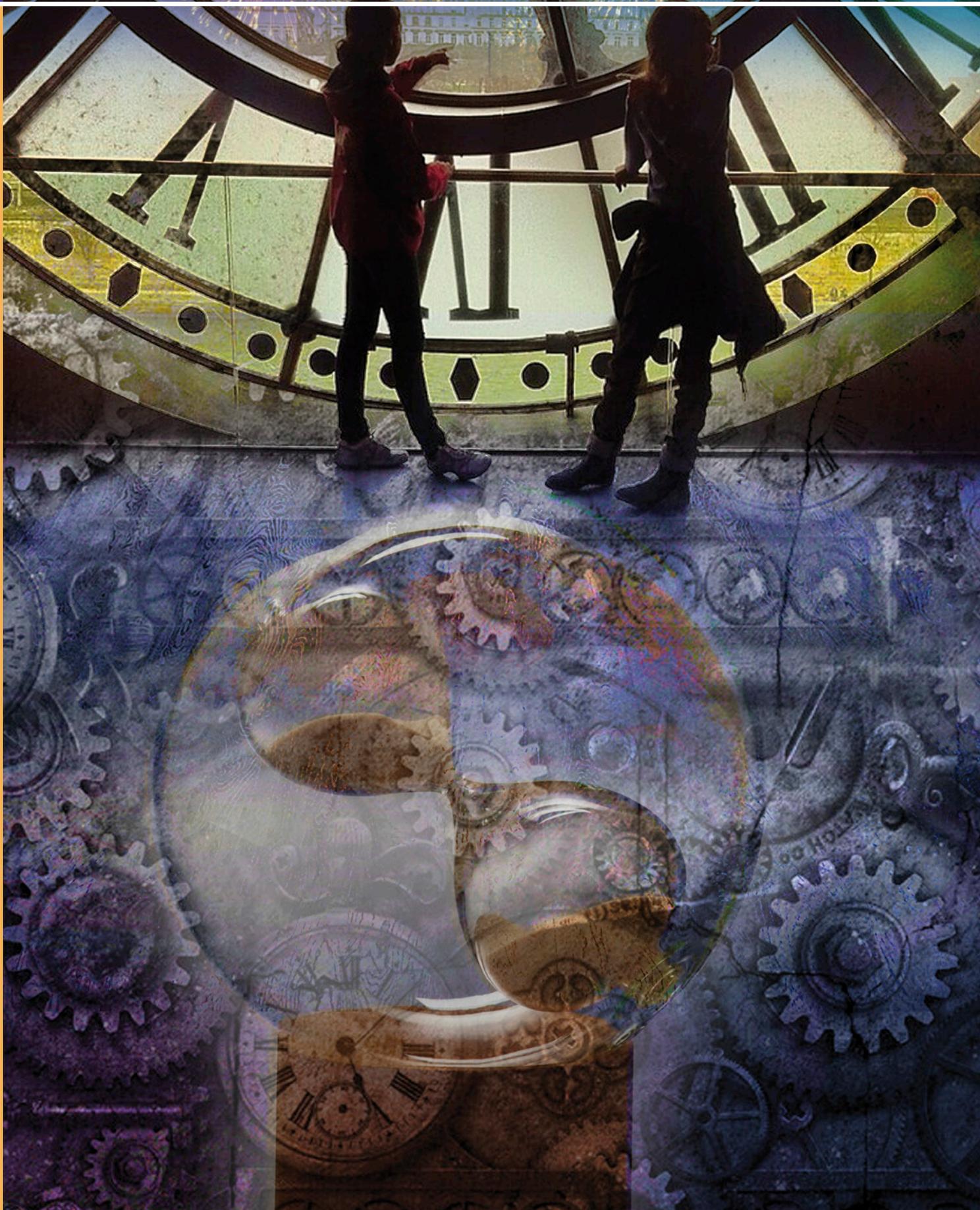


transfert

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 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
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 Cœur qui bat

Impressum

Perspective

6 Coordinateur de formation avec certificat
ARFOR : formation disponible en Valais
ARFOR et HR Valais : une alliance renforcée

7 AGORA de la formation – Saison 4

Regard en coulisse

8 Il était vingt fois...

INSPIRATION



Lu pour vous

14

Conte

14 Tu as raison!

Le pavé dans la mare

15 Anniversaire ? Mais pourquoi ?

Entre nous

16 Voyage au bout de soi

La page de Pécul

18 Non-penseur connecté

EXPLORATION



Expérience faite

20 La réalité (bien réelle) du formateur 2.0

21 $A = M \times T \times B \times P$

Ce qu'ils en pensent...

22 La place centrale de la formation
dans les métiers de la terre

Partage de savoir

24 Le faux combat du ROI

26 L'investissement suprême

Tendance RH

30 Grain à moudre pour formateurs

DÉMONSTRATION



L'art de la résilience

28 Et si l'on cessait de craindre l'insécurité ?

Sondage

29



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



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



Didier Denoréaz

Formateur avec Brevet fédéral
Securetude Sàrl, Aigle
didier.denoreaz@securetude.com



Raphaël Dubey

Responsable de formation
raphael.dubey@arfor.ch



Thierry Dumont

Formateur, From2,
et vice-président de l'ARFOR
thierry.dumont@arfor.ch



Rudolf Klaus

L' incontournable
du Réseautage Productif
rudolf.klaus@rkl.ch



Blaise Neyroud

Directeur de cours
Centre patronal
bneyroud@centrepatronal.ch



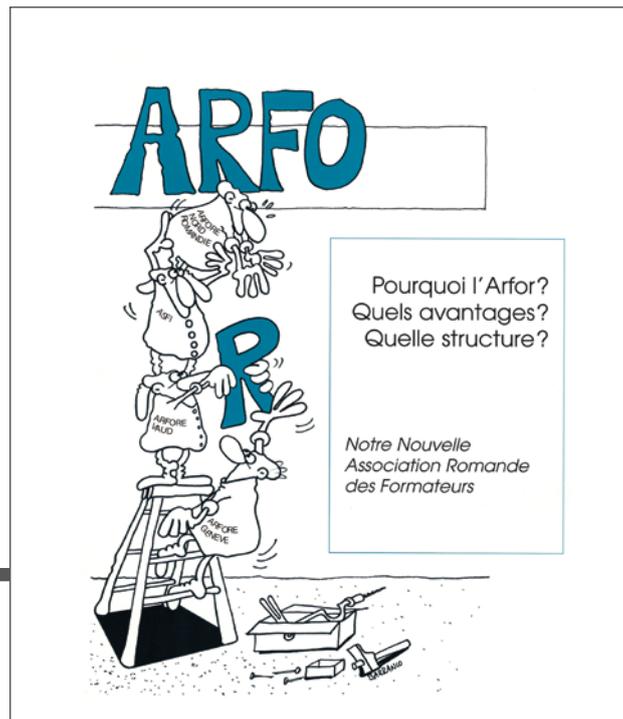
Pécub

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



Michel Voisard

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



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

CCEUR QUI BAT

L'illustration ci-dessus annonçant la création de l'ARFOR remonte à 1999. Vingt ans déjà! Et pourtant c'était hier! Nombre d'entre vous, fidèles adhérents, vous souvenez sans doute des balbutiements de notre association, portée par trois infatigables formateurs, idéalistes et rassembleurs: Patrick Debray, Jean-Marc Guscetti et Alain Christinet.

Cette réunion de professionnels devait avoir lieu. Pour le meilleur et pour... le meilleur, même s'il y eut parfois du pire! Mais qui ne tente rien... Ainsi, l'ARFOR, avec ou sans le E final de ses débuts, fut et demeure en réalité une force, un atout, une dynamique, une énergie! L'ARFOR aussi LE (meilleur) moyen de faire progresser notre profession, de tisser des liens, de marquer les esprits, de faire entendre notre voix. Et ce

n'est qu'un début: 20 ans – à peine l'âge adulte, le début longue d'une carrière!

Pour l'occasion, cap de la maturité oblige, la revue de notre association en profite pour s'offrir un nouveau nom. Son cadeau d'anniversaire, en quelque sorte. Aux yeux de votre comité, *Transfert* traduit mieux, nous semble-t-il, la mission de notre métier.

Les pages qui suivent reviennent (un peu) sur les deux décennies passées, (beaucoup) sur nos activités récentes et (passionnément) sur ce qui nous attend à l'avenir. Avenir, nous osons le croire, dont vous ferez partie, avec nous!

ARFORment vôtre!

Votre présidente,
Sandra Bissig

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
Blaie Neyroud
Sandrine Mélé
Anouk Silvestrini
Patrick Schifferle
relecteurs

PUBLICITÉ
HP MEDIA SA
info@hpmedia.ch

IMPRESSION
CH PRINT, Cully
Imprimé en Suisse.

DIFFUSION
Tirage: 700 exemplaires

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

Coordinateur de formation avec certificat ARFOR : formation disponible en Valais



Cette formation conçue par la commission ARFORmation rencontre un joli succès, mais n'était délivrée jusqu'à présent qu'à Lausanne. Dès le printemps 2020, elle le sera aussi en Valais, grâce à une collaboration entre le CVPC (Centre valaisan de perfectionnement continu) de Sion et l'ARFOR. Cette formation est devenue un *must* pour les services RH dans

lesquels une ou plusieurs personnes assurent le suivi de la conception jusqu'à la réalisation d'une action de formation.

Ces personnes peuvent ainsi développer et certifier leurs compétences dans ce domaine en tant que coordinatrice de formation.

Nous souhaitons plein succès à ce partenariat en Valais !



ARFOR et HR Valais : une alliance renforcée



Le 7 novembre, l'ARFOR a posé un pied de plus en Valais. Un petit pas pour l'homme, un grand pour notre association !

En réponse à l'invitation de HR Valais, l'organisation de promotion des ressources humaines et de la formation, outre-Rhône, Thierry Dumont, vice-président de l'ARFOR, s'est fait l'ambassadeur de notre association à Sion. Il a ainsi pu présenter nos atouts aux intéressés valaisans.

Certes, les contacts et les interactions entre l'ARFOR et HR Valais ne datent pas d'hier. Les membres de ces deux associations bénéficient d'ailleurs, et depuis plusieurs années,

d'un accord de rabais sur les activités payantes organisées par sa voisine. Mais cette soirée marqua une étape notable par la signature d'une convention entre l'ARFOR et HR Valais. Une manière de sceller des rapports plus concrets. Ceux-ci vont, entre autres, déboucher sur l'organisation annuelle d'une activité portant sur un sujet de formation professionnelle choisi en commun.

Un tel acte concorde avec la volonté de se rapprocher des instances cantonales liées au monde des RH. En effet, cette fonction joue un rôle clé dans la promotion et l'organisation de la formation continue dans les entreprises.

Coming Soon

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 4^e 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 agréementer 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.



Il était vingt fois...

Je vous parle d'un temps que les moins de vingt ans ne peuvent pas connaître, chantait Charles Aznavour. L'ARFORE en ce temps-là (avec un E final pour Entreprises) était une série d'associations cantonales distinctes. Elles portaient le même nom, proposaient des programmes de formation similaires, mais ne partageaient pas leurs ressources (secrétariat, locaux, etc.) Malgré les oppositions, les résistances au changement et les craintes de certains comités qu'une fusion ne leur « vole leur âme », les initiateurs de cet ambitieux projet ont remporté leur pari. Ainsi est née l'ARFOR, jeune pousse qui poursuit sa croissance jusqu'à devenir la belle, grande et vivace association dont nous soufflons aujourd'hui les vingt bougies. Ses trois premiers présidents Jean-Marc Guscetti, Alain Christinet et Patrick Debray se souviennent...



Pourquoi cette nécessité de fusion, il y a vingt ans ?

■ **Alain Christinet** - Quatre associations sans lien juridique commun couvraient les différentes régions de Suisse romande. Chacune s'époumonait, toutes déclinaient. Notre idée consistait à regrouper les forces et les programmes des ARFORE régionales en une structure unique. Nous pensions qu'atteindre une masse critique profiterait à l'ensemble de notre profession. Et qu'unir nos forces bénéficierait à tous nos membres.

■ **Patrick Debray** - Deux problèmes principaux affectaient notre profession. D'une part les comités des différentes ARFORE romandes voyaient bien que leurs actions se dupliquaient de façon inutile, mais le pli était pris. Or de tels doublons engendraient d'importants coûts de fonctionnement que devaient supporter les adhérents. La raison exigeait donc de prendre des mesures. Notre initiative de regroupement résolvait le problème à la base. C'est sans doute pour cela que nous avons été suivis.

A l'époque je présidais l'Association suisse des formateurs indépendants (ASFI), qui regroupait les formateurs indépendants indésirables au sein des ARFORE régionales. Avec quelques francs-tireurs avant-gardistes, j'ai œuvré pour la fusion des différentes entités au cours de réunions préparatoires quasi-conspiratrices

avant que l'idée soit acceptée par les différents comités y compris au sein de l'ASFI. Finalement, pour une fois, la raison l'emporta sur les chapelles!

■ **Jean-Marc Guscetti** - C'est vrai! A l'époque, nombre de responsables de formation n'étaient pas favorables à l'arrivée d'indépendants dans leurs rangs. Ils souhaitaient rester entre eux pour parler du métier sans vouloir prendre le risque d'être importunés par des « vendeurs » de formation. Nous avons dû rassurer. Puis établir un cadre éthique. Ensuite empêcher les démarchages abusifs. On avait prévu une procédure en cas d'éventuels abus de la part de membres. Mais nous n'avons jamais eu besoin de convoquer cette commission. L'arrivée d'indépendants a apporté du sang neuf à l'association et une réelle valeur ajoutée en termes de contenu.



■ Alain Christinet

Spécialiste en ressources humaines depuis près de 30 ans. Successivement responsable de formation et directeur des ressources humaines. A la tête de sa propre structure: Ethical RH Sàrl. Se voit comme le couteau suisse des RH, compte tenu de la palette de prestations qu'il propose: sélection, formation, coaching, transition de carrière, leadership et développement des organisations.

■ Jean-Marc Guscetti

Formateur en entreprise depuis 25 ans. Auteur de trois livres (*Storytelling*, *Présentations et l'effet Wow!*, *Coup de génie dans la créativité*, ouvrages parus aux éditions Slatkine). Chargé de Développement Organisationnel à SIG. Jean-Marc Guscetti anime 5 jours sur 14 du module FFA_BF_M1.

■ Patrick Debray

Révéléateur de talents et créateur d'opportunités. Fondateur de Décllic-rh.ch. Spécialiste de l'approche directe, de l'accompagnement de projets de reconversion et de la mobilité des compétences internes. Pilote d'ateliers de développement en relation humaine. Formateur, conférencier, chroniqueur et auteur. Diplôme fédéral de formateur, membre fondateur de l'ARFOR et du Business Club de la CVCI, membre de HR Vaud et HR Neuchâtel.

A la même époque, ici et là sur la terre...

En 1999, quelques formateurs d'adultes effrontés envisageaient une nouvelle ARFOR. Notre civilisation, elle, franchissait des bornes décisives dont certaines ont modifié notre façon de travailler, d'appréhender le monde, de voyager, de communiquer, de considérer la nature... Pour qui a vécu cette époque, c'était hier. Mais, n'est-ce pas dinosauresque sous certains aspects ?



■ Où est Charlie ?

En 1999, notre planète s'apprêtait à devoir supporter le poids d'une humanité bientôt forte de six milliards d'individus...



■ Etudes à la sauce bolognaise

En Suisse, les universités cantonales, les écoles polytechniques fédérales et la HEP abandonnent leur licence en 4 ans et souscrivent aux trois niveaux de titre: bachelor, master et doctorat du processus de Bologne.

Et si c'était à refaire ?

■ **Alain Christinet** - L'ARFOR a bien réussi. Reste à résoudre une des craintes de base: la centralisation. Il ne se passe pas assez de choses en Valais et à Neuchâtel. L'idéal serait de parvenir à mieux motiver les zones périphériques et à les impliquer davantage dans le fonctionnement même de l'association. Mon message: si des membres se sentent l'âme de représenter leur région, adhérez au comité!

■ **Patrick Debray** - Formateur indépendant, je redoutais les lenteurs et les lourdeurs administratives. Mais ma crainte initiale ne s'est pas réalisée. Le cadre fondamental de l'ARFOR a empêché ce travers.

■ **Jean-Marc Guscetti** - On est toujours plus intelligent après coup! Cela dit, notre première mission, à savoir unir les différentes entités qui venaient de fusionner, n'a pas d'emblée fait l'unanimité. Certains membres nous attendaient au contour... Et nous étions nous-même pétris d'incertitudes: les Valaisans allaient-ils se déplacer à un point presse à Yverdon? Quel retour allait-on pouvoir promettre à chacun? Rien n'était simple. De plus, chacune des anciennes ARFORE avait son langage, sa culture, son style propre. Tenter de les fédérer sous une et même bannière n'était pas gagné d'avance. Les frictions possibles pouvaient ralentir voire ruiner le projet. Par chance, nous avons réussi à maintenir - on ne sait trop comment! - un savant équilibre composé de motivation, de menaces (légères!) et de persévérance. Résultat: on a construit ensemble une structure durable!

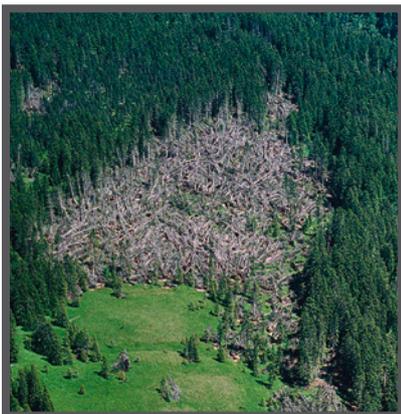
Mais quel boulot pour organiser nos cinq conférences annuelles. Il a fallu apprendre à s'entendre et à se comprendre. Et inciter les membres à s'engager, à nous aider... Tout cela a nécessité doigté, persuasion et persévérance.

Vos souhaits pour l'avenir de l'ARFOR?

■ **Alain Christinet** - Pour ma part, j'aimerais simplement que l'ARFOR retende le lien avec les régions périphériques et continue sur sa belle lancée.

■ **Patrick Debray** - Selon moi, et quelques autres, l'ARFOR devrait se rapprocher davantage de HRswiss. A une certaine époque je représentais officiellement l'ARFOR aux assemblées et repas de HRVaud. Mais les temps, les interlocuteurs et les comités changent et les liens se distendent. Je regrette aussi que nous n'ayons jamais participé aux congrès RH alors que cet événement phare regroupe toutes les activités RH dont la formation. Il serait temps d'oublier aussi qu'une partie des RH considèrent parfois les formateurs comme des subalternes spécialisés plutôt que comme des experts. A l'inverse certains formateurs rêveraient de faire sécession pour devenir des Training Business Partners hors hiérarchie RH. En bref il serait temps de clarifier les relations et de dire les non-dits. Une idée à creuser pour le comité... avant les 20 prochaines années?

■ **Jean-Marc Guscetti** - A mes yeux, l'ARFOR a magnifiquement mûri au fil des années. Alors, mes souhaits? Que la numérisation de l'association s'accélère. Que son offre de formation de formateurs reste performante. Qu'elle renforce sa capacité à inspirer formateurs et entreprises afin qu'elle aide les uns et les autres à bâtir un meilleur avenir grâce à ses formations. Car, comme l'a dit Louis Pasteur: «La grandeur des actions humaines se mesure à l'inspiration qui les fait naître.»



■ Un vent à décoiffer l'Europe

Survenue de la tempête Lothar, à la surprise de bien des stations météorologiques. Dévastant une grande partie de l'Europe avec des rafales de 100 à 150 km/h, le vent a sérieusement abîmé les forêts suisses.



■ Une idée sans avenir

Aujourd'hui, PayPal constitue l'un des plus gros succès économiques de l'histoire d'Internet. Pourtant, en 1999, il figurait parmi les dix pires idées commerciales de l'année.



■ Quoi? Google? Connais pas.

Google enregistrait ses premiers clics. En effet, à peine quelques mois auparavant, en 1998, Larry Page et Sergey Brin avaient donné naissance au futur géant du net.

UN VISUEL POUR QUELQUES LETTRES

L'ARFOR entendait devenir l'entité emblématique de la profession en Suisse romande. Il lui fallait donc un logo, un visuel propre à véhiculer cette identité rassembleuse et porteuse. Pour les vingt ans de l'association, les vieux de la vieille ont ouvert leur malle à souvenirs. Ils en ont extrait quelques vestiges. En l'occurrence, les logos en lice, parmi lesquels le grand gagnant, toujours en vigueur aujourd'hui.



COURRIER D'AVANT-GARDE

Le texte qui suit est extrait de la lettre du 28.10.98 adressée aux membres des différentes ARFORE. Ce courrier annonçait au grand jour le projet de fusion et de constitution de l'ARFOR. Une archive témoin de la prescience des fondateurs de notre association actuelle.

Pourquoi ce regroupement ?

- Le monde du travail et des entreprises est en pleine mutation. La structure des entreprises s'adapte à ces changements : les frontières cantonales et nationales tombent et la collaboration est devenue une réalité.
- Les questions de formation deviennent de plus en plus complexes. Des projets multiples, des défis importants, des reconnaissances de diplômes et des demandes de collaborations européennes sont à l'ordre du jour.



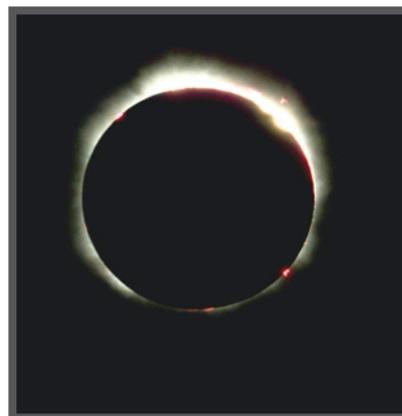
■ Entrée en scène

Après avoir occupé durant 16 ans la tête du KGB, Vladimir Putin s'était engagé en politique. En 1999, il volait la vedette au président Boris Yeltsin. Qui aurait soupçonné que sa prise en main du destin de la Russie durerait jusqu'à aujourd'hui ?



■ Archéotéléphonologie

En 1999, le téléphone Nokia dominait le marché avec son écran monochrome et ses quelques fonctions... jugées alors révolutionnaires ! Cette année-là, Nokia marque presque éteinte aujourd'hui, vendait 22 millions d'appareils...



■ Obscurcissement de luxe

L'éclipse solaire du 11 août 1999 fut la dernière du XX^e siècle et du II^e millénaire, l'an 2000 n'ayant connu que des éclipses partielles. Sans doute l'éclipse totale observée par le plus grand nombre de terriens de toute l'Histoire de l'humanité.

- Dans ce contexte, les formateurs doivent être représentés professionnellement auprès des différents partenaires et instances. Cette représentation doit être forte. Nous devons nous exprimer d'une seule voix.
- L'heure est au décloisonnement, au renforcement des liens et au travail en réseau ! La mise en commun des ressources de nos associations permettra de répondre à ces défis en évitant les dispersions d'énergie.

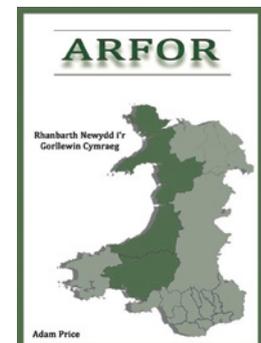
Que va vous apporter cette nouvelle association ?

- Une seule association Romande des formateurs ARFOR, qui regroupera toutes les sections Arfore et ASFI (Association Suisse des Formateurs Indépendants) avec un seul comité, une organisation simple, efficace et adaptée à vos besoins.
- Des professionnels qui représenteront les intérêts communs de la Suisse romande auprès de nos partenaires et des instances officielles.
- Une gestion commune des relations avec les membres et des différentes activités de l'ARFOR.
- Une mise en commun des ressources qui permettra l'amélioration de la qualité des prestations.
- Un programme annuel qui comprendra des éléments clés comme des manifestations centrales, des manifestations tournantes ainsi que des manifestations régionales, tout en conservant la collaboration avec d'autres associations.
- Un secrétariat général professionnel qui répondra aux exigences de la nouvelle structure.

Une page importante de l'histoire de nos associations se tourne. Unis dans nos motivations, forts de ressources communes, nous comptons sur vous pour en écrire de nouvelles ! »

VOUS AVEZ DIT ARFOR ?

Sous nos cieux et à nos yeux, ARFOR signifie ce qu'il signifie. Mais ailleurs, ces mêmes lettres – et dans le même ordre –, ont un tout autre sens. Petit tour d'horizon de quelques ARFOR écloses ici et là sur le globe, mais sans rapport avec l'Association romande des formateurs que l'on célèbre cette année.



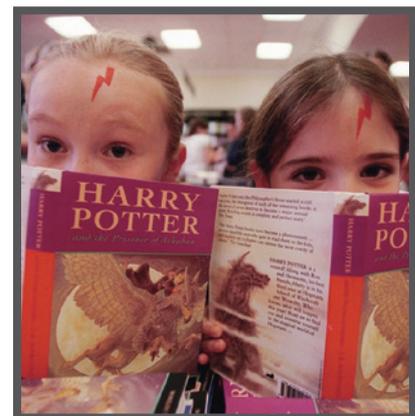
■ Money, money, money...

Le 1^{er} janvier 1999, l'Europe mettait virtuellement en circulation sa propre monnaie. Une monnaie qui occupe maintenant la deuxième place mondiale pour le montant des transactions, derrière le dollar américain et, depuis 2006, celle qui compte le plus de billets en circulation.



■ S'envoyer en l'air pour un record

Après deux tentatives incomplètes, Bertrand Piccard redécouvre de Château-d'Œx le 1^{er} mars pour finir par atterrir en plein désert égyptien et compléter ainsi son tour du monde en ballon de 45755 km.



■ Le début d'une saga magique

Parution du troisième tome de la série des Harry Potter, raz-de-marée éditorial. Bien avant la version cinématographique du roman de J.K. Rowling, chaque nouveau volume provoquait déjà une véritable Pottermania.



Votre cerveau vous joue des tours
par Albert Moukheiber
Edition : Allary éditions
ISBN : 978-2-37073-260-6

LU POUR VOUS

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

Les sciences cognitives : un domaine assez récent et en pleine expansion. Dans le cadre de nos formations, nous cherchons à développer les conditions les plus favorables à l'apprentissage. De ce fait, nous souhaitons toujours mieux comprendre le fonctionnement de l'organe complexe situé entre nos deux oreilles. Là réside la clé pour accroître l'impact durable de nos formations. L'ARFOR l'a d'ailleurs bien compris. Depuis plusieurs années, elle programme des formations sur ce thème. A l'affiche en ce moment : *Mémoire et motivation – Les neurosciences au service de la formation*, que je vous conseille vivement. Vous y découvrirez les modèles théoriques les plus fiables à cette heure pour mieux connaître votre cerveau et mieux vous comprendre. Par ailleurs, j'ai particulièrement apprécié deux chapitres du livre *Votre cerveau vous joue des tours* d'Albert Moukheiber.

Le premier chapitre en question traite de *l'illusion de connaissance*. En effet, nous subissons un flot continu d'information et avons

accès à une bibliothèque géante et en perpétuelle évolution. Notre défi consiste ainsi davantage à lutter contre l'illusion de la connaissance que de lutter contre l'ignorance. Voilà qui confirme combien il est plus facile d'enseigner à quelqu'un qui sait ne rien savoir qu'à quelqu'un qui croit savoir alors que tel n'est pas le cas. Selon moi, à l'avenir, nous devons surtout développer des compétences collectives plutôt que des connaissances. Le second chapitre qui m'a interpellé présente une boîte à outils. Cette dernière facilite une plus grande flexibilité mentale. Albert Moukheiber précise qu'aucune formule magique et immédiate ne peut déjouer les pièges tendus par notre cerveau. Cela dit, il nous fournit des moyens de contrer les effets négatifs des biais, des mécanismes que le cerveau déclenche contre nous. A cette fin, il nous propose une mise à jour régulière des recherches et découvertes sur le site du collectif www.chiasma.co. L'auteur traite aussi de l'importance de prendre du recul sur nos pensées automatiques

néfastes. Surtout lorsque celles-ci deviennent anxiogènes... Deux questions peuvent nous aider à y échapper :

- Sur quels éléments concrets repose cette pensée automatique ?
- Cette pensée, cette émotion, revient-elle régulièrement en nous enfermant dans un cercle vicieux ?

Aujourd'hui, info et intox se côtoient au quotidien. Notre cerveau doit donc trier en permanence cette (sur)abondance de contenus. Très éprouvant ! Dès lors, notre rôle en formation consiste à conseiller nos interlocuteurs en matière d'information, de méthodes et de sources. Ils comptent sur nous pour dénichier les plus utiles d'entre elles afin d'augmenter et de renforcer leurs compétences sans se noyer dans la masse des données disponibles. De mon côté, je partage des liens Internet, des bibliographies dans mes supports ou sur un mur collaboratif. Et vous, comment guidez-vous vos participants dans cette jungle d'information ?



TU AS RAISON !

Nous sommes en Inde. Un Maître se promène avec ses trois disciples dans le jardin de la communauté.

Tout à coup, ils passent devant un carré de salades et que voient-ils ?

Une limace vorace en train de dévorer une belle feuille de salade.

Voyant cela, le premier disciple écrase la limace d'un coup sec avec la plante de son pied.

Le deuxième disciple se tourne alors vers le Maître et lui dit très en colère :

- Regarde, Maître, ce qu'il vient de faire. Il vient d'écraser une créature de Dieu. N'est-ce pas un crime, n'est-ce pas un péché ?

Et le maître lui répond :

- Tu as raison, mon fils, tu as raison.

Le premier disciple se défend alors et dit :

- Mais enfin, Maître, si j'ai écrasé cette limace, c'est qu'elle était en train de manger notre repas ! N'ai-je pas bien fait ? N'ai-je pas eu raison ?

Et le maître lui répond :

- Tu as eu raison, mon fils, tu as eu raison.

Le troisième disciple, qui jusqu'alors n'avait rien dit, se tourne vers le Maître et lui dit :

- Mais enfin, Maître, ils disent tous les deux quelque chose de contradictoire.

Ils ne peuvent pas avoir raison tous les deux.

Et le maître lui répond :

- Tu as raison, mon fils, tu as raison.

Charles Bruhlar et Fabienne Alfandari



Anniversaire ? Mais pourquoi ?

Dix, vingt, trente ans, et la suite des anniversaires en chiffres ronds... Pourquoi ? Pourquoi faut-il organiser un bastringue, concocter petits fours ou grand repas sous prétexte que l'on franchit un cap multiple de cinq ou de dix ? Qu'est-ce que l'âge ? Rien, si ce n'est un décompte déprimant qui incite à boire beaucoup et à trop manger. 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...

A titre personnel, je les ai tous ratés, ces anniversaires. Chez mes employeurs, ça a toujours été le casse-tête d'organisation. Que faire ? une soirée spectacle, une sortie d'entreprise ? quel budget ? quels invités ? Presque « aussi pire » qu'un mariage : et celui-ci, peut-on l'éviter, et si celle-là ne vient pas, ce serait dommage... j'en passe et des meilleurs. On dépense des heures à programmer, brainstormer, à chercher des idées et finalement à les organiser, à inviter et enregistrer les inscriptions, tester le traiteur, discuter avec l'artiste, à changer d'artiste, enregistrer les radiations d'inscriptions. Bref, de la gestion de projet dans toute sa grandeur. Et solliciter une société externe pour tout ce cirque ne diminue qu'à peine l'effort... On passe des heures à exprimer ce que l'on veut, à corriger, réajuster, etc.

Et puis la fête a lieu. Dans le meilleur des cas, le repas était bon, mais froid, un bon tiers des invités confirmés ne sont pas venus, dix pourcents des désistés sont quand même venus, les discours étaient un poil trop longs, l'artiste n'avait finalement pas tout à fait compris à qui il avait affaire et il n'y a que deux collègues qu'il a fallu mettre dans un taxi pour les ramener chez eux (en revanche, dans leur mémoire, il y a un grand trou entre la fin de la soirée et le mal de tête du lendemain). Toujours si tout se passe bien, le lendemain le grand patron se rappelle qu'il a fait schmolitz avec l'apprenti et, bien entendu, revient sur sa décision.

Je vous passe la description de la version « ça s'est mal passé ». A ce stade, la catastrophe de Fukushima peut faire figure d'échauffement avant un marathon.

Alors pourquoi tant de soucis, de prise de risque, de prise de tête ? Pourquoi tant

de dépenses pour un retour sur investissement égal à zéro ?

Parce que, dans toute gestion d'entreprise, d'association, de groupement, il faut fêter les succès. C'est un fondamental de la gestion du changement. Fêter le succès peut permettre de tisser des liens impossibles à établir autrement. Fêter le succès permet d'accorder une reconnaissance à ceux qui le méritent. Fêter le succès permet de valoriser le travail fait. Et un anniversaire est un succès.

L'ARFOR a 20 ans, ce n'est pas rien. Bien des associations ne tiennent pas si longtemps. Et puis ce n'est pas une clôture, c'est juste un jalon. Et fêter un jalon permet de s'arrêter un instant pour observer les progrès accomplis et surtout de se réjouir de tout ce qui va venir...



Voyage au bout de soi

Annick et Patricia Dupuis, formatrices, coaches et membres de l'ARFOR.

Avec des jumelles, on voit loin jusqu'aux étoiles, tout devient clair et un infini de perspectives s'ouvre à nous. Portrait de deux femmes lumineuses, jumelles à la vie comme dans leur métier.

Après un début de carrière en solo, elles créent et conduisent maintenant à deux la plupart de leurs prestations, en entreprise ou auprès de particuliers. Des actions de formation, coaching, ou encore des team-building et des conférences. Avec pour mission de révéler la véritable nature de chacun. Et une constante dans leurs propositions: jouer la carte de l'authenticité. Selon les demandes des clients, elles savent répondre avec sagesse, comme imaginer les actions les plus folles: tels ces séminaires sur mesure, destinés à sortir de sa zone de confort et se transformer. Elles n'hésitent alors pas à conduire un groupe à l'autre bout du monde ou au contraire à lui faire vivre l'inattendu à deux pas de chez lui, lui apprendre à ralentir et à retrouver l'essentiel. Avec, au programme, réveils énergétiques, ateliers et partages. « Ici ou

ailleurs, notre objectif est de vous faire voyager à l'intérieur de vous-mêmes pour expérimenter votre plein potentiel. »

Grâce à l'autre, révéler son unicité

D'où tirent-elles cette force de création ? Elles évoquent leurs racines, empreintes de multiculturalité: deux grands-pères suisses, une grand-mère italienne et une hollandaise. Dans la lignée maternelle, les femmes ont toutes occupé des postes à responsabilité. Depuis l'enfance, Annick et Patricia baignent dans le monde de l'enseignement, de la formation et de l'entrepreneuriat: le modèle transmis par leurs parents. « Plutôt que le mot "travail", absent de leur vocabulaire, ils nous ont appris les valeurs de vocation, passion, partage. » Autre force: leur gémellité. Selon elles, celle-ci se manifeste par un équilibre subtil entre le *deux* et le *un*. « Notre complémentarité hors

pair favorise nos échanges: on se comprend très vite. Et chacune progresse à travers les yeux de l'autre. »

Lorsque vous les interrogez sur ce qui les différencie, elles citent bien quelques traits de personnalité plus marqués chez l'une ou chez l'autre – Annick plus foncée et joueuse, Patricia plus espiègle et rassembleuse – ou des atouts professionnels spécifiques – psycho et commercial pour Annick, santé et pédagogie pour Patricia. Mais très vite, elles soulignent leurs points communs plutôt que leurs différences. Vous êtes perdus ? Pas elles. Tant elles sont à l'aise à naviguer entre le double regard et la convergence de vue, qu'elles posent sur les situations.

Bienveillantes et confrontantes

Leurs accompagnements demandent des participants plein engagement et



responsabilité. «Ils découvrent comment devenir acteurs de leur vie, créateurs de leur réalité. Et comment reprogrammer leur cerveau pour plus de sérénité», expliquent-elles, s'appuyant sur les dernières découvertes en neurosciences. Alors que tant s'acharnent à chercher à l'extérieur des solutions à leurs difficultés, elles prônent le dépouillement personnel, ou comment trouver en soi ses propres ressources pour mieux vivre et progresser. «Se découvrir et accueillir qui l'on est, plutôt que combattre le monde entier.»

Révéler, oser, créer

Dans leur vie privée comme professionnelle, leur approche consiste à se laisser surprendre par la vie. A tel point qu'elles semblent presque surprises de l'envergure des nouveaux projets qui surgissent. Ainsi une conférence l'an prochain au «Sommet

virtuel *Entreprendre au féminin*», en lien avec des prestations à destination de femmes leaders. Et ce voyage unique et exclusif en Jamaïque qu'elles préparent pour des clients VIP, en totale immersion dans un cadre luxuriant.

Car elles font en sorte de concrétiser leurs rêves. «Quand on a des idées, d'abord on s'écoute. Raconte-moi...» Elles en parlent sans en débattre, sans se censurer. «Au lieu de rester figées dans nos limites ou nos peurs, nous confrontons nos imaginaires jusqu'à ce qu'une forme inattendue devienne possible.» Des sentiers à explorer qui donnent envie de les suivre.

Isabelle Inzerilli

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

Contacts:

annick.dupuis@infini-perspectives.ch
pdupuisinspiringtwins@gmail.com
www.infini-perspectives.ch
Instagram: [infiniperspectives.annick](#)
[InspiringTwinsPatricia](#)
Facebook: [InfiniPerspectives](#)

Non-penseur connecté

Pécub, pour sa seconde livraison, nous invite à poser notre smartphone un instant pour méditer sur l'effet pervers de ce redoutable distracteur doublé d'un oreiller de paresse. Objet d'accaparement suprême, ce compagnon collant nous distrait de tout: de nous-même, des autres, du génie qui sommeille en nous et même du monde qu'il nous appartient pourtant de rebâtir plus beau qu'avant.

La société de consommation se nourrit du non-penseur connecté. Il consomme ce qu'on lui dit de consommer, il dit ce qu'on lui dit de dire, il regarde ce qu'on lui dit de regarder, il pense ce qu'on lui dit de penser. Si nous en sommes arrivés à cette fatalité c'est la conséquence du *make it simple and stupid* des communicants américains. L'espace de cerveau disponible pour y introduire les messages commerciaux sera bientôt complètement accaparé et les marges encore disponibles bourrées de divertissements. Surtout ne pas laisser le client réfléchir, des fois qu'il suspecte une fourberie. Imaginez tout ce que l'on pourrait faire de pertinent si notre cerveau ne choisissait pas systématiquement la solution du moindre effort. Apprendre, observer, expérimenter, inventer. *Homo Consomericus* ou *Homo Faber*?

Quelle condition pour l'*Homo Sapiens* moderne, riche de cyber-connexions universelles? Des jeux, du spectacle, de l'amusement? Surtout ne pas penser, ne pas se fatiguer, ne pas prendre de risques; se la couler peinarde dans la pensée dominante.

Être unique comme tout le monde. En fait à bien y réfléchir, c'est peut-être cela l'immortalité. Le vide mental. Un composant perdu dans la foule des trop nombreux de Nietzsche. Un non-sens de la vie légitimé par la culture arbitraire de consommation. Ceci n'est pas une vision strictement négative, elle offre la possibilité du questionnement. Peut-on faire autrement? Fantastique! Oui, absolument! Chacun peut agir à sa manière comme Léonard de Vinci, Lao Tseu, Einstein, Shakespeare, Descartes, Rockefeller, Marx, Charlie Chaplin, Marilynne Monroe, Archimède ou Voltaire.

Créateur et créatrice, l'homme et la femme libres penseurs ont une société à repenser, une planète à reconstruire, une imagination à stimuler. Bien oxygéné, le cerveau fossile peut renaître dans la durabilité. Il s'agit de quitter la flemme de facilité et faire l'effort de l'apprentissage. Le penseur connecté est à l'aurore de ses chefs-d'œuvre d'humanité.

Fermez les yeux, retrouvez tous les génies que vous avez côtoyés ou étudiés, retrouvez tous les lieux que vous avez

habités ou visités, retrouvez tous les insectes, toutes les fleurs des prés, tous les arbres, tous les lacs, les océans, les rivières, toutes les informations qui circulent à l'infini dans votre plomberie neuronale et dans la matière gliale qui l'entoure. Vous êtes un géant, un génie, un alchimiste, un créateur, ne faites plus semblant de ne pas le savoir.

Ouvrez les yeux, affirmez, développez, pratiquez! Le monde mérite d'être sauvé par vous.

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



La réalité (bien réelle) du formateur 2.0

A l'heure des nouvelles technologies, d'aucuns prédisent la relégation du formateur actuel au Musée des curiosités historiques. Mais l'ordinateur parviendra-t-il à « ressentir » le vécu de l'apprenant ? Un programme saura-t-il détecter l'aptitude au transfert de ce dernier ? Plaidoyer en faveur du Formateur 2.0.

Réalité de la virtualité

Génération Y-Z, réalité virtuelle, intelligence artificielle... les néologismes abondent pour souligner combien les nouvelles technologies de l'information ont considérablement modifié nos manières d'apprendre. L'un des changements significatifs est la disponibilité immédiate de l'information et du contenu. L'omniscient Google™ a (presque) réponse à tout.

De là à penser que les apprenants pourront se passer du formateur « physique », il n'y a qu'un pas que certains ont déjà franchi en adoptant des actions de formation entièrement virtualisées. Votre serveur n'y échappe pas, il serait d'ailleurs bien dommage de se priver des opportunités offertes par ces technologies. D'ailleurs, qui parmi nous n'est pas présent sur les réseaux sociaux pour alimenter son identité virtuelle ? Combien de participants n'ont-ils pas consulté votre profil LinkedIn avant de vous rencontrer ? Dès lors, sommes-nous prêts à passer au tout numérique et à abandonner nos salles de cours au profit d'un fauteuil et d'un écran de dernière génération ?

Pour l'apprenant, de la consommation passive des contenus en E-Learning, nous cherchons aujourd'hui des solutions pour « recréer virtuellement la réalité » (sic!) en vue d'un apprentissage en immersion. Cet « apprentissage 2.0 » replace le participant au centre de son action de formation et le fait agir selon des scénarios prédéfinis par la machine. Mais comment évaluer le potentiel de transfert de cette manière approche avec un apprenant isolé devant son ordinateur ?

Irremplaçable humain

En fait, ce rapport au virtuel échappe au contrôle du formateur. D'une part, il ne peut plus sentir les réactions de l'apprenant ni adapter « en live » son apprentissage. D'autre part, le virtuel se limite trop souvent à stimuler les seuls canaux visuels et auditifs. Car nous, formateurs, sommes aptes à jouer sur bien d'autres registres, pour peu que l'on fasse preuve d'imagination : le kinesthésique, le toucher, l'odorat, en préparant la salle de classe, ou encore le goût (et pourquoi pas ?). Enfin, tout

formateur expérimenté saura au premier coup d'œil reconnaître l'apprenant à la dérive et le remotiver de façon efficace. Autant de facettes de la dynamique de groupe – ô combien importante en formation – que le meilleur ordinateur ne peut gérer.

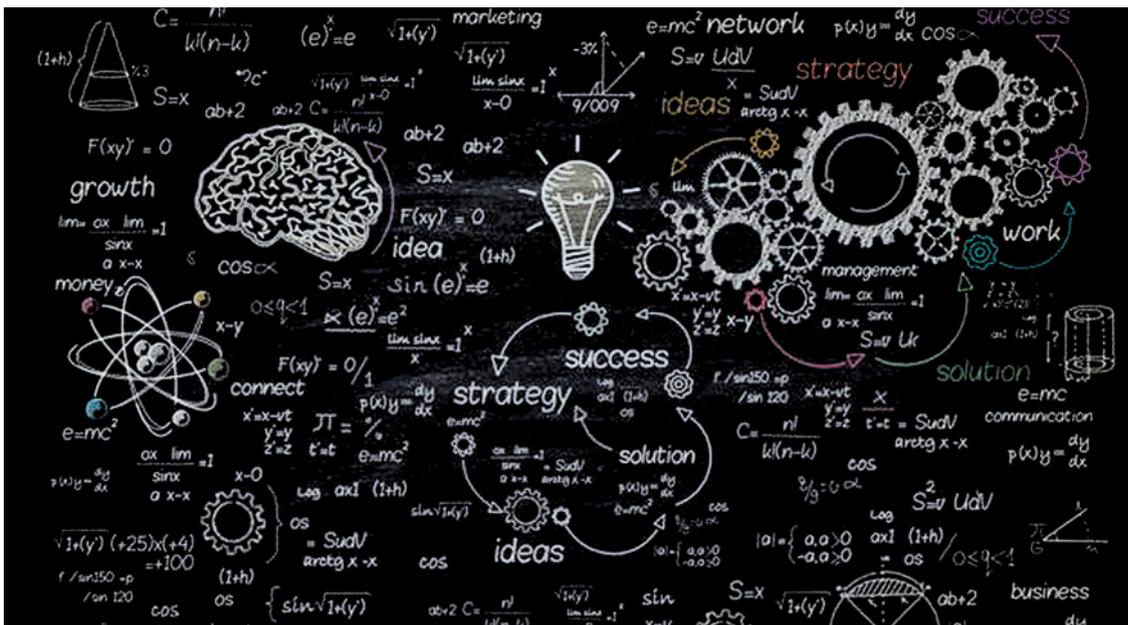
A mes yeux, les nouvelles technologies élargissent la palette des outils disponibles. Elles nous proposent des actions de formation complètes, multipliant les supports et dynamisant nos pratiques. Cela dit, ni algorithme ni succession de 1 et de 0 ne sauraient remplacer les compétences humaines et sociales du formateur. Humain avant tout, tantôt paternaliste tantôt directif, le formateur est – et restera – le gardien d'une bonne compréhension de ce savoir immédiatement disponible online, caractéristique de ce XXI^e siècle.

Offrir un espace privilégié

Parions que le Formateur 2.0 devra savoir jongler avec ces nouveaux outils pour une approche mobilisant toutes les compétences de l'apprenant (travaillons sur les émotions !). A nous d'offrir à l'apprenant une bulle, un espace propice à « déconnecter », le temps d'une formation. C'est peut-être là que résidera le changement le plus marquant : un espace privilégié et protégé où s'exprimer, se questionner, interagir avec autrui et susciter des émotions. Ce dernier critère fait (encore) défaut à la machine, réalité bien « réelle » et non pas virtuelle.

Didier Denoréaz
Responsable de formation
avec brevet fédéral
Secutetude Sàrl, Aigle





$$A = M \times T \times B \times P$$

Cette formule résume les quatre facteurs de la réussite de l'apprentissage. En clair :

Apprentissage = Motivation

× Temps

× Besoin de se tromper

× Partage.

Motivation

L'apprentissage exige un participant motivé. Evident ? Pourtant, dans les faits, combien de participants suivent une formation « par obligation » ou en se disant : « mais qu'est-ce que je fais là ? ». Dans de telles circonstances, la formation est rarement efficace... Donner du sens tout au long du parcours d'apprentissage s'impose donc. Cela aura un effet de levier sur la motivation. Comparons deux individus sur le point d'apprendre une langue étrangère. L'un « pour le plaisir », l'autre pour mieux communiquer avec l'amour de sa vie, originaire d'un pays lointain. Lequel des deux sera le plus motivé et apprendra le

plus vite ? La réponse est sans équivoque, non ?

Temps

Apprendre demande du temps. Le temps à consacrer au développement d'une compétence varie d'une personne à une autre. Cela dépend de notre expérience initiale du sujet, de notre motivation (on y revient !) et de notre capacité d'assimilation. Le facteur temps est un risque dont le formateur doit tenir compte. En effet, il arrive souvent que les commanditaires souhaitent faire acquérir de nombreuses compétences à leurs collaborateurs et ce dans des délais hypercomprimés. Or, apprendre plus vite est rarement envisageable.

En revanche, apprendre de manière plus adaptée demeure possible.

Besoin de se tromper

Les neurosciences démontrent qu'un cerveau qui ne commet aucune erreur n'apprend pas. Ainsi, l'erreur a toute sa place dans les processus d'apprentissage. Dans un monde professionnel où tout est performance, le droit à l'erreur ou à l'imperfection n'est pas souvent offert. Par chance, une formation permet de se tromper, de comprendre la raison de son erreur, de recommencer pour, enfin, apprendre.

Partage

Souvent à l'issue d'une formation, lors du débriefing final, les participants indiquent avoir apprécié le partage et les échanges entre apprenants. Et pour cause : l'apprentissage entre pairs établit du lien social et renforce la motivation (on y revient encore !). Ce faisant, l'apprenant change de posture et devient à son tour formateur. Voilà qui favorise le taux de rétention de l'information. Mais

l'apprentissage entre pairs n'est bénéfique que si le formateur le cadre bien et l'utilise de manière judicieuse.

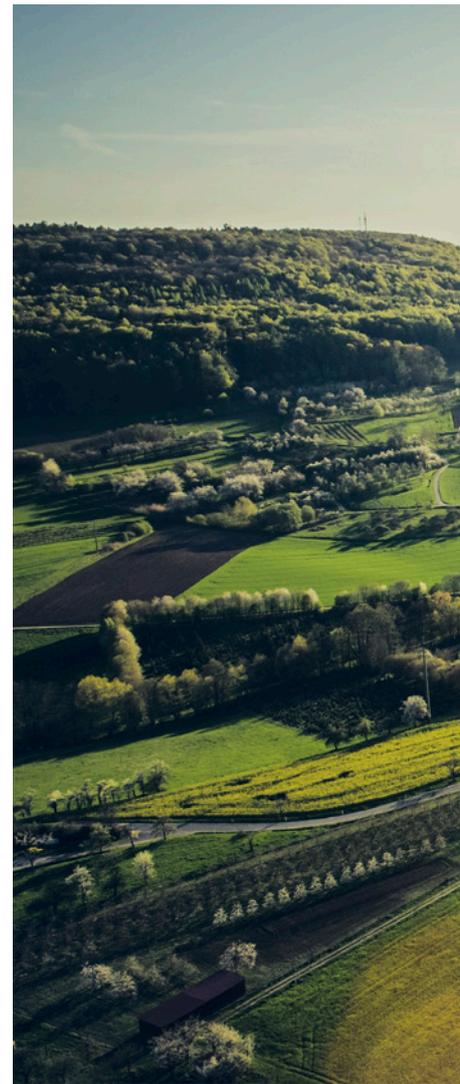
Intégration

Rester à définir comment intégrer ces quatre facteurs dans votre dispositif pédagogique. Une formation en présentiel ou à distance va-t-elle mieux les favoriser ? Ou encore une formation en situation de travail ? C'est justement là que les approches multimodales (ou hybrides) prennent tout leur sens. Jouer sur la complémentarité de ces différents potentiels assurera l'apprentissage efficient tant attendu.



La place centrale de la formation dans les métiers de la terre

Geneviève Gassmann a dirigé l'Institut agricole de Grangeneuve (Fribourg). Depuis 2015, elle siège au conseil de direction de la fenaco. Cette coopérative de coopératives agricoles ne forme pas directement les agriculteurs. Elle s'adresse plutôt aux partenaires de ces derniers: fournisseurs, en amont; grossistes et distributeurs, en aval; soit plus de 500 apprentis allant du meunier au vendeur de commerce de détail. Geneviève Gassmann, titulaire d'un brevet en agronomie d'un diplôme fédéral de paysanne et d'un MBA, siège aussi à la Commission consultative pour l'agriculture et à la Commission fédérale des écoles supérieures. Regard d'une femme de terrain sur les RH et sur les besoins en formation du monde de la terre.



Pilier fondamental de notre société, le monde agricole a connu quantité de transformations (mécaniques, structurelles, organisationnelles, numériques...) Comment la formation de ce domaine s'est-elle adaptée à ces évolutions ?

Depuis plus de cent ans, le monde agricole n'a cessé de structurer sa formation. Il le fallait pour souscrire aux exigences de la politique agricole et répondre à l'évolution des demandes du marché. On a donc vu disparaître l'agriculteur uniquement formé au sein de sa famille ou « sur le tas ». De plus, les différentes évolutions – mécaniques ou phytosanitaires

– ont accentué le besoin de formation. Enfin, la loi sur la formation professionnelle a forcé l'agriculture à se conformer aux exigences du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation. La formation a ainsi gagné en structure et en lisibilité avec sa filière AFP, CFC, Brevet et Maîtrise. L'évolution des métiers impose un degré de compétence très élevé, pour les praticiens ainsi que leurs formateurs. Voilà pourquoi la plupart des formateurs dans notre domaine possèdent un diplôme d'ingénieur agronome ETH.

Aujourd'hui, de quelles structures de formation dispose



un jeune (agriculteur, éleveur, viticulteur...) désireux de se lancer ou de reprendre une exploitation ?

Le CFC (art.33) ou sa version accélérée, ou encore le Brevet demeurent la voie « royale ». Mais ne négligeons pas les formations informelles. Car la technique agricole passe toujours par la pratique (pour un CFC en tout cas). Un exploitant ne peut se contenter de recevoir les machines et les produits phytosanitaires commandés. Ses fournisseurs, comme les créateurs de logiciels, par exemple, doivent le former à l'emploi de leur « marchandise ».

Souvent, la presse relate que tel agriculteur se convertit au bio ou démarre la culture de légumes encore peu connus, l'élevage de bétail rare sous nos contrées... Comment acquiert-il les connaissances et les compétences nécessaires à ce type de « réorientation » ?

Les producteurs subissent sans cesse la loi du marché (qualité, nouveauté, prix...). Dès lors, certains passionnés tentent de rester à la pointe de l'évolution. Ils se regroupent, rassemblent des confrères et se forment ainsi l'un l'autre. A cela s'ajoute qu'ils peuvent compter sur l'abondante offre de formation continue des structures privées

ou publiques (cantonales) dans tous les domaines possibles et imaginables qui ont pour mission de vulgariser les dernières innovations.

L'agriculteur ne peut plus se contenter de sa maîtrise des techniques métiers (agriculture, élevage). Quelles autres compétences modernes doit-il posséder ?

Aujourd'hui, un exploitant est un chef d'entreprise. Sa formation inclut donc de nombreux aspects de gestion. Durant un CFC, comme je l'ai déjà mentionné, l'employeur transmet la technique agricole par la pratique. Les cours professionnels

apportent la compréhension de la systémique d'une exploitation (du fournisseur au consommateur). Le Brevet couvre des éléments de gestion d'entreprise, de projets, de finances. La Maîtrise offre une vision étoffée : filière (production, distribution), normes (label) et politique (défense de la profession). On le voit, la formation a acquis une place centrale dans les métiers de la terre.

Le faux combat du ROI

Pierre von Kaenel était responsable de la formation de Nestlé suisse lorsque son chef lui a demandé d'instaurer la notion de retour sur investissement (ROI) en la matière. Fonction obligé, il a dû se frotter à cette épineuse question. Et les réponses qu'il en a conçues l'ont conduit à vouloir tuer le ROI. Coup de gueule.

PIERRE VON KAENEL

Formateur avec Brevet fédéral, et chef de projet certifié IPMA. Happé par le monde du projet, il a créé Concretis avec Roland Arn en 2004, entreprise active dans la formation et le conseil en gestion de projets.

En quête de bonne conscience ?

Nombre de formateurs n'éprouvent ni chaud ni froid à l'évocation du ROI. Juste un mal nécessaire. Un passage obligé. Une attente à intégrer tant bien que mal dans les questions posées aux formateurs. Pour Pierre von Kanel, le sujet reste chaud. Il suffit de l'inviter à s'exprimer pour s'en apercevoir. «C'est un alibi!, s'exclame-t-il. Un moyen de se donner bonne conscience, mais un total non-sens!»

A l'époque, tout le monde avait trouvé logique de mesurer le rendement. Après tout, on contrôle bien la précision d'une pièce d'usine et les performances d'un moteur. «Dans notre domaine, encore faut-il définir ce que l'on souhaite évaluer! En l'occurrence des humains, avec toute la complexité de leur fonctionnement... Bonne chance!» Ce jeune cadre de multinationale a heurté l'écueil de plein fouet. «Déterminer des critères objectifs? oui, mais lesquels? Et combien?» Bien vite, Pierre a estimé l'ampleur de la tâche. «Trop peu d'indicateurs fournissaient une image partielle, voire erronée. Trop en fixer, produisait une masse de données et de travail énorme! Dans ce dernier cas, il fallait engager au moins un équivalent temps plein pour aboutir à quelque chose...» Autrement dit, poursuit-il, sous prétexte d'accroître le rendement de la formation, on allait en augmenter les coûts pour en analyser l'effet! «C'était absurde! Mesurer le ROI d'une formation exige des ressources, un temps et une énergie considérables. Pourtant, l'enveloppe budgétaire de la formation s'avère dérisoire dans les dépenses d'une entreprise!» Il en veut

pour preuve les sommes astronomiques investies avant qu'un simple produit atterrisse sur les rayons des supermarchés. «Mesure-t-on pour autant le ROI de la campagne de pub qui s'ajoute encore à ces dépenses-là? Tout le monde sait bien que non!» A ce désir d'un rendement à tout prix de la formation, il oppose un argument logique: «Dans ces conditions, calculons aussi le ROI d'une annonce pleine page à 40000 francs pour un parfum Chanel! Bonne chance! Ou essayons de déterminer le ROI d'une formation de réceptionniste d'entreprise! Faut-il trois réclamations en moins pour valider l'effet de la formation? Ou un accueil plus chaleureux et humain débouchant sur une meilleure mais bien impalpable image chez les visiteurs? Je défie un RH de pouvoir calculer cela!»

Ces points purement fonctionnels et matériels ont toujours agacé Pierre von Kaenel. Mais une autre interrogation, plus fondamentale encore, continue de l'indigner.

Soyons honnêtes

A ses yeux, la formation relève du sens et de la valeur que l'on accorde au développement humain. Elle vise à révéler un potentiel, d'où cette citation bien connue: «Vous trouvez que la formation est chère? Essayez le prix de l'ignorance!» Cela dit, l'accès à la connaissance peut revêtir plusieurs formes. «Si une discussion entre collègues entraîne une prise de conscience chez l'un d'eux, c'est déjà de la formation – informelle, certes. Pareil avec la lecture d'un article de presse inspirant. Ou avec l'usage d'une nouvelle application



qui modifie notre façon de travailler et diminue notre stress, par exemple. Si la formation peut avoir lieu partout et tout le temps, comment la quantifier? Comment attribuer au seul formateur tout le mérite des effets produits?»

On l'aura compris, pour lui, l'obsession actuelle d'un ROI en formation est des plus vaines. «Si je dirigeais une grande entreprise et jouais avec mon argent, je refuserais d'investir un centime là-dedans. Mon expérience m'a démontré combien c'est inutile et usant. Arrêtons donc de parler du ROI. Le vrai débat réside ailleurs.»

Livrer le bon combat

Pierre von Kaenel mâche et remâche depuis un moment la même interrogation en matière de formation: qu'est-ce qui nous mobilise, nous, homo erectus, à nous développer ou à réellement modifier un comportement? «Si j'avais la réponse définitive, je serai le roi du monde!», avoue-t-il, «mais je ne lâche pas le morceau!» Il poursuit:

est-ce la faim? L'envie de rendre le monde meilleur? Le désir de briller en société ou de valoir quelque chose à ses propres yeux ou mille autres raisons? A défaut de pouvoir éclairer les ressorts secrets qui nous incitent à apprendre, Pierre est revenu à la base: «Nos activités, nos projets, ce sur quoi nous travaillons et comment nous collaborons: voilà des éléments concrets qui nous incitent à faire juste, donc à nous développer pour assurer notre performance.» Cette réflexion a conduit ce formateur doté d'un brevet fédéral à ne plus dispenser de formation pure pour se muer en booster de projets d'entreprise. «Tout d'un coup, je ne proposais plus des cours figés, extraits de mon catalogue. Au contraire, je répondais à de véritables demandes, à des attentes dictées par le terrain, le métier, les opérations, les défis en cours dans l'entreprise!» Par ce chemin détourné mais tellement en phase avec le marché, Pierre répondait à sa façon au despotique ROI. «Comble du luxe, mes clients ne m'en parlent même plus!

Résoudre les problèmes et faciliter l'avance de leurs projets parle tout seul!»

Mort annoncée du ROI

Pour Pierre von Kaenel, à moyen terme, la situation de l'emploi va reléguer la notion de ROI. On annonce en effet que la Suisse se dirige tout droit vers une pénurie de travailleurs qualifiés. D'après une étude de l'UBS, si la croissance de l'emploi suit la courbe des quinze dernières années, dans dix ans, la population active n'aura crû que de 200 000 personnes, alors qu'il en faudrait 700 000... Comme aurait pu dire Malraux, les futurs travailleurs seront performants ou ne seront pas! Car le job qui les attend exigera d'eux une redoutable efficacité. «Peut-être que des formations les rendront bons. Ou peut-être qu'ils affineront leur savoir par d'autres moyens qui leur conviendront mieux. Qu'importe! La manifestation de leurs compétences vaudra toutes les mesures de ROI! Les entreprises qui voudront les attirer – et les garder! – devront continuer à développer leurs équipes, mais par des biais bien plus variés. La question ne portera plus sur le rendement selon des critères de rentabilité d'action de formation, mais d'après la valeur ajoutée perçue par les bénéficiaires... Dans ces conditions, la formation n'apparaîtra plus comme un luxe, ou comme un geste sympa envers un membre du personnel. Elle devra se réinventer. D'ailleurs, bon nombre d'acteurs du monde de la formation s'y ingénient déjà, sans répondre à la question du ROI. Bon débarras!»



L'investissement suprême

En fait, j'étais en quête d'une photo susceptible d'illustrer le coup de gueule de Pierre von Kaenel. De mots-clés en mots-clés, et par la grâce de la sérendipité (fait de trouver ce que l'on ne cherchait pas ou heureux hasard), Google m'avait conduit à une image intéressante : une fillette à vélo tirant une remorque surmontée d'un gigantesque cochon tirelire ! Cette vue originale accompagnait un article publié sur www.inc.com traitant du « meilleur investissement possible », selon Warren Buffett. Attiré par cette promesse aguicheuse de l'un des plus grands investisseurs de tous les temps, j'y ai jeté un œil. Les idées contenues dans ce texte m'ont paru compléter la réflexion anti-ROI qui précède. Voici donc, librement traduite et adaptée, l'essence de cet article de inc.com paru en 2015 et en anglais.

Quel conseil suprême peut bien donner Warren Buffett à qui veut investir, mais n'y connaît rien ? Cela tient en quelques mots : miser sur ce dont nous disposons et dans quoi on ne peut jamais trop investir. Autrement dit, et en un seul mot : vous ! Voici sa recette.

Cultiver une triple bonne santé

Selon lui, tout commence par là : avoir la forme. Il entend une forme mentale, physique et spirituelle. Car sans disposer de toute votre énergie, de tous vos moyens personnels et « supérieurs », impossible de tirer le meilleur parti de votre vie.

Atteindre ce plein potentiel ne doit être ni difficile ni consommer un temps fou. Buffett nous invite simplement à nous améliorer. Tout le temps ! Voici quelques façons de le faire :

- mental : lisez un livre (ne serait-ce qu'une page par jour), un journal, proposez des idées autour de vous ;
- corps : faites de l'exercice (ne serait-ce que 7 minutes quotidiennement),

mangez bien, buvez beaucoup d'eau, ayez de bonnes nuits de sommeil ;

- esprit : priez (peu importe que vous adhérez à une religion ou non) ou dites simplement « merci », soyez gentil avec les gens, rédiger votre liste de gratitude.

Se forger de bonnes habitudes

Warren Buffett n'invente rien en nous rappelant que les bonnes habitudes sont déterminantes. D'ailleurs, les Américains disent : « L'intention et l'attention résolvent tout ! » L'intention ou le fait de désirer, de vouloir, de s'acharner, de persister envers et contre tout. En l'occurrence, même si nous peinons à intégrer une nouvelle bonne habitude. L'attention ou le fait de se focaliser et non de se disperser, de remettre l'ouvrage sur le métier, de garder présent en soi ce que l'on s'est fixé d'atteindre. En l'occurrence, la claire et réjouissante nouvelle façon de fonctionner, sans même y penser.

Buffett n'attend rien de bien spectaculaire de nous en la matière : même des

débuts modestes conviennent. Il suffit d'opter pour une habitude positive. Puis de la mettre en pratique dès aujourd'hui. Tout est là ! Et de reconduire demain. Et après-demain encore...

Une fois une habitude maîtrisée, consacrez l'élan acquis à élaborer un moyen de passer – chaque jour ! – la meilleure journée possible.

Toujours continuer à apprendre

L'un des plus grands secrets du succès de Warren Buffett consiste à étudier sans cesse. Son collègue Charlie Munger, vice-président de Berkshire Hathaway Corporation, entreprise de Buffett, a déclaré ceci à propos du légendaire Warren Buffett : « Il est devenu un très bon investisseur depuis le jour où je l'ai rencontré, et moi aussi. Si, à un moment donné, nous avions gelé les connaissances dont nous disposions, le bilan aurait été bien pire que ce qu'il est aujourd'hui. »

Le jeu consiste donc à continuer d'apprendre. Mais bien des gens considèrent que le « véritable apprentissage » s'arrête



lorsque l'on termine ses études... Rien n'est plus faux et un apprentissage continu devrait sous-tendre notre vie. Buffett nous rappelle quelques façons d'entretenir nous état d'esprit d'apprenants :

- assister à des conférences, visionner des TED talks (sous-titrés en français pour la plupart), des séminaires et des rencontres;
- suivre un cours en ligne gratuit;
- s'adresser aux gens qui nous entourent et les interroger (écouter plus que l'on ne parle);
- rechercher ce qui vous intéresse;
- voyager.

S'entourer de l'excellence

Vous l'avez sans doute déjà lu: vous êtes la moyenne des cinq personnes avec lesquelles vous passez le plus de temps. En d'autres termes, qui vous entoure influence l'être que vous devenez.

Fort de cette notion, Buffett nous propose de noter qui compose notre environnement direct et à nous poser les questions suivantes :

- ces personnes contribuent-elles à vous améliorer ou vous abaissent-elles?
- sont-elles avant tout positives ou plutôt négatives?
- vous font-elles vous sentir mieux ou plus mal en leur compagnie?

Si vous cherchez à devenir la meilleure version de vous-même, vous allez devoir passer à l'action.

Apprendre à mieux vous connaître

Votre temps est des plus précieux. Et Buffett est l'exemple vivant que le temps c'est de... l'argent, certes, mais pas seulement! Loïn d'être un riche oisif, ce grand travailleur (sur lui), nous invite à suivre ses pas: passez une partie de votre temps à mieux vous connaître. Voici quelques pratiques susceptibles de vous aider à découvrir qui vous êtes vraiment :

- méditez (même si vous pensez que vous ne pouvez pas méditer).
- faites du yoga;
- tenez un journal;
- trouvez des loisirs que vous aimez (et pratiquez réellement).

Faire ce que vous aimez faire

Pour conclure, l'article nous ramène à l'essentiel. Que l'on croie ou non à la réincarnation, on ne vite qu'une vie (à la fois!) Alors pourquoi ne pas la vivre au maximum? Soit en se l'appropriant à 100%, en s'engageant dans ce qui nous plaît le plus, ce qui nous épanouit, ce dans quoi on excelle et qui nous fait contribuer au bien-être de nos semblables. La vision quelque peu hédoniste de Buffett rappelle l'un des arguments du fameux discours de Steve Jobs dispensé à l'université de Stanford peu avant sa mort: la vie est courte, faites ce qui compte pour vous.

Investissez autant que vous pouvez en vous-même dès maintenant et vous obtiendrez des rendements supérieurs à tout ce dont vous pourriez rêver. Une bonne façon de remettre le ROI à sa place et de prendre... la vôtre, celle qui vous revient: la première!

Et si l'on cessait de craindre l'insécurité ?

Insécurité. Ce mot semble caractériser notre monde actuel. Les médias nous en servent à toutes les sauces et remettent le couvert à chaque édition. A les en croire, l'insécurité se manifeste tous azimuts: vie professionnelle ou privée, relations personnelles, finances, écologie, activités ludiques, sportives, sexuelles. La cause résiderait dans l'accélération des changements que vit notre époque. Alors, quelle attitude adopter ? Continuer à nous accrocher aux rares et maigres branches de notre désuète sécurité d'antan ou... compter sur notre capacité illimitée de résilience ? Pour ma part, j'ai choisi la seconde option. Partage d'impressions et de vécu.



L'insécurité ou... la vie mode d'emploi!

Menaces. Risques. Motifs d'inquiétudes. Sacrée insécurité: omniprésente, inévitable, inquiétante. Le fait de notre époque? Ce serait trop simple! Et conclure cela reviendrait à oublier que l'insécurité est on ne peut plus normale. En fait, la seule certitude en ce bas monde est que... tout change. Absolument tout – il suffit d'attendre.

Mais les bipèdes que nous sommes tentons de dompter l'insécurité en cherchant à nous sursécuriser. Le succès des assurances, prêtes à nous protéger de tout (ou contre tout), en est la meilleure preuve.

A défaut, on accepte de «quitter notre zone de confort». La meilleure façon d'évoluer, nous dit-on. D'accord, mais... pourvu que ce genre d'escapades forcées ne se produisent pas trop souvent! Car notre zone de confort est le siège même de

notre sécurité personnelle. Jusqu'au jour où – misère! – le changement s'abat sur elle de plein fouet.

Vivre avec l'insécurité

Loin de moi l'idée de me poser en donneur de leçons. Mais puisque la sagesse nous dicte de pactiser avec l'insécurité, j'y ai souscrit de gaieté de cœur! Et je ne peux résister à l'envie de partager le rapport – étroit et heureux! – que j'entretiens avec cette variable décidément impossible à chasser de notre existence.

Durant ces dernières treize années, mon statut d'indépendant m'a aidé et invité à faire ami-ami avec l'incontournable insécurité. Au début bien malgré moi. Parfois dans la douleur. Mais jamais jusqu'à regretter un pseudo bon-vieux-temps-de-salarié-bien-au-chaud-sans-grande-liberté-mais-sans-grand-souci-non-plus.

Certes, je me suis tourné et retourné dans mon lit sans savoir si des commandes allaient tomber les mois suivants... Certes, je n'ai pas toujours su quand mes clients me payeraient – s'ils voulaient bien me payer... Mais, avec le recul, quel fut l'effet de cette insécurité? Voici ce qui me vient spontanément:

- L'insécurité comme incitation à voir plus loin. Elle me pousse à réfléchir, envisager des alternatives, prendre des risques, entamer de nouvelles actions. Elle m'incite à continuer à me former, à apprendre. Ainsi, chaque jour, je me surprends à effectuer quelque chose pour la première fois. Chaque jour, je trouve un moment pour lire, pour visionner un TED talk sur Internet, pour explorer une piste inconnue.

L'insécurité comme ferment d'un état d'esprit jeune. Je lui dois de rester éveillé, vif et partant, en pleine possession de mes moyens. Elle m'encourage à débusquer les opportunités et surtout à les saisir, à ne pas me reposer sur mes lauriers.

L'insécurité comme facteur de lien. Grâce à elle, je continue à demander et accueillir l'aide d'autrui. Pourtant, l'on m'avait formaté pour me débrouiller par moi-même quoi qu'il m'en coûte. Une attitude dépassée puisque, la plupart du temps, collaborer et non s'isoler conduit au succès.

Sécurité: dedans ou dehors?

Il m'arrive de songer à celles et ceux dont la sécurité relève d'un job... qui les emprisonne plus qu'autre chose. Quel sacrifice pour une situation aussi illusoire.

Car le mot «sécurité» ne dépend plus de l'extérieur. Fini le temps où un contrat auprès d'un employeur solide représentait l'assurance suprême. Finie l'époque du client fidèle, de la relation professionnelle durable, de l'institution au-dessus de tout soupçon et exemptée de tout licenciement massif. Non, désormais la sécurité réside à l'intérieur. En nous. Elle se fonde sur nos expériences accumulées, nos compétences acquises, notre confiance en nous, renforcée petit à petit, succès après succès. Bien sûr, elle provient également de notre intelligence stratégique que résume bien l'adage Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. En d'autres termes, entretenir une multitude de relations positives, de clients satisfaits, un large réseau de gens qui me veulent du bien.

Une telle attitude m'a réservé un cadeau: j'ai découvert pouvoir faire confiance à la vie! Et ce malgré un monde qui change et nous déstabilise, ce qui nous pousse souvent à imaginer ce que nous risquons de perdre... Or, combien de catastrophes prévues n'ont jamais eu lieu? Cessons donc de considérer le verre à moitié vide... Car les opportunités constituent, en réalité, notre seule sécurité.

Merci, insécurité!

Si j'avais conservé mon emploi dans la banque (et si celle-ci avait décidé de me garder), j'aurais nettement plus d'argent aujourd'hui. Mais qu'ai-je gagné au change? De l'insécurité! Et c'est tant mieux! Je m'explique: l'insécurité de ma situation d'indépendant se traduit par davantage de bonheur, des compétences (très) variées, un (très) vaste et (très) riche réseau humain, des clients issus de domaines (très) divers.

L'insécurité m'apporte aussi ma dose quotidienne d'humilité, et, parfois de doutes salutaires. Je lui dois ma vie remplie et la joie de faire ce que je fais. Grâce à elle, je dispose de tout ce qu'il faut pour voir et concrétiser les multiples opportunités que... le changement – toujours lui! – m'offre sur un plateau, aussi instable soit-il!

Pour conclure, je chéris cette insécurité que d'autres fuient. Après tout, je n'ai jamais trouvé de meilleur moteur et de plus puissant outil de motivation.





Grain à moudre pour formateurs

Trois récentes études distinctes peuvent fournir des ouvertures commerciales aux formateurs. Ces données offrent de précieux enseignements sur l'état d'esprit des employés, l'attitude des managers et les visées des entreprises...

Former les managers

Les managers ouverts et abordables ont les collaborateurs les plus « engagés », conclut, entre autres, l'enquête de l'institut Gallup (2013). Or la Suisse figure au huitième rang des pays sondés par cette étude consacrée à la qualité de l'engagement des employés... Chez nous, seuls 16 %

d'employés se considèrent comme « engagés », alors que 76 % se sentent « non-engagés » et 8 % activement « désengagés »... Bon à savoir pour qui forme afin d'aider à motiver, à trouver sa voie ou sa raison d'être professionnelle.

Vaincre l'insatisfaction

Résultat de l'étude d'Attractis 2018: en fin de journée, seuls 26 % des collaborateurs de 420 entreprises romandes disent satisfaits de leur travail... De quoi préoccuper les RH et inspirer les formateurs...

Priorité à l'humain

HR Bench Institute a interrogé des entreprises romandes totalisant plus de 106 000 EPT en 2018. Bref reflet des priorités d'une entreprise sur quatre pour cette année:

- formalisation des pratiques de management de l'entreprise (charte, conduite de management...);
- formation des managers;
- soutien et accompagnement des RH aux managers;

Très concrètement

Enjeu essentiel pour le formateur: proposer des formations adaptées aux conditions actuelles du marché. Elles suggèrent aussi un enjeu secondaire: vendre ces formations en s'inspirant du conseil de Marc Benninger: « Le CEO ne s'intéresse pas au leadership! Il s'intéresse aux parts de marché et au prix de ses actions. Mais si vous lui dites qu'une formation en leadership va augmenter la valeur boursière de son entreprise de 20 % [...] il vous écoutera attentivement. » (La valeur RH définie par ceux qui en bénéficient, HR Today, 27.09.2018.)

Mots-clés

La proposition commerciale du formateur inclura aussi un autre point clé de l'étude Attractis: les manques de respect, d'écoute, d'éthique, de promotion des femmes, d'équité, de vision et d'objectifs dont se plaignent les collaborateurs. Car ces mots-clés expliquent le désengagement du personnel. S'y ajoutent les termes qui dénotent les reproches visant le management: communication floue, autoritarisme et promesses non-tenues. Forts de ce savoir, les formateurs pourront mieux soutenir les entreprises désireuses d'élaborer une réelle Management Value Proposition (voir l'Employee Value Proposition, de Divanna and Rogers). Autrement dit, aider les managers à afficher un état d'être propice au développement économique de leur entreprise. Et aider celle-ci à recruter, fidéliser ses collaborateurs et, surtout, à développer leur engagement afin d'accroître la performance de l'employeur.

Références:

<http://www.i-care.io/blog/ce-que-les-managers-doivent-retenir-de-lenquete-sur-lengagement-de-gallup>

www.attractis.org
<http://www.hrbench.ch/fr/hr-bench-publications/>



SONDAGE

D'abord intitulée *ARFOR News*, puis *Agora* et maintenant *Transfert*, la revue de l'ARFOR a connu bien des changements de nom, de forme, de contenu et de densité rédactionnelle au cours de ces 20 années écoulées. Nous profitons donc de l'anniversaire de notre association pour vous demander votre avis sur le concept actuel de *Transfert*.

Ainsi pourrions-nous améliorer cette publication afin de vous la rendre plus plaisante et – surtout! – plus utile et inspirante.

Merci à vous de bien vouloir consacrer quelques instants à ce sondage (qu'il vous suffira de photographier et d'envoyer à info@arfor.ch) ou que vous pouvez aussi remplir sur le web : <https://su.vc/transfert>.

1.0 Quel sentiment général vous inspire la lecture de *Transfert*? (plusieurs réponses possibles)

- 1.1 Le plaisir de trouver des articles qui traitent de mon domaine.
- 1.2 La satisfaction d'avoir appris quelque chose.
- 1.3 L'ennui provoqué par des articles qui enfoncent des portes ouvertes.
- 1.4 L'agacement d'avoir perdu mon temps.
- 1.5 La colère due au fait que cette revue est inutile.
- 1.6 Rien de ce qui précède et voici ce que je ressens:

2.0 En général, quelle portion d'une édition de *Transfert* lisez-vous?

- 2.1 Tout
- 2.2 Presque tout
- 2.3 Quelques articles brefs
- 2.4 Un ou deux articles longs
- 2.5 Un ou deux articles brefs et un ou deux longs
- 2.6 Presque rien
- 2.7 Rien

3.0 Trouvez-vous les articles...

- 3.1 trop longs
- 3.2 trop courts
- 3.3 trop fouillés
- 3.4 trop superficiels
- 3.5 trop convenus (sujets déjà couverts dans d'autres médias)
- 3.6 utiles et pertinents
- 3.7 trop intellos / difficiles à saisir
- 3.8 pas assez concrets / transposables dans votre pratique
- 3.9 sans intérêt pour ma pratique



<https://su.vc/transfert>

4.0 Quelles sont vos cinq rubriques préférées? (numérotez-les par ordre d'importance)

- 4.1 Le Pavé dans la mare (par Blaise Neyroud)
- 4.2 L'art de la résilience ou du réseautage (par Rudolf Klaus)
- 4.3 Entre nous (portrait d'un membre par Isabelle Inzerilli)
- 4.4 La page de Pécub (réflexion illustrée du dessinateur)
- 4.5 Lu pour vous (résumé de livre par Pierre-Alain Bex)
- 4.6 Le conte (par Charles Bruhlart et Fabienne Alfandari)
- 4.7 Bon à savoir (article majeur par Norbert Apter, Jean-Marc Guscetti ou autre invité)
- 4.8 Agora de la formation (article majeur sur notre congrès annuel)
- 4.9 Ce qu'ils en pensent (la formation aux yeux des RH par Blaise Neyroud)
- 4.10 A raconter (retour d'expérience d'un membre de l'ARFOR)

5.0 Que pourrait-on améliorer dans *Transfert*?

Votre franchise nous aidera!

6.0 En bref, qu'appréciez-vous dans *Transfert*?

Votre retour nous importe:

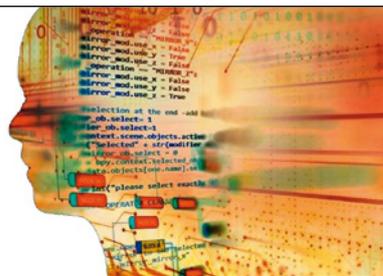
Merci d'avoir pris la peine de nous fournir vos impressions et attentes. Nous en tiendrons compte.
Bien à vous.

L'équipe de *Transfert*

FORMATIONS

Atelier en ligne

Digital learning : quel est le rôle du formateur ?



Cette année, l'ARFOR vous propose une classe virtuelle sur deux thématiques :

Zoom sur les modalités digitales 14.01.2020

Différencier les modalités digitales, leurs applications, leurs avantages et leurs inconvénients. Comment adapter vos contenus, et quand ne pas investir de temps dans cette transformation.

1. Huit modalités expliquées avec des exemples et des expériences
2. Coconstruction d'une synthèse

Zoom sur les compétences - 21.01.2020

Identifier les compétences du formateur digital. Et lesquelles développer chez les jeunes apprenants et chez les adultes ?

1. Matrice des compétences
2. Débats



Durée : de 18 h 30 à 20 h

Où : à distance, via la plate-forme Zoom

Avec qui : Isabelle Mayor, chargée de projet digital Learning et François Aubert, assistant

Combien : une classe : CHF 20.- /40.- (membres / non-membres);
deux classes : CHF 30.- / 60.-.



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



Quand : renseignements sur www.arfor.ch

Durée : 3 jours

Où : Centre de formation Hotelis, à Morges

Avec qui : Marc Turiault

Combien : CHF 1190.- (membre)
CHF 1490.- (non-membre)

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

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

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

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

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

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

Renseignements et inscriptions

ARFOR
Association Romande
des Formateurs
Secrétariat opérationnel:
Aduna Romandie
av. de Provence 12
1007 Lausanne
info@arfor.ch
021623 37 00
www.arfor.ch/formations