en créant une forte valeur ajoutée pour les collaborateurs et les clients. Agir comme un designer permet de créer, en un temps record, des nouveaux produits et services.

En quoi la pensée d'un designer se distingue-t-elle de la nôtre ?

Un designer considère deux points particuliers. Tout d'abord *l'empathie* : il s'efforce de découvrir en profondeur le monde de son client-demandeur, avant (et non après) de lui proposer une solution.

Il cherche donc à cerner son style de vie, ses valeurs, ce qui lui convient, ce qu'il ne veut surtout pas, ses expériences positives et négatives, etc. L'usage d'une «carte de l'empathie» (*empathy map*) peut l'aider en cela. Ensuite, le *prototypage* : il élabore rapidement une maquette de la solution proposée en bricolant de ses mains (et pas à l'ordinateur) un objet en trois dimensions (pâte à modeler, tissus, carton, ciseaux, mécano, lego ou autre).

Du cercle des designers, cette approche est passée aux entreprises ?

Le Design Thinking voit le jour dans les années 80, lorsque Steve Jobs mandate la jeune société IDEO pour créer une souris ergonomique, esthétique et économique pour Lisa, le premier ordinateur d'Apple. Motivés par l'exigence du génie

de Cupertino, David Kelley et Tim Brown élaborent une méthode innovante alternant empathie et créativité des équipes. Succès total. Depuis lors, cette nouvelle méthode en cinq étapes [voir encadré] ne cesse de faire des émules. Swisscom a complètement repensé ses shops selon cette approche, de même que C-Crowd, la plateforme suisse de crowdfunding pour start-ups et investisseurs, qui a pu ainsi devenir rapidement n° 1 chez nous.

Sans Design Thinking que ce serait-il passé pour la souris de Lisa ?

Si IDEO n'avait pas songé au Design Thinking, il aurait fallu bien plus de temps que les trois mois nécessaires pour parvenir à mettre la souris sur le marché. De plus, cela aurait occasionné des coûts de développement bien supérieurs. Enfin, soit

Steve Jobs, soit IDEO aurait « craqué » sous la pression.

Et pourtant, les entreprises n'ont pas attendu le Design Thinking pour créer...

C'est vrai, mais cette approche évite les écueils des bonnes idées qui ne trouvent pas preneur ou les mises en marché qui s'éternisent, ainsi que le démontre l'histoire suivante. En 1968, le chercheur Spencer Silver de l'entreprise 3M conçoit une colle qui n'adhère que très peu et ne laisse aucun résidu. Hélas, son projet ne trouve pas preneur et reste sans suite. Six ans plus tard, un événement inattendu se produit. Arthur Fry, l'un de ses collègues chercheurs, s'énerve tous les dimanches, à l'église, chaque fois que le marque-page de son livre de psaumes tombe par terre. En quête d'une solution, il en parle à son collègue Spencer autour d'un café. Le lendemain, ils ouvrent ensemble l'armoire où dort le vieux projet de colle oublié. Ils en appliquent un peu sur un morceau de papier qu'Arthur va utiliser comme marque-page. Et ça marche ! Dès lors, chaque dimanche, il peut coller, décoller et recoller à souhait ce repère sans abîmer son précieux livre. Fort de ce résultat inespéré, ils proposent à leur manager de lancer sur le marché cette nouvelle idée. Mais encore aura-t-il fallu un heureux hasard et six longues années pour passer de la première idée à la commercialisation, par 3M, du Post-It...

Vers une manière de créer 2.0 ?

Oui, car les bénéfices du Design Thinking dépassent le seul cadre de l'innovation. Cette approche développe la transversalité dans les entreprises souvent clivées en silos organisationnels. Elle invite aussi, au passage, à repenser les styles de management en renforçant l'initiative et la confiance. Et surtout, elle se recentre sur l'humain. En réunissant collaborateurs et clients dans un esprit de start-up agile et performante, elle produit une expérience mémorable.

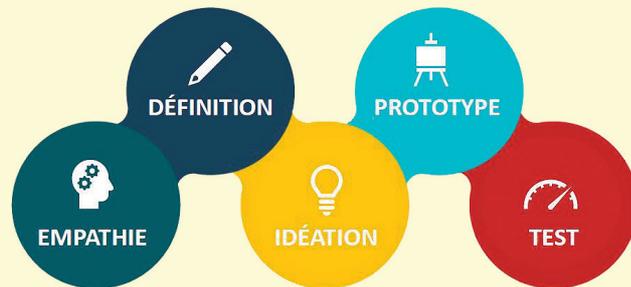
Ainsi, le Design Thinking est une démarche innovante. Elle offre aux entreprises un moyen concret de se réinventer et de créer le monde de demain. Appliquée aux défis, aux éventuels blocages, et aux problèmes de formateurs, elle offre les mêmes atouts et promet des lendemains qui chantent.

Le Design Thinking peut-il améliorer l'activité d'un formateur ?

Deux niveaux d'application du Design Thinking s'offrent à lui. Tout d'abord

CINQ ÉTAPES D'UN GRAND CHANGEMENT

Dans les faits, la méthode comprend cinq étapes pour passer du problème à une esquisse de solution :



- 1. L'empathie.** Comprendre le problème du point de vue de l'utilisateur. Comme le recommandent les spécialistes Rikke Dam et Teo Siang, on « met son ego de côté » pour questionner l'autre afin de comprendre son ressenti, ses motivations et ses attentes.
- 2. La définition.** Elle sert à préciser, de façon pratique et selon les utilisateurs, le problème et les besoins.
- 3. L'idéation.** Là, on va déployer notre créativité pour générer des idées originales qui répondent au problème.
- 4. Le prototypage.** Comme un designer, on rend visible son idée en élaborant, avec ses mains, un dessin, un schéma ou un objet. Moment des plus ludiques si l'on utilise, par exemple, du matériel de bricolage, un mécano ou des Lego.
- 5. Le test.** Présentation du prototype aux utilisateurs afin d'obtenir leur avis. De ce feed-back, on garde ce qui plaît et on adapte ce qui est pointé du doigt.

Pour en savoir plus :
www.jmg-formation.ch

LE MARSHMALLOW CHALLENGE

Réussir, par groupe de 4, à ériger la plus haute tour possible à l'aide de 20 spaghettis, 1 morceau de ficelle, du scotch et un marshmallow. Concept américain dû à un ingénieur de Microsoft, diplômé de la prestigieuse université de Stanford Peter Skillman. Selon lui, cet exercice ludique de 18 minutes – et pas une de plus ! – permet à ceux qui le pratiquent d'apprendre à repartir de zéro. Mieux, de développer la créativité et de renforcer les liens entre collaborateurs. Car sans entente, pas de construction solide.

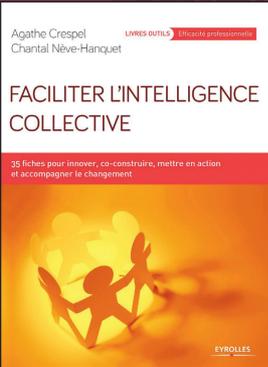
Définition inspirée de l'article *Eriger la plus haute tour possible*, disponible sur www.cadre-dirigeant-magazine.com.

comme méthode pédagogique d'animation. Par exemple, pour casser la glace, fédérer un groupe, résoudre une problématique, améliorer ce qui existe, créer du nouveau. Ainsi, un *marshmallow challenge* [voir encadré] permet très vite à un groupe en formation de travailler ensemble et d'obtenir un résultat concret. Le Design Thinking constitue donc une alternative à des méthodes connues comme le Pinnwand-Metaplan (ou brainstorming contrôlé, faisant appel – ironie du sort !

– à des Post-It). Soixante minutes suffisent pour réaliser les 5 étapes du Design Thinking.

Par ailleurs, un formateur peut recourir au Design Thinking pour sa propre activité.

Cet outil se révèle précieux pour élaborer une offre de formation, redessiner une séquence ou une formation qui n'a pas bien marché, ou encore imaginer les formations de demain. Les usages de cette approche sont illimités. A chacun de la faire sienne et d'en tirer parti.



Faciliter l'intelligence collective
par Agathe Crespel et
Chantal Nève-Hanquet
Edition : Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56846-2

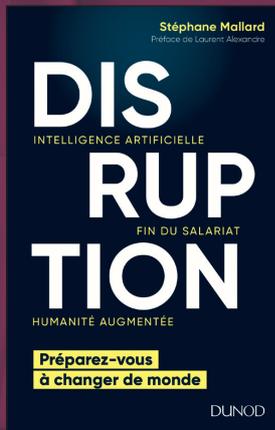
LU POUR VOUS

Deux ressources susceptibles de vous faciliter la vie, par Pierre-Alain Bex et Michel Voisard.

Trente-cinq fiches pour innover, co-construire, mettre en action et accompagner le changement. En bref : une série de repères de qualité pour nous, formatrices et formateurs, qui mettons nos groupes en mouvement en facilitant régulièrement l'intelligence de nos collectifs. La première partie traite des 9 attitudes intérieures qui facilitent la communication. Viennent ensuite les 7 questions clés pour activer l'intelligence collective, dont « Comment voir une même situation sous différents angles ? », ma préférée. Dans la troisième partie, les auteurs développent 5

techniques intéressantes pour faire agir des groupes et élargir leur champ des possibles. La démarche de ce livre s'appuie sur trois références principales : les approches de J.-L. Moreno et de Jung ainsi que l'analyse systémique. La flèche ARC en 6 étapes résume la démarche. A pour mise en action, R pour représentations et C pour changements. Les 6 étapes de cette flèche représentent le processus proposé pour activer l'intelligence collective. Une fois posé l'indispensable cadre de sécurité, les participants peuvent passer à l'action et s'engager pleinement,

l'essentiel étant d'assurer l'alignement de chacun. Voir et comprendre ensemble afin de créer, innover et devenir acteur du changement : tel est notre fréquent défi de formateurs. Cet ouvrage nous propose des pistes de réflexions et, surtout, 35 fiches pratiques que l'on s'approprie très facilement. Trois, deux, un : co-construisons ensemble les compétences de demain. Bonne découverte.



Disruption - Intelligence artificielle, fin du salariat, humanité augmentée : préparez-vous à changer de monde
par Stéphane Mallard
Ed. : Dunod, 2018
245 pp
ISBN : 9782100777105

Disruption : Intelligence artificielle, fin du salariat, humanité augmentée... Nous lisons presque au quotidien des articles sur la FOAD (formation ouverte et/ou à distance), le e-learning, la réalité virtuelle et augmentée ainsi que sur toutes nouvelles méthodes d'apprentissages et de formations. Autant de confirmations que notre métier se transforme ! Une évolution à suivre, voire à précéder ! La disruption fait partie du lot. Elle englobe toute stratégie d'innovation remettant en question les formes pratiquées d'ordinaire sur un marché, pour accoucher d'une « vision », créatrice de produits ou de services radicalement innovants et susceptibles de placer leur inventeur dans une situation de monopole quasi absolu du

marché qu'il vient de créer. Une approche à considérer ! Une fois lu le livre *Disruption* de Stéphane Mallard, vous observerez votre métier d'un autre regard et vous concevrez vos activités différemment. En quatrième de couverture, ce livre à méditer nous prévient : « Ce n'est pas une révolution. C'est une disruption. A la fois rapide, violente et inéluctable, la période dans laquelle nous sommes propulsés par les progrès technologiques est aussi incroyablement féconde et porteuse d'espoir. Tout est disruptible : les entreprises et leurs services, mais aussi nos modèles d'organisation, nos manières de penser, de communiquer, de travailler, nos valeurs et jusqu'à notre propre corps. Intelligence

artificielle, fin du salariat, inversion de tous les repères. Face à la puissance de cette vague qui balaie tout sur son passage, il est urgent de comprendre les dynamiques et les nouveaux codes exigés par la disruption, et se disrupter soi-même pour ne pas disparaître. Sur un ton libre et enthousiasmant, en mêlant analyses, illustrations et prospectives des meilleurs disrupteurs, ce livre engagé d'un auteur de la génération Y donne les clés pour comprendre ce monde en train de naître, ne pas le craindre, et s'y engager, pour éviter que d'autres ne le bâtissent à notre place. »
Michel Voisard



Regards croisés sur les mutations annoncées du métier de formateur

L'Agora de la formation - Saison 3 - fut une réussite. Véritable ruche bourdonnante pleine d'intervenants inspirés et inspirants, ce rendez-vous a offert aux 220 participants ravis, des perspectives décoiffantes sur leur métier en mutation. En exclusivité pour l'ARFOR, quelques défrichages tout droit émis par les experts qui formaient notre panel d'invités. Leurs visions exhaustives vous attendent sur www.arfor.ch.



Soraya Bieri

Diplômée en sciences et pratiques de l'éducation. Chargée d'évaluation de la formation à l'Unité d'évaluation au Centre des formations du CHUV.



Sonia Ratel Tinguely

Diplômée HES de Quality Manager. Responsable qualité du Centre des formations du CHUV.



Sophie Courau

Entrepreneur, auteur et coach, riche d'une double formation initiale en psychologie et en communication. (Hélas, un empêchement a retenu Sophie loin de l'Agora.)



Elodie Primo Amado

Spécialiste du développement des activités commerciales, marketing et qualité. Fondatrice de MOS - MindOnSite.



Yann-Eric Dizerens

Diplômé IDHEAP et HEC. Adjoint de direction au Centre de formation & compétences des Hôpitaux universitaires de Genève.



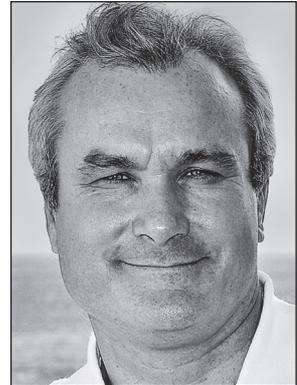
Denis Berthiaume

Docteur en psychologie de l'éducation. Membre de la direction académique du CAS de Pédagogie de l'enseignement supérieur de la HES-SO.



Hugues Foltz

Ancien vice-président des Services professionnels et de l'Innovation du groupe Optel, actuel vice-président Stratégie de Vooban. Conférencier.



Michel Lollichon

Formateur en langages de programmation et méthodes de conception de logiciels. Enseignant universitaire.



Jonathan Pottiez

Expert en problématiques d'évaluation de la formation, il intervient comme conseil, accompagnant et dispense de la formation.



« Au formateur de réunir les conditions nécessaires pour produire des têtes bien faites plutôt que bien pleines. »

Sophie Courau

Menaces ou opportunités ? Deux regards possibles sur les grands chambardements du monde de la formation d'adultes. Qu'importe : le formateur a tout intérêt à tenir compte des mutations en cours et à venir. Tel est le message des neuf intervenants de l'Agora de la formation – Saison 3.

Les grands chambardements

Pour sa part, Sophie Courau (excusée au dernier moment) groupe en six catégories les éléments qui affectent notre profession :

1. La digitalisation. « L'accès à des formations *anytime, anywhere, with any device*, voilà qui change à 100 % notre rapport à la connaissance. »
2. L'Internet. Deux effets principaux en découlent : « chacun peut apporter sa pierre à l'édifice des connaissances, avec toutes les conséquences de cette ouverture qui demande en contrepartie de nouvelles aptitudes cognitives : chercher, comparer, vérifier, critiquer ;

les gens et les institutions qui manient le mieux la communication digitale peuvent accaparer le plus grand "espace cerveau" des individus. »

3. *The new brains*. « L'informatique transforme notre façon de percevoir, de lire, de mémoriser, de comprendre, de penser. »
4. La demi-vie des connaissances. « A notre époque, elle se réduit en moyenne à cinq ans. Le savoir subit donc aussi une obsolescence programmée. »
5. *Les data*. « L'explosion de ce domaine a mille effets sur le learning. D'où la corrélation possible entre *learning and assessment* et *performance business*, (*learning as a business lever*), *learning* et évolution professionnelle. »
6. L'essor des neurosciences. « On sait maintenant comment l'on apprend, désapprend, réapprend. On connaît les liens entre corps, esprit et cœur. Autant d'apports qui ont beaucoup enrichi le champ théorique du *learning*. »

Elodie Primo Amado pense aussi que la numérisation a et aura encore de forts impacts sur la formation de demain. « Notre compagnon de chaque instant est le smartphone. Source inépuisable de réponses à toute question, à tout moment et n'importe où, de vidéos, d'infographies, de contenus in-formatifs que l'on aime pouvoir partager... Cet appareil et les comportements qu'il induit affectent



**« La diversité des approches
pédagogiques et l'usage croissant des
technologies dans la formation offre une
pluralité de réponses aux divers besoins
des acteurs de ce domaine. Toutefois,
évitons de privilégier la forme
au détriment des contenus... »**

Soraya Bieri et

Sonia Ratel Tinguely

la formation.» Elodie Primo Amado prédit aussi un autre grand changement: «Bientôt, PowerPoint ne produira plus nos supports de cours car ces derniers devront être “mobiles” (consultables sur smartphone en dehors du cadre formel de la formation, sur le poste de travail ou en déplacement).»

Denis Berthiaume aborde la question sous l'angle des défis plutôt que des changements. «Les adultes représentent les deux tiers de la population suisse. On ne peut donc les classer en une seule catégorie. Parmi eux, il y a les seniors, les adultes en devenir (ceux de moins de 35 ans qui s'établissent dans la vie), etc. Chaque groupe possède ses propres caractéristiques.» Là réside, selon lui, le défi pour l'organisateur de formations pour adultes: «bien comprendre son public cible, ses caractéristiques, ses aspirations, ses préférences, ses besoins. Sans quoi, on ne pourra lui proposer une formation conçue en fonction de ces dimensions...»

Yann-Eric Dizerens rappelle que, longtemps, la mission de la formation d'adultes visait à améliorer la performance (sociale, économique, intellectuelle) ou à réduire le chômage. Or, les faits détruisent cette illusion: «la formation d'adultes, par le développement des compétences, ne contribue que de façon modeste à ces objectifs. En fait, les savoirs réputés acquis en salle sont rarement employés sur le terrain. Il faut,

on le sait, mobiliser l'apprentissage dans et par les situations de travail. C'est à ce prix qu'il se transformera en compétences.» Yann-Eric invite donc les formateurs à «composer avec l'ingénierie multimodale et les formations hybrides (en présentiel, en ligne, en situation de travail...), tout en respectant les contraintes et les exigences d'apprenants qui étudient surtout en dehors des dispositifs d'apprentissage traditionnels.»

Hugues Foltz ajoute: «Nous entrons dans une ère où la créativité, l'inventivité, la logique complexe, l'interprétation des nuances, même philosophiques, et tous les traits de personnalité qui rendent l'humain unique et irremplaçable resteront les principaux vecteurs des métiers de demain. Les formations des adultes devront donc obligatoirement s'adapter à ce changement et à cette société dans laquelle former sur des tâches répétitives ne sera bientôt plus du tout nécessaire.»

Michel Lollichon rebondit: «Durant des années, la formation relevait d'instituts, d'universités et d'organismes spécialisés. Aujourd'hui, mille moyens s'offrent à qui souhaite se former. Cette “démocratisation” de la formation pourra révéler des talents jusque-là indétectables en parcours classique. L'intelligence artificielle permet de proposer des parcours de formation adaptés que l'apprenant lui-même n'aurait pas envisagés. On s'oriente vers des

carrières fondées sur les souhaits individuels et sur les réelles compétences et pas seulement sur le diplôme et la filière.»

De leur côté, Soraya Bieri et Sonia Ratel Tinguely, notent que: «les nouvelles technologies, telles que le digital learning, changent non seulement la forme mais aussi le fond de la formation d'adulte. Par ailleurs, plusieurs aspects distinguent les jeunes générations: une exigence plus élevée en matière de contenu; une créativité dans l'usage des outils numériques; et une connaissance innée des réseaux sociaux. Autant d'éléments qui redessinent les enseignements d'aujourd'hui et à venir.»

Pour rester dans le coup

Les développements foisonnants de notre époque concernent aussi le monde de la formation. Pas question pour les formateurs de rester immobile car tout bouge.

Sophie Courau invite les formateurs à se concentrer sur sept points:

1. suivre le mouvement des nouvelles modalités d'enseignement;
2. devenir aussi bien guide que transmetteur de contenus;
3. rester expert et devenir un guide d'apprentissage;
4. être pédagogue, plus que jamais;
5. accroître son expertise didactique;
6. transmettre la passion et développer le goût d'apprendre;
7. aider l'apprenant à trouver du sens.



« Les formateurs ne sont plus au centre du dispositif ni l'unique détenteur du savoir : l'apprenant occupe le cœur du dispositif et en est l'acteur. »

Elodie Primo Amado

Pour Elodie Primo Amado, ces nouveaux critères apparaissent car les formateurs ne sont plus au centre du dispositif ni les seuls détenteurs du savoir. Tout s'est même inversé, selon elle: «Non seulement l'apprenant occupe maintenant le cœur du dispositif, mais il en est l'acteur.» Elle conseille donc aux formateurs de se spécialiser soit en conception pédagogique soit en animation des dispositifs.

Jonathan Pottiez confirme cet avis: de «sachant», le formateur devient facilitateur, accompagnateur. Celui-ci favorise l'apprentissage (aider à trouver les ressources adéquates, inciter à faire des liens avec le contexte professionnel, etc.) Il assure le transfert des acquis, «sans quoi, la matière apprise restera à l'état de culture générale.» Pour Jonathan Pottiez, «la question du transfert devrait obséder les formateurs!»

Denis Berthiaume partage ce point de vue. D'après lui, plus question de dispenser

des cours magistraux, aussi captivants et bien ficelés soient-ils. «Développer connaissances et compétences implique de placer l'apprenant en situation d'exercice.» Seul moyen pour ce dernier d'ajuster sa compréhension et sa capacité à agir en fonction des difficultés rencontrées. «Autant dire que cela passe par l'interaction.»

Rôle en pleine évolution que celui du formateur, donc. Voilà pourquoi, selon Elodie Primo Amado, «notre plus grande difficulté consiste à trouver la place du formateur dans les nouveaux dispositifs de formation...»

En la matière, Yann-Eric Dizerens se veut rassurant, à condition que les formateurs d'adultes renforcent sans cesse leurs compétences relationnelles. «En effet, la relation restera toujours au cœur de l'apprentissage. Nulle machine ne remplacera la relation. Aux formateurs d'affirmer leur proposition de valeur ajoutée face à

l'accès mondialisé au savoir.» Les communautés d'apprentissage vont progresser et les connaissances se distribuer auprès de groupes qui apprendront plus facilement à s'unir autour d'intérêts communs. Ainsi, le formateur d'adultes devra maîtriser les principes fondateurs de ces communautés et les outils pour les animer. Enfin, les formateurs devront démontrer l'impact de leur activité, de quelque nature que ce soit, sur le double plan qualitatif et quantitatif. La simple étude du niveau de satisfaction des apprenants sera bientôt aussi obsolète qu'inutile.

Hugues Foltz conseille aux formateurs de se tenir à jour sur les nouvelles technologies et les stratégies de formation: «l'Intelligence artificielle fait déjà partie de notre quotidien, mais tout cela n'est qu'un début! Le métier de formateur devra lui aussi, comme beaucoup d'autres, tenir compte du fait que bon nombre de décisions seront bientôt complètement automatisées. Par conséquent, les institutions d'enseignement devront ajuster ou revoir complètement le spectre de compétences des employés.

Voici comment Michel Lollichon envisage ce changement de posture: «par le fait de savoir extraire des contenus enseignés les parties applicables à la formation à distance. Ou fournir online tout prérequis à la formation (concepts théoriques simples, vocabulaire, cas concrets), exercices simples,



« Les formateurs devront démontrer l'impact de leur activité, de quelque nature que ce soit, sur le double plan qualitatif et quantitatif. La simple étude du niveau de satisfaction des apprenants sera aussi obsolète qu'inutile. »

Yann-Eric Dizerens



questionnaires.» Cette attitude implique différentes compétences: aménager de nouveaux types de formations, affiner son expertise, accepter les nouvelles technologies et les voir comme des modalités propres à faire progresser son rôle.

Autant d'aspects enthousiasmants pour Soraya Bieri et Sonia Ratel Tinguely: «La diversité croissante des nouvelles approches et des outils pédagogiques ouvre des horizons infinis. Dans ce panel de pratiques pédagogiques grandissant, identifier l'approche la plus apte à répondre aux besoins des parties prenantes devient un défi clé. Il faut même parfois oser sortir du cadre et faire preuve de créativité.» A cela, elles ajoutent l'importance, pour le formateur, de se former lui-même durant sa carrière. En effet, la vitesse de l'information et la démultiplication des expertises exigent de lui une approche interprofessionnelle.

Des bienfaits pour formateurs et apprenants

L'évolution actuelle des méthodes de formation des adultes va porter ses fruits. Voir exploser le carcan du «sachant» et du «savoir» réjouit Sophie Courau: «Voici – enfin! – l'ère de la liberté de penser!»

Hugues Foltz prévoit une meilleure préparation des employés aux défis de l'ère digitale pour les travailleurs de demain. D'où une modulation des programmes de formation.

Michel Lollichon se réjouit de l'accès permanent à la formation pour tous. «Cela s'applique à qui souhaite changer de parcours professionnel. Cela s'applique aussi aux professionnels "hors circuit", comme des mamans à domicile qui peuvent se remettre à niveau et réintégrer le marché de l'emploi.» Il apprécie également l'ouverture offerte par le *e-learning*: «un maximum de gens pourra découvrir d'autres métiers que le leur, et envisager un parcours professionnel adapté à leurs souhaits». Toujours selon lui, la multitude d'informations disponibles sur Internet rend les sujets moins théoriques, et leur contenu plus réel.

Denis Berthiaume relève que la numérisation favorise les interactions entre adultes. Mieux, celles-ci s'ajustent aux caractéristiques du public ciblé. Mais il note combien cette approche «demande à l'organisateur une grande flexibilité, pas toujours évidente...»

Jonathan Pottiez corrobore cette affirmation. Considérer ce qui se passe hors formation «remet au centre du débat la responsabilité de tous les acteurs». A ses yeux, il conviendrait de s'interroger sur le rôle des managers avant, pendant et après la formation de leurs collaborateurs. Mais il constate que de trop nombreux responsables formation pratiquent encore «l'ingérence pédagogique»: «Ils sollicitent des experts-formateurs et leur dictent ce qu'ils doivent faire. En agissant

ainsi, ils se focalisent sur le contenu et les modalités, au détriment des objectifs visés, des résultats attendus, des conditions du transfert...» Alors qu'une bonne approche aboutirait à des solutions pertinentes. Il poursuit: «Plutôt qu'en pédagogue, le responsable formation devrait se positionner en architecte, en "ensemblier" qui connecte la formation à l'entreprise et coordonne tous les acteurs en vue d'une meilleure performance.»

En matière de performance, Soraya Bieri et Sonia Ratel Tinguely remettent l'*e-learning* à sa juste place. Elles nous rappellent que, derrière la technologie, il faut, à tout prix, éviter de privilégier la forme au détriment des contenus...

Innover pour gagner

Innover, revient, bien sûr, à introduire du nouveau dans un domaine existant. Chaque invité de l'Agora de la Formation de l'ARFOR perçoit et nuance le phénomène à sa façon.

Sophie Courau voit dans l'innovation «une totale libération! Libération des esprits, des espaces, des territoires, et même des tables et des chaises!».

Elodie Primo Amado considère qu'il s'agit d'un moyen de «repenser l'existant pour faire mieux autrement (sur le plan technologique ou méthodologique).» Cela revient aussi à «envisager de nouvelles cibles, par exemple l'entreprise étendue: mes partenaires et mes clients.»



« L'innovation implique aussi d'oser abandonner de mauvaises pratiques qui engendrent de la confusion chez les apprenants en les informant plus qu'en les formant. »

Michel Lollichon

« Nous entrons dans une ère de formation où régnera la logique du sur-mesure. »

Denis Berthiaume

Denis Berthiaume rappelle qu'innovation doit rimer avec «une contribution positive à l'expérience d'apprentissage et de développement des apprenants», parfois par l'abandon de pratiques antérieures...

Yann-Eric Dizerens inscrit l'innovation dans les changements de société à venir. «En Suisse, explique-t-il, des centaines de milliers d'emplois vont évoluer dans les 20 à 30 prochaines années; les compétences détenues ou à détenir aussi. Il faudra accompagner cette transformation. L'innovation se manifestera dans les moyens pédagogiques, les modalités de définition des besoins, les processus d'analyse de pratique, etc. Ce sera donc à nous de réinventer nos concepts et modalités d'enseignement afin de soutenir cette capacité d'innovation.»

Jonathan Pottiez lâche une boutade. «Lorsque mes clients me demandent: "Proposez-vous des formations innovantes?", je réponds: "Innovantes, je ne sais pas, mais efficaces, oui!" » Pour lui, l'important réside dans la mission prioritaire du formateur: «développer la performance des individus et des organisations». A cette

fin, il suggère de «casser les silos disciplinaires». Il établit donc des liens entre la formation et des concepts et des notions a priori éloignés. «Je m'inspire de l'agilité, du *lean management* et même de la permaculture afin de nourrir ma réflexion et transposer certains principes à la formation.»

Pour Hugues Foltz, innover dépasser la simple utilisation des nouvelles technologies dans un cadre de formation: «Cela signifie plutôt comprendre le changement qui affecte la main-d'œuvre, le monde des affaires et la société en général, alors que l'apprentissage est plus que jamais disponible pour tous grâce aux innombrables ressources gratuites disponibles *online*.»

Aux yeux de Michel Lollichon, la formation ne se limite pas au numérique. «Elle doit consister en une démarche pédagogique différente, conforme aux conclusions d'études récentes, aux méthodes éprouvées et aux nouveaux éléments apportés par les neurosciences, par exemple.»

Enfin, Soraya Bieri et Sonia Ratel Tinguely souhaitent que l'innovation «propose un regard plus éthique, recentre et fasse dialoguer

les différents acteurs, ose s'écarter des sentiers battus et favorise la confrontation des idées». Autant de défis que la société, et a fortiori la formation, doit relever.

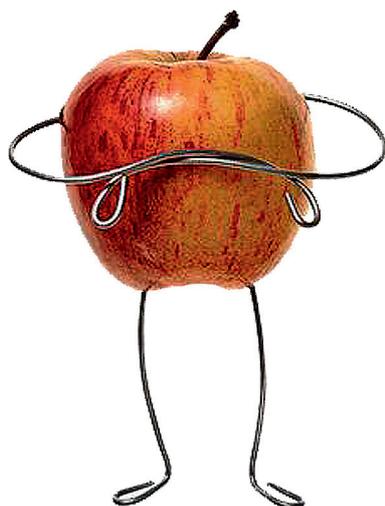
Vous avez dit e-learning ?

Le *e-learning* est sur toutes les lèvres. Mais il s'agit d'un concept plus complexe qu'il n'y paraît si l'on en croit nos invités.

Sophie Courau nous prend au mot: «De quoi parlez-vous? du *self-learning* sur ordi? du *social learning* sur son tel mobile? du *self-learning* sur son mobile? des *moocs* et *webinaires*?» Selon elle, on ne peut plus parler de e-learning: «le champ a explosé.» Son conseil pour nous éviter de s'y perdre? Se limiter à une structuration simple de l'usage des outils: seul ou à plusieurs; synchrone ou asynchrone, en présentiel ou en distanciel.

Au-delà de ces questions de supports et de modalités, Elodie Primo Amado apprécie l'omniprésence vertueuse du numérique. Elle le juge démocratique: «accès aux ressources de formation pour tous, quelle que soit la position hiérarchique ou géographique de l'apprenant.» Elle relève son caractère uniforme: «gage de qualité similaire pour tous.» Elle aime sa souplesse d'enrichissement: «au fil de l'eau et par chacun.»

Pragmatique, Denis Berthiaume rappelle que «l'utilité d'un outil dépend du scénario dans lequel on cherche à l'utiliser». Aussi



« On devrait d'abord déterminer les critères d'évaluation et les objectifs avant les modalités et les contenus... Cette démarche en amont garantit des formations efficaces et efficientes, et produit un changement majeur très bénéfique pour la profession. »

Jonathan Pottiez

révolutionnaire soit l'outil, employé dans une approche pédagogique inadéquate il ne produira pas les résultats escomptés. «La technologie n'est donc pas, en soi, la réponse. Tout dépend de la question posée et du contexte qui la suscite.»

Jonathan Pottiez adhère à cette vue: «L'expérience montre qu'il ne suffit pas de regarder un écran pour apprendre. Désormais, le *e-learning* compte parmi les composantes des parcours de formation hybrides.» On a donc dépassé la crainte du début des années 2000, où l'on imaginait le numérique remplacer à tout jamais le présentiel...

Hugues Foltz s'exclame: «Le *e-learning* actuel va mourir au profit d'expériences immersives! Les approches classiques de présentation de la matière doivent se réinventer. Ainsi, elles répondront mieux aux futurs métiers qui demanderont des compétences moins traditionnelles comme la créativité, l'interprétation de l'ambiguïté et la compréhension des sentiments.»

Si le *e-learning* ne représente pas une menace pour le formateur, il peut l'être, en revanche, pour les finances de l'entreprise. Michel Lollichon voit deux pièges: «recourir au *e-learning* pour réaliser des économies ou demander à cette approche de proposer un ensemble de savoirs dans lequel un apprenant viendrait faire ses courses.» Pour lui, l'*e-learning* doit occuper sa place, bien précise, dans l'apprentissage: enseigner plutôt que présenter.

Une évolution fondamentale

Tous les intervenants s'accordent sur un point. Le monde de la formation des adultes connaît un ébranlement majeur. Le nouveau paradigme provient de l'avènement du numérique et les nombreuses modalités du *e-learning*. Et comme si cela ne suffisait pas, la multiplicité des supports (tablettes, téléphones, etc.), disponibles partout et tout le temps, a achevé l'enseignement traditionnel.

Sophie Courau compare l'importance du phénomène «à l'invention de l'imprimerie, rien de moins». La presse et les caractères mobiles de Gutenberg ont certes tué les copistes. Mais la nouvelle technologie de l'époque n'a pas remplacé l'homme. De même, introduire le numérique dans la formation ne va pas éjecter le formateur. Bien au contraire!

Pour Elodie Primo Amado, celui-ci doit «offrir une expérience à l'apprenant en s'adaptant à ses attentes et à ses besoins». Elle revient à Knowles, pionnier de la formation des adultes au XX^e siècle. Ce dernier envisageait un apprentissage autonome impliquant les besoins affectifs et cognitifs de l'apprenant. D'où, l'insistance d'Elodie Primo Amado à vouloir «garder le formateur au cœur du dispositif.»

Sur un plan plus technique, à nous de revoir comment concevoir, mais aussi délivrer et évaluer une formation.

Denis Berthiaume relève le gigantisme du marché actuel de la formation des adultes. Dans ce contexte, du sur-mesure s'impose au vu des caractéristiques spécifiques de divers sous-groupes qui le composent: «On ne peut pas proposer la même formation à des enseignants universitaires et à des personnes en reconversion professionnelle. Des stratégies et des techniques efficaces pour un groupe ne le seront pas forcément pour un autre.»

Jonathan Pottiez trouverait judicieux de recourir à une technique de programmation informatique: le développement piloté par les tests (*TDD - Test Driven Development*). L'approche en question vise à rédiger les tests avant d'écrire le code source du logiciel. Un excellent moyen de valider la qualité du code, sa bonne exécution, etc. «En formation, cela signifie déterminer d'abord les critères d'évaluation et les objectifs avant les modalités et les contenus...» A ses yeux, le meilleur moyen de «garantir des formations efficaces et efficientes», et de produire «un changement majeur très bénéfique pour la profession.»

Heureux présages que ces visions diverses partagées par le panel de spécialistes de l'Agora de la formation - Saison 3. Puissent ces éclairages vous inspirer et vous placer votre activité en pôle position.

REFLETS DE L'AGORA DE LA FORMATION – SAISON 3

Histoire de remémorer l'ambiance de ce rendez-vous à qui y était, et d'inciter les autres à y assister l'année prochaine !



Ambiance conviviale et chaleureuse dans le hall de La Marive, lequel accueillait également des stands inspirants.



Ouverture des feux par Raphaël Dubey, l'organisateur, sous l'œil des caméras opérées par les apprentis de Beaugreg-Arts.



La majeure partie des 220 participants de la saison 3 de l'Agora de la formation, lors de la brève introduction de Sandra Bissig, présidente de l'ARFOR, et sa présentation du comité.



Pascale Deroche, comédienne et «trouble-fête»!



Durant son atelier, Cornelia Kauhs a démontré que le Sketchnoting pouvait constituer une innovation en formation.



David Rudrauf et Elisabeth Carrera ont présenté l'usage de la réalité augmentée dans la formation des policiers.



L'infatigable dessinateur Pécut a traduit les propos clés sous forme d'affiches vendues au profit d'une œuvre charitable.

Sentiment très net des participants : l'Agora de la formation est un des grands atouts de l'adhésion à l'ARFOR. Ce rendez-vous phare de l'association permet de se ressourcer, de réseauter, de tirer des plans sur la comète, de se retrouver entre pairs, d'éprouver le doux sentiment de se sentir moins seul, et... de prendre une bonne bouffée d'air frais afin de repartir ragailardi pour un tour ! Rendez-vous donc le 26 mars 2020, toujours à La Marive, à Yverdon-les-Bains ! Nous vous y invitons soit en tant que spectateur, partenaire, exposant ou conférencier. Pour toute question, proposition ou suggestion : info@arfor.ch.



La formation aux yeux d'un RH



Marc Hubacher est, depuis 2016, le responsable des ressources humaines du Centre Patronal (environ 300 collaborateurs). Il a fait ses classes en RH dans des entreprises renommées comme Gétaz Miauton SA et Swisscom, tant en Suisse romande qu'outre-Sarine. Par le petit bout de la lorgnette du RH, il nous dévoile sa vision de la formation.

En tant que RH, comment analysez-vous la rubrique « formation » d'une candidature ?

Avant le recrutement, le supérieur direct du futur employé décrit le profil attendu. En principe, il fixe les critères de formation exigés pour le poste. La réussite d'une formation sanctionnée par un diplôme donne donc au postulant la première clé pour traverser le processus de sélection. Le candidat doit aussi pouvoir démontrer sa mise en pratique de la compétence acquise en question.

En cas d'examens non effectués ou échoués, un CV devrait-il mentionner les formations suivies ?

Un diplôme ouvre la première porte du processus de sélection. Mais un échec ou une

non-participation à un examen n'est pas nécessairement éliminatoire. Comment le postulant présentera cet échec : voilà l'important pour l'étude plus approfondie de sa candidature. De même, nous chercherons à savoir quelles compétences cette formation lui a permis de développer et d'appliquer.

Dans une candidature, quelle valeur ont les formations non validées par un examen ?

Une valeur indicative. Elle démontre que le postulant ne s'est pas contenté de faire son travail quotidien, mais a cherché à se démarquer, à progresser, à se développer. Encore faut-il qu'en entretien, le candidat établisse le lien entre la formation suivie et son utilité professionnelle. Le diplôme d'un cours avancé de

bureautique ne présente qu'une maigre plus-value à la candidature d'un bûcheron !

Quelle politique de formation pourrait aider une PME ?

Toute entreprise devrait soutenir et encourager le développement des compétences de ses collaborateurs par de la formation, interne ou externe. Face à l'évolution rapide du monde, une PME doit favoriser la mise à niveau des compétences. C'est d'ailleurs dans son intérêt. L'anecdote suivante illustre bien ce point. A la question inquiète du responsable des finances : « Combien va coûter la formation de nos collaborateurs ? », le directeur opérationnel lucide répond : « Combien dépense-t-on en ne les formant pas ? » Cela dit, collaborateurs et cadres ont, chacun, la responsabilité de gérer leur propre employabilité.

Comment une entreprise comme la vôtre valorise-t-elle une formation réussie ?

Si la formation certifiante émane du collaborateur, l'entreprise ne peut lui garantir d'office de valoriser l'obtention d'un diplôme par un titre ou une

augmentation. Si l'impulsion provient de l'entreprise, cette dépense consentie en faveur d'une personne compétente se traduit d'ordinaire par une valorisation planifiée.

Lorsque l'employeur finance une formation, vérifiez-vous ensuite l'amélioration de la performance du collaborateur ? Si oui, comment ?

Les RH sont toujours un peu démunis à cet égard. Mais le supérieur direct du collaborateur, qui devrait participer à la démarche de formation depuis le début, se charge de ce suivi. Il s'agit là d'un point essentiel de la réussite d'une formation continue et de sa mise en pratique.

Quel serait votre message aux formateurs que sollicite votre entreprise ?

Pour l'employeur, les seuls mots d'ordre sont : utilité et transfert dans la pratique. L'ère des formations « cadeau » est révolue. Une entreprise sera davantage encline à financer un cours ou une formation longue si elle sait que le collaborateur va y acquérir une réelle plus-value, fructueuse au quotidien.



A l'origine, la résilience (le « fait de rebondir », du latin *resilientia*, de *resiliens*), désignait la résistance d'un matériau aux chocs. Par analogie, c'est devenu la capacité d'un corps, d'un organisme, d'une espèce, d'un système à surmonter une altération de son environnement. Les programmes des hautes écoles et certaines entreprises commencent à intégrer, à enseigner, à étudier cette notion capitale. Les indépendants que nous sommes, pouvons en tirer grand profit. De toute façon, seule la résilience nous remet des espoirs déçus, des « plantées magistrales » et autres funestes coups du sort. Alors autant en savoir plus !

Rebondir pour réussir dans un monde en changement

Longtemps Rudolf Klaus a exposé, dans nos pages, ses convictions quant aux vertus du réseautage. Il souhaite maintenant évoquer les bienfaits la résilience. Sa découverte concrète et heureuse du sujet lui semble pouvoir aider tout formateur. Partage.



La courbe de la vie

En général, l'homme considère qu'une fois telle ou telle condition remplie il sera heureux. Nous avons tendance à envisager selon une ligne droite la suite de notre parcours tout comme l'évolution de notre situation ou activité. Autrement dit, nous nous percevons en un point A et pensons qu'il suffit de réciter l'alphabet pour atteindre un très désirable, très souhaitable point Z. Hélas, les surprises de la vie compliquent la donne. D'une part, on peut se perdre dans l'alphabet! D'autre part, on peut oublier notre destination ou ne jamais l'atteindre. Enfin, on peut se méprendre complètement à l'égard de ce que l'on imagine nous rendre heureux dans cinq ou dix ans... Ce dernier point, plutôt contre-intuitif à mes yeux, ne m'était pas apparu jusqu'à ma lecture de *Stumbling on Happiness* de Daniel Gilbert. Ce livre démontre que nous nous trompons très souvent lorsque nous anticipons...

Une courbe de vie a une allure en dents de scie :



Et, avec le temps, les intervalles se raccourcissent de plus en plus. Personne n'échappe à ce schéma composé de hauts et de bas, même si, par moments, nous rêvons d'un tracé «pépère», peu ambitieux, reposant et sans embûches, de ce type :

Mais l'électrocardiogramme plat est celui d'un mort! Deux certitudes pour les vivants: a) d'autres points bas, voire très bas, nous attendent; b) une meilleure politique que celle de l'autruche nous permettra d'y faire face et de s'en remettre. Fort de ces convictions, je me suis intéressé à la résilience. Voici en quoi mon étude de la question peut vous être utile.

A chacun sa stratégie

Porté par cette notion de résilience, j'ai organisé deux formations de «test» réunissant 21 cobayes. Découverte magnifique à cette occasion: malgré les épisodes difficiles de leur vie (passée) chacun d'eux était debout! A se demander comment ils avaient fait au vu des épreuves vécues parfois très, très difficiles. De là, nous avons cherché à comprendre comment chacun s'y était pris pour se relever, pour rebondir. En tant que formateur, je ne connaissais que ma propre résilience. De ce fait, je n'allais leur transmettre aucun «secret»: les participants détenaient davantage de savoirs que moi en la matière.

En revanche, pour l'occasion, je proposais un outil de diagnostic développé avec l'aide de mon fils, Manuel, doctorant en psychologie. Il s'agissait d'un questionnaire en ligne détectant les piliers personnels de résilience. Dès lors, conscients de ce qui nous avait «sauvés» dans notre propre histoire, nous avons établi un plan d'action pour augmenter notre résilience. Etape pas facile, bien au contraire, mais point de départ inspirant espoir et courage.

Merci la vie!

Aussi surprenant que cela puisse paraître, ce processus nous a amenés à dire «Merci la vie!» pour toutes les «claques» qui nous ont façonnés. En fait, qui serions-nous aujourd'hui si toute notre existence avait été un long fleuve tranquille, et simple comme bonjour? Admettons-le avec fierté: notre richesse actuelle d'être provient des moments difficiles surmontés, alors qu'ils nous paraissaient insurmontables!

«La vie sait ce qu'il nous faut» pourrait résumer la philosophie de qui souhaite grandir grâce aux coups, parfois durs, que nous réserve l'existence. Quitter sa zone de confort prend ainsi un tout autre sens. Cela devient même une «activité» à rechercher aussi souvent que possible. C'est le hobby des résilients! Conclusion: le bonheur réside dans ce que nous *faisons* de ce qui nous arrive.



Testé pour vous : le e-learning et ses limites

Vous savez peut-être que j'ai appris mon métier sur Internet. Oui, la sketcheuse que je suis – entendez facilitatrice visuelle ou illustratrice d'idées et de processus –, a tout appris online. En revanche, vous ne savez sans doute pas que je viens d'apprendre nager le crawl en open water de la même façon! Surprenant, non? Et pourtant ça marche! A certaines conditions.



Vous l'aurez compris, le e-learning, c'est mon truc! Et je ne suis pas la seule dans ce cas. Une de mes amies, ravie d'avoir réussi son demi-marathon, m'a dit: «Mon appa été mon coach!». Un ami de 57 ans m'avoue travailler à son bachelor en droit online à l'université de Neuchâtel depuis son... jacuzzi! Sur le plateau d'une petite table, au ras des bulles, trône son ordinateur portable. «Deux heures par jour, je travaille ma matière dans ce bassin cosy! Je figurais dans les 30% à avoir réussi l'examen de base. A 60 ans j'aurais mon bachelor!», m'a-t-il expliqué.

Mon enthousiasme pour le e-learning m'a poussé à partager ma «science» sur le net. Me voici donc maintenant du côté des fournisseurs de savoir online: je transmets mes contenus en facilitation visuelle. Ainsi, quiconque souhaite apprendre la matière qui me passionne à moindres frais peut y avoir accès.

Mes premiers essais solitaires avec mon Iphone étaient lamentables. Il me fallait une assistante. C'est chose faite. Une jeune femme m'accompagne. Elle trie les idées, règle la lumière, manipule la caméra, me pose les bonnes questions. Car c'est tout un art de former avec, pour seul public, l'œil d'une caméra muette. C'est aussi un métier à part entière de filmer, monter et placer les contenus sur le net. Autrement dit, j'apprends à la dure ce qui semble être un jeu d'enfant lorsqu'on regarde le produit fini.

Mon expérience m'enseigne que le numérique convient à la transmission de nombreux contenus. Mais devenir un formateur online exige un certain profil: être un brin

autodidacte, avoir un esprit curieux, et bien vouloir se frotter à la réalité. En tout cas, mes amis et moi, tous adeptes du e-learning, présentons ces caractéristiques. La dernière, le reality check, me paraît vitale. Voyez plutôt...

En tant que jeune nageuse d'open crawl, j'ai évité de justesse une collision avec un bateau à rames... Il m'a donc fallu interroger un maître-nageur sur mes performances et mon comportement dans l'eau. Mon amie semi-marathonienne a mis 2 h 45 au Marathon La Tour-de-Peilz – Lausanne. Mon ami futur juriste passe ses examens régulièrement et profite de webinaires. Sans ce reality check, j'ai l'impression qu'on s'épuise tôt ou tard avec l'e-learning.

Le blended learning, en revanche, me semble constituer la formule gagnante dans notre monde mobile et individualiste. Car si le numérique permet d'apprendre beaucoup, autant valider et partager demande un groupe et une évaluation des acquis.

Le rôle, mon rôle de formatrice: orchestrer la transmission, planifier la progression, rendre la matière intéressante, inspirer les apprenants et les maintenir motivés... Dès lors, les moments en présentiel prennent toute la valeur humaine. Ce n'est plus une course pour inculquer des informations. Finis les monologues de-la-dame-qui-possède-la-science-infuse-et-qui-veut-bien-la-transmettre, non! Ces rencontres entre formateur et apprenants deviennent communion autour d'un sujet passionnant, que ce soit la nage en eau libre, le droit, la facilitation visuelle où votre domaine de prédilection.

FORMATIONS

Renseignements et inscriptions

ARFOR
Association Romande
des Formateurs
Rue des Saars 25
2000 Neuchâtel
+41 848 802 999
info@arfor.ch

www.arfor.ch/formations

Certificat ARFOR de formateur/trice



Devenez un acteur de la formation reconnu et apprécié!

De nombreux collaborateurs d'entreprises doivent de plus en plus souvent transmettre leur savoir en interne: communiquer des détails, présenter de nouveaux procédés, mettre à niveau des collègues, etc.

L'ARFOR propose donc une formation pratique et parfaitement adaptée, selon une dynamique avérée et passionnante, couvrant la **conception**, l'**animation** et l'**évaluation** d'une formation.

Témoignages

« Cette formation m'a appris de nouvelles techniques que j'applique à quasi toutes mes formations, notamment le sondage en ligne que j'utilise pour mes formations dites de Refresh des connaissances. La formatrice est un "moteur" pour l'acquisition de nouvelles connaissances. Elle regorge d'idées et de techniques pour transmettre son savoir. Elle a su nous mettre en confiance afin que l'équipe d'apprenants que nous étions, se sente en cohésion et unie. »
- A.

« Ce cours m'a permis de comprendre la structure à mettre en place pour présenter un atelier, avant et pendant. Cela m'a permis aussi d'acquérir des outils divers pour l'animation, avec des techniques nouvelles et ainsi varier mon cours suffisamment pour que les participants aient du plaisir et ne voient pas le temps passer. J'ai aussi pu utiliser des outils d'évaluation qui m'ont permis d'adapter pour la deuxième session. » - Ch.

**Les formations de l'ARFOR: élaborées
par des praticiens pour des praticiens,
concrètes et en phase avec vos besoins.**

Durée ?

3 jours présentiels

Où ?

JeunComm
rue Haldimand 18
1003 Lausanne

Avec qui ?

Jaqueline Plassiard

Combien ?

CHF 990.- membre
CHF 1'190.-
non-membre