

# transfert

LA REVUE DES  
FORMATEURS  
ROMANDS





## De 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.

### ASSOCIATION

- Invitation et participation à l'Assemblée générale annuelle.
- Informations régulières via *Transfert*, la revue de l'association.
- Diffusion et réception gratuites d'offres d'emploi spécifiques au domaine de la formation.
- Accès à l'espace membre ARFOR sur LinkedIn.
- L'Agora de la formation: le rendez-vous majeur de l'ARFOR. Idéal pour découvrir des démarches originales et novatrices, échanger et élargir votre réseau.
- Bon de réduction de CHF 50.- à faire valoir sur une formation continue ARFORformation ou un atelier à la suite d'un parrainage (offre soumise à conditions).
- L'Annuaire des membres.
- R&D: veille sur les évolutions de la formation.

### FORMATION

#### ARFORformation:

- Tarif préférentiel.
- Formations certifiantes.
- Formations continues (avec attestation).

### MANIFESTATIONS

#### ARFORcréation:

- Jam session: séances de co-création autour d'un thème défini.
- Kickoff: accueil des nouveaux membres, célébration des lauréats.
- Visites d'entreprise: découverte et échanges de pratiques.
- Conférences.
- Réseautage.

### PRESTATIONS

#### Revue *Transfert*

Abonnement gratuit à la revue de l'ARFOR qui assure et développe les liens entre les membres. Quatre parutions par an.

#### Plateforme e-Learning

Espace gratuit de 4 Go disponible sur la plateforme d'apprentissage en ligne (LMS Moodle), permettant de gérer des actions de formation, la mise à disposition de documents, l'évaluation, le parcours d'apprentissage (WBT).

#### Renseignements et inscriptions

ARFOR  
av. de Provence 10  
1007 Lausanne

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

# SOMMAIRE

---

## CONTRIBUTIONS



4

---

## VISION

**Éditorial**

5 Retour ou pas retour ?

**Impressum****Arrêt sur image**

6 Hommage à Philippe Vaucher

7 ARFORetrouvaille : le plaisir simple  
de la vraie rencontre**Perspective**

8 Petite synthèse d'un grand ARFORzoom

---

## INSPIRATION

**Le pavé dans la mare**

10 Un titre, pourquoi un titre ?

**Entre nous**

11 À petits pas pour la planète

**Lu pour vous**

14

**Conte**

15 L'oisillon dans la merde

**Comment le vivent-elles**

16 Le courant dans le sang

---

## EXPLORATION

**Partage de savoir**19 Attention au ver dans le fruit  
de la formation continue22 Voir et viser une formation malgré  
un handicap visuel



**Fabienne Alfandari**

Coach et formatrice  
[www.coaching-formation.ch](http://www.coaching-formation.ch)  
[fabienne@coaching-formations.ch](mailto:fabienne@coaching-formations.ch)



**Isabelle Inzerilli**

Formation, coaching, conseil  
[www.sinventer.ch](http://www.sinventer.ch)  
[isabelle.inzerilli@sinventer.ch](mailto:isabelle.inzerilli@sinventer.ch)



**Pierre-Alain Bex**

Formateur co4mations  
[www.co4mations.ch](http://www.co4mations.ch)  
[pierre-alain.bex@co4mations.ch](mailto:pierre-alain.bex@co4mations.ch)



**Charles Brulhart**

Formateur et conteur  
[www.metafora.ch](http://www.metafora.ch)  
[c.brulhart@bluewin.ch](mailto:c.brulhart@bluewin.ch)



**Philippe Gachet**

Gachet Formation-Coaching  
Membre d'ARFORmation  
[philippe.gachet@arfor.ch](mailto:philippe.gachet@arfor.ch)



**Blaise Neyroud**

Directeur de cours  
Centre patronal  
[bneyroud@centrepatronal.ch](mailto:bneyroud@centrepatronal.ch)



**Blaise Neyroud**  
Vice-président de l'ARFOR  
blaise.neyroud@arfor.ch

## RETOUR OU PAS RETOUR

**L**a crise se prolonge et l'incertitude quant à l'animation de cours reste d'actualité. Le formateur, quel que soit son domaine, doit encore et toujours s'adapter. Pendu aux lèvres des conseillers fédéraux, dont très (trop) régulièrement les directives changent, il se conforme à une situation sanitaire fluctuante et contraignante. Chacun crée un dispositif flexible pour maintenir une offre de formation attractive à géométrie variable selon le variant du moment. Notre métier s'en voit bouleversé. Formateurs, mandants, participants discutent et palabrent pour trouver LA solution « la moins pire » : en présentiel avec masque ou à distance hybride, ou juste à distance synchrone ou en bimodal ou carrément asynchrone, ou, ou... Les modèles se multiplient.

Pour l'instant (combien de temps encore?) nous sommes autorisés à nous voir en chair et en os si nous respectons la fameuse distance, et en extérieur, ou le visage barré du non-moins fameux masque, etc. Mais en salle de cours, l'interprétation des règles varie en fonction du risquomètre et du trouillomètre du plus prudent (ou angoissé) des présents. Et les formateurs font face aux mêmes problèmes :

- combien de participants à distance, sur place ou simplement absents ?

- comment organiser une formation avec tant de personnes à distance et tant en salle ?
- et si, après avoir adapté mon cours, j'opte pour un modus operandi bimodal, que faire si, finalement, tout le monde se pointe en salle ou, pire, si sans prévenir, chacun reste derrière son écran ?

Sur un autre plan, bon nombre de prestataires de formation s'inquiètent de l'émergence des cours exclusivement à distance qui commencent à envahir le marché. La FSEA tire la sonnette d'alarme : l'Allemagne, la France voire les États-Unis disposent de grands moyens et se révèlent, dès lors, agressifs sur le marché de la formation.

Bref, nous voici contraints de revoir les bases de notre métier et de faire preuve de créativité. Si la technologie supplée aux difficultés, l'originalité doit remplacer le fonctionnel traditionnel. C'est la force d'une association comme la nôtre que de mettre en réseau – pour le partage de compétences et, ces temps, le partage des idées.

Car rien n'arrêtera la formation et rien ne doit l'arrêter.

Blaise Neyroud  
Rédacteur en chef adjoint

## IMPRESSUM

ÉDITEUR  
**ARFOR**  
Association Romande  
des Formateurs  
info@arfor.ch  
www.arfor.ch  
av. de Provence 12  
1007 Lausanne

RESPONSABLE  
DE LA PUBLICATION  
**François Aubert**  
président de l'ARFOR  
francois.aubert@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**  
relectrice

PUBLICITÉ  
**HP MEDIA SA**  
info@hpmedia.ch

IMPRESSION  
Publi-Libris  
Imprimé en Suisse

DIFFUSION  
Tirage : 500 exemplaires

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



## HOMMAGE À PHILIPPE VAUCHER

Nous déplorons le décès subit, le 17 août 2021, à l'âge de 65 ans, de notre confrère et ami Philippe Vaucher.

Durant ses longues années au comité de l'ARFOR, Philippe a représenté notre association auprès de différentes faitières (notamment la FSFE).

Ingénieur de formation EPFL au bénéfice, entre autres, du diplôme fédéral de formateur en entreprises et du diplôme fédéral de responsable de formation, par ailleurs directeur pour la Romandie du Centre de formation sfb-ESG à Prilly jusqu'à fin 2020, Philippe fut un porte-parole exemplaire de la formation professionnelle continue.

Pierre-Alain Bex, ancien président de l'ARFOR, a bien connu Philippe Vaucher. Il le considérait comme un grand homme doublé d'un grand formateur de Suisse romande :

«Partager, animer et former allumait des étincelles dans ses yeux. Généreux et accueillant, il a reçu quantité de fois le comité de l'ARFOR en ses locaux. Fervent défenseur de notre métier, il a consacré son ouverture d'esprit et sa curiosité à protéger et développer cette activité qui le passionnait. Humain, il s'est souvent proposé comme modérateur pour que chacun puisse apporter le meilleur de lui.»

Pour sa part, Jean-Pierre Besse, ancien président lui aussi, confirme combien Philippe représentait la passion de la formation alliée à celle de l'être humain. «Il était mon modèle dans notre domaine et le restera.

Lorsque j'ai pris la présidence de l'ARFOR en 2012, Philippe m'a reçu. Il souhaitait m'expliquer, en détail, le paysage et les différents acteurs de la formation romande. Bien que surchargé, il avait réussi à trouver une heure dans son emploi du temps de ministre.

Nous nous étions quittés après trois heures d'échanges passionnants!

Cet exemple illustre sa générosité et sa capacité à donner le meilleur de lui-même aux autres. Conseiller pragmatique, défenseur farouche du lien entre pros de la formation, ils étaient pour lui non des concurrents possibles, mais des partenaires.

Il fut un repère pour le comité et moi tout au long de ma présidence. Et j'ai tenté de

m'approcher de son niveau de qualité en tant que responsable de formation lorsque j'ai souhaité acquérir mon diplôme dans ce domaine.»

Patrick Debray, membre fondateur de l'ARFOR, longtemps enseignant à l'ESG et compagnon de route de Philippe à la FSFE, a accompagné la recherche d'un candidat à la succession de Philippe. Patrick a partagé ses derniers mois à la tête de l'école: «Philippe avait plein de projets pour son «après» professionnel. Il lui tenait à cœur de réussir son passage de flambeau, à regret. J'ai été stupéfait et suis très touché par sa disparition. L'ARFOR perd non seulement un ami et un grand formateur, mais aussi un infatigable tisseur de liens.

Fort de son ouverture et de sa proximité avec les acteurs de la formation professionnelle en Suisse alémanique et au Tessin, Philippe a œuvré sans relâche au rayonnement de l'ARFOR et à son inclusion dans les réseaux de la formation professionnelle au niveau national.

Philippe fut un élément moteur du développement de notre association. On lui doit les modules de «formation turbo». Cette préparation intensive de 9 jours permettait aux membres de l'ARFOR de se présenter à l'examen du Diplôme fédéral supérieur de formateur en entreprise.

Grâce à lui, 8 membres obtinrent ainsi leur diplôme en 2006. Et deux d'entre eux sortirent premiers ex aequo sur 130 inscrits avec une moyenne de 5,6!

On lui doit encore les assessments destinés à faire obtenir aux titulaires du titre précité un Diplôme fédéral de responsable de formation.

Analyste pertinent, conseiller toujours avisé, diplomate né, par ailleurs disponible, engagé et bienveillant, Philippe était très apprécié, bien au-delà du monde de la formation.» Pour conclure ce bref portrait de Philippe, nous redonnons la plume à Jean-Pierre Besse: «Mon cher Philippe, je sais que tu vas beaucoup me (nous) manquer. Ton sourire, ta voix et ton attitude au service de tes semblables et du monde la formation demeureront dans ma (nos) mémoire(s). De là-haut, j'espère que tu continueras à suivre nos aventures et, le moment venu, à nous guider vers de bonnes décisions, comme tu savais si bien le faire ici-bas.»

Le comité de l'ARFOR adresse ses plus sincères messages de condoléances à l'épouse de Philippe et à sa famille.



## ARFOR ETROUVAILLES : LE PLAISIR SIMPLE DE LA VRAIE RENCONTRE

**On en rêvait depuis plus d'une année. Sans Zoom. Sans Skype. Sans écran. Simplement se retrouver entre gens du monde de la formation. Mais en direct. Dans la vraie vie. Alors, à peine le Conseil fédéral relâcha-t-il la bride que - hop! - votre comité sauta sur l'occasion. Il put ainsi tenir sa promesse faite lors de la dernière Assemblée générale, et organiser une mini-festoye ! C'était le 25 août dernier. On s'en souviendra. Après tout ce temps... il était temps !**

Rarement rencontre informelle de l'ARFOR autour d'un buffet et d'un verre fut autant appréciée ! Certes, le magnifique cadre du restaurant lausannois sis à Vidy nous a permis de profiter pleinement du jardin. Certes, il faisait beau et doux. Certes, le paysage lémanique était, comme toujours, bon à voir. Certes, l'ambiance était chaleureuse et les échanges nourris.

Mais il y avait davantage.

Le délicieux goût de la liberté retrouvée – mais jusqu'à quand ?

Les échanges yeux dans les yeux !

Le contact loin de tout intermédiaire numérique-modernisé.

D'ailleurs, comme l'a clamé l'un d'entre nous en entrechoquant son verre avec celui de son vis-à-vis : « Le face-à-face, ça ne se remplace pas ! »

Ainsi, presque 50 membres de l'ARFOR ont répondu à l'invitation. Pour la joie de « tailler le bout de gras ». Faire ou refaire connaissance. Partager leurs expériences (enseigner en situation de crise sanitaire ou non). S'exprimer, réseauter.

Oui, l'irrépressible désir de renouer des contacts « pour de vrai » a eu raison des réticences et des contraintes encore en vigueur. Et malgré l'opacité des masques, qu'il était bon de voir les visages des membres présents rayonner de convivialité, de plaisir réciproque et de bonne humeur.



# Petite synthèse d'un grand ARFORZoom

**S**i vous étiez là au soir du 14 juin, c'est peut-être en souvenir du 11 septembre 2001 ou de ce que vous faisiez quand Neil Armstrong et ses potes décrochaient la lune en 69. Ou parce que vous vous souveniez surtout de ce 16 mars 2020 et de tout ce que cela a changé dans votre vie. Nous sommes plus ou moins conscients des changements que vous avez pu ou dû apporter à votre pratique professionnelle. Mais on oublie vite, donc...

Que ça fait du bien d'échanger, de découvrir ces 1001 astuces que d'autres ont aussi dû instaurer *fissa* pour continuer à performer, également dans d'autres domaines que le sien.

En quelques heures, en quelques jours, il a fallu adapter des centaines de cours en présentiel pour du distanciel ou de l'hybride. Ce télétravail – inimaginable pour certains chefs qui mesuraient leur succès au nombre de personnes présentes au bureau –, ce télétravail était devenu obligatoire. Des étages entiers d'*open space* s'étaient vidés.

Oh bien sûr, certains ont louvoyé, cherché des excuses, demandé des délais. D'autres se sont jetés à l'eau avec plus ou moins de succès. On rigole aujourd'hui en songeant à nos premiers pas sur TEAMS.

Merci Neil Armstrong, ton petit pas sur la Lune fut pour nous... un grand pas sur ZOOM.

On n'a pas tous décroché la lune depuis 15 mois. Mais à entendre Laurence et Lolita, Paul et Pierre, nous n'avons pas été seuls à faire des pas de géant.

Nous pensions mieux connaître le travail des soignants depuis le premier confinement. Ceux que nous applaudissions sur nos balcons ou depuis nos fenêtres. On les savait engagés, volontaires, en première ligne. Grâce à Lolita et Paul, nous avons découvert les changements dans la stratégie, l'organisation, dans les techniques axées sur les utilisatrices et utilisateurs, bref sur l'*humain*.

Alors que s'il y a un domaine où l'on a régressé ces derniers mois, c'est celui du relationnel. Il n'y a pas que notre jeunesse qui a manqué de contacts, de rencontres. Nos anciens, nos parents, nos enfants, nous, vous et moi avons besoin de nous retrouver pour de vrai.

En tant que formateur-formatrice ou spécialiste RH, notre plus-value, c'est souvent d'être en face de l'autre pour l'accompagner. Du coup, cela m'a fait du bien d'imaginer Lolita caméra au point dans les entrailles de l'hôpital ou aux soins

intensifs, à la recherche des images qui allaient illustrer les 57 modules pour former les soignants-soignantes réaffectés d'urgence ou les militaires mis à disposition des hôpitaux, des EMS. Ici et en Afrique. Et on a enfin parlé de solidarité.

Lolita et Paul étaient déjà réalistes par rapport à ce que l'on peut mettre en place à distance et sont toujours aussi convaincus par la digitalisation et les techniques agiles. Mais quel changement par rapport à l'*avant* COVID où avec leur bâton de pèlerin, ils prêchaient dans le désert pour convaincre des avantages du distanciel. La digitalisation a fait là aussi un énorme pas. Et on n'est pas sur la Lune. Eux qui avaient mis la clé sous le paillason du centre de formation, ont pris des années-lumière d'avance.

Quand on imagine Laurence à la tête de son centre, on ne pense pas toujours que les gens en formation peuvent aussi être des adultes peu familiarisés avec les nouvelles technologies. Suivre sa formation au sens de l'article 32, c'est déjà souvent un sacré défi pour équilibrer vie pro, vie perso et se remettre à étudier. Alors, quand en plus il faut changer d'outils et de méthodes en cours de route et retourner sur les bancs virtuels, ça chauffe vite pour décrocher



non pas la lune, mais le précieux sésame qui permet souvent de gravir l'échelle sociale.

Pierre se plaisait à dire que les cadres de l'armée étaient rodés au Home Office. Soit. Mais de là à faire entraîner le salut militaire ou la connaissance des grades en e-learning à une jeunesse – certes habituée aux réseaux sociaux mais pas très motivée –, il y a un pas, un pas de géant que la Grande Muette a dû faire d'urgence.

Surtout quand la formation est fortement axée sur le présentiel et la pratique. La presse s'est vite emparée de ce qu'elle a considéré comme un essai alors que de petits miracles ont lieu pour réaffecter une caserne en quelques jours, échelonner des centaines de repas ou encore assister 5'000 recrues durant 3 semaines à distance dans leur apprentissage de la vie militaire etc. Là aussi, on n'a pas décroché la lune mais quelles avancées!

J'espère que vous avez autant que moi apprécié cet ARFORZoom. Au nom du comité de l'ARFOR et d'ARFORmation, merci d'avoir participé. Et un merci tout particulier à nos quatre intervenants.

**Philippe Gachet**  
Formateur et coach

# Hôtel Mirabeau

LAUSANNE



L'hôtel est un des trésors méconnus de la ville. Situé à seulement 400 mètres de la gare et du métro de Lausanne, desservi par l'arrêt de bus qui porte son nom.

Cet hôtel 4 étoiles propose 75 chambres au calme inattendu.

C'est un havre de paix insoupçonné.

## **Best Western Plus Hôtel Mirabeau**

Avenue de la Gare 31,  
1003 Lausanne - CH

[www.mirabeau.ch](http://www.mirabeau.ch)  
[contact@mirabeau.ch](mailto:contact@mirabeau.ch)  
+41 (0)21 341 42 43





## Un titre, pourquoi un titre ?

Les CV regorgent de titres ronflants, universitaires ou pas. Les DRH doivent s'y perdre... Alors comment dénicher la perle rare, entre les bardés de diplômes et ceux qui n'en ont pas, mais qui sont doués, sans preuve sur papier ? D'autant que nombre de diplômes ne prouvent rien, et que des CV vides peuvent démontrer tout et son contraire ! C'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...

**A** lors, je vous le demande : c'est quoi un titre ? Pour y voir clair, commençons par exclure la définition selon laquelle un titre est un : « mot, expression, phrase servant à désigner un écrit ». Intéressons-nous plutôt à la suivante : « nom, appellation ou qualité correspondant à un grade, un diplôme, une qualification, une fonction, un statut, etc. ». Clair, précis, direct et donc, en principe, efficace. Or, en entreprise, on voit de tout. Vraiment de tout ! Et c'est perturbant...

Prenons un produit maison : « Coordinateur-trice de formation », à quoi cela correspond-il ?

Le coordinateur est-il l'intermédiaire qui traite avec les participants, avec le mandant, avec les chargés de cours ; ou est-ce, caricaturalement dit, le responsable des crayons et des gommes (la personne qui réserve les salles, commande le support, fait des photocopies, réserve les repas...), soit un grand maître en logistique ? Ou est-ce tout ça à la fois ?

Le descriptif du cours en question nous renseigne : c'est un peu tout à la fois mais pas totalement – quoique parfois plus.

« C'est plus compliqué que ça ! » dirait un bon politicien.

En d'autres termes, malgré la clarté du Larousse : « nom, appellation... correspondant à... une fonction... », le bât blesse... Voyez plutôt :

- 1° seul le cahier des tâches définit la fonction (tous les manuels de RH contiennent des trucs comme ça) ; et...
- 2° sauf rares exceptions, les titres ne sont pas protégés ; donc...
- 3° le patron intitule et attribue la fonction à sa guise ! Et comme si cela ne suffisait pas...
- 4° recourir à des termes génériques permet d'accorder des titres ou des intitulés flatteurs pour leurs titulaires ; mais...
- 5° de tels titres ont le fâcheux défaut de ne pas renseigner sur la fonction. Et...
- 6° affubler quelqu'un d'un titre en anglais est le summum du genre ! (Pour l'anecdote, un de mes anciens employeurs n'attribuait que des « titres » dans la langue de Shakespeare. Et l'on disait que plus cette dénomination était longue, moins elle en contenait. Le « *Director* » pesait bien plus lourd que le « *Deputy Managing Vice-President* ». Eh oui : le second se

farçissait toute la logistique des rendez-vous et tirait les cafés du premier !)

Ces six points sont autant d'arbres qui cachent la forêt. Car, maintenant que l'on sait devoir se former tout au long de la vie, quelle valeur attribuer aux multiples titres obtenus à la suite d'une avalanche de formations ? Et comment s'en sortiront les DRH lorsque la rubrique « formation » des CV comportera plus de lignes que la rubrique « Expérience » ? Faut-il se réjouir de cette évolution ? D'autant plus que *travailler* peut être *formateur* et que se former vise, en principe, à accroître notre performance, au travail ou ailleurs.

Alors je repose la question initiale : un titre, pourquoi un titre ? En tant que responsable de formation, si je cherche un coach ou un chargé de cours, je comprendrai mieux ces termes traditionnels que « facilitateur de découverte personnelle » ou « spécialiste du développement de compétences ».

Une chose est sûre, l'utilisation d'un titre doit renseigner le plus clairement possible sur les compétences de la personne et non pas faire joli dans le paysage.



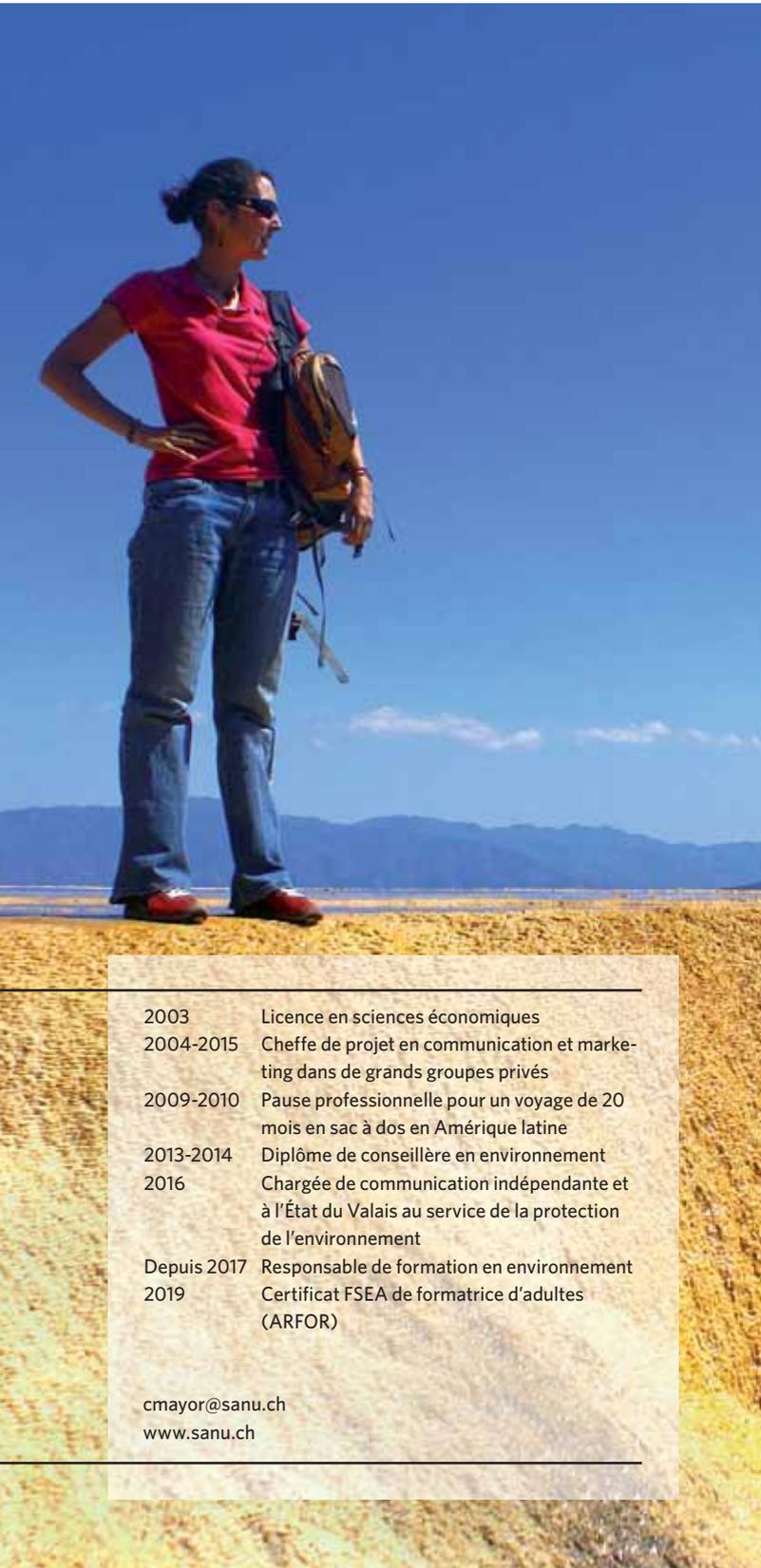
---

## À petits pas pour la planète

**Céline Mayor, responsable de formation en environnement et membre de l'ARFOR depuis 2019**

Son terrain de jeu est vaste, mais fragile: la nature. Les randonnées en montagne, la découverte des paysages, des plantes et des animaux. Pour elle, tout est matière à s'émerveiller. Poser un regard neuf sur les choses simples, comme le fait spontanément son enfant. Cette passion pour le vivant nourrit aussi son métier. En charge de deux formations, Céline s'en inspire pour déployer les contenus. Au service d'une société plus vertueuse.

---



- 
- |             |  |
|-------------|--|
| 2003        | Licence en sciences économiques  |
| 2004-2015   | Cheffe de projet en communication et marketing dans de grands groupes privés                               |
| 2009-2010   | Pause professionnelle pour un voyage de 20 mois en sac à dos en Amérique latine                            |
| 2013-2014   | Diplôme de conseillère en environnement  |
| 2016        | Chargée de communication indépendante et à l'État du Valais au service de la protection de l'environnement |
| Depuis 2017 | Responsable de formation en environnement  |
| 2019        | Certificat FSEA de formatrice d'adultes (ARFOR)  |

cmayor@sanu.ch  
www.sanu.ch

---

**F**an de son minibus VW et adepte du sac à dos, Céline Mayor rentre tout juste d'un récent séjour à Adelboden. Vitalisée. Elle affectionne ces bols d'air dans la nature et le partage avec ses proches. «Respirer, se déconnecter, revenir à l'essentiel, s'émerveiller devant les choses simples autour de soi. Avec lenteur», insiste-t-elle. Un rapport à l'existence acquis dès l'enfance. Alors qu'elle grandit en Lavaux, elle apprend, en famille, à se contenter des moyens du bord. «Vivre bien, mais simplement.» Ses parents partagent avec elle leur attachement au terroir et à la préservation des traditions. Mais elle ne prend réellement conscience des menaces sur la biodiversité qu'au cours d'un périple de 20 mois en Amérique du Sud. Là, ce qu'elle décrit comme une pollution non cachée lui saute aux yeux – à l'opposé de celle, moins visible, qui affecte l'Europe. De ce fléau, elle fait sa mission : modifier les pratiques professionnelles, intégrer la notion d'environnement dans chaque secteur, chaque métier de l'économie – pour un avenir plus durable.

Responsable de formation chez Sanu SA depuis 2017, elle jongle entre trois casquettes : celle de cheffe de projet, pilote de deux formations en environnement conduisant au brevet fédéral (55 heures chacune et plus de 40 intervenants), celle de formatrice en communication environnementale et celle de coach de projets pratiques en réorientation professionnelle.



### S'améliorer, toujours

Très sollicitée par son métier, Céline prend le temps de bien analyser toute situation avant de proposer des solutions. «Un travail de fond nécessaire pour viser la qualité optimale dans mes projets», explique-t-elle. Son expérience en études de consommateurs lui a enseigné l'importance de se mettre à la place de l'autre afin d'en comprendre les besoins. Ceux des participants en particulier, pour ainsi mieux cibler les cours.

Se préparer, mais aussi lâcher, précise-t-elle. Libérée d'un contenu à transmettre, elle se focalise avant tout sur les acquis des participants. «Je dois cette révélation à ma formation FSEA, à l'ARFOR! Aujourd'hui, j'accompagne les réflexions afin que les gens trouvent eux-mêmes leurs solutions: une sorte de coconstruction d'où chacun sort gagnant.»

Dans l'orientation de ses projets, Céline accorde beaucoup d'importance à l'aspect collectif. Discuter avec les participants, les intervenants ou les collègues: rien de tel pour remettre en cause ses choix et imaginer d'autres options. Réunis autour des mêmes valeurs de respect de l'environnement, Céline et ses pairs expriment des visions du comment parfois

divergentes. «Face aux courants favorables aux actions en force, j'adopte une attitude plus nuancée, fondée sur le dialogue et les compromis. Un travail de petits pas destiné à rallier un maximum de personnes à la cause environnementale.»

Autre paramètre important de ses formations: l'élément psychologique. «Ces parcours longs (presque 1 an et demi) impactent la vie des gens et les ébranlent parfois en profondeur. Lors de telles remises en question personnelles, je me dois d'accompagner leurs doutes et leurs espoirs. C'est stimulant, mais aussi une lourde responsabilité.»

### Rendre après avoir reçu

Céline se surpasse dans les défis. Comme lors de la récente crise sanitaire, traversée à vue. «Nous avons dû nous adapter en une semaine pour basculer nos formations on-line. A priori impossible! J'étais désemparée. Après un démarrage tant bien que mal et des ajustements pas à pas, nous avons surmonté les difficultés et acquis de nouvelles compétences – impensable en si peu de temps hors de ce contexte.» Certes, le présentiel garde sa place privilégiée en ce qui concerne la qualité des échanges. Mais

les options à distance enrichissent désormais l'offre de formation, avec l'ajout de modules courts ciblés. Ceux-ci comblent les lacunes et présentent, bien sûr, l'atout supplémentaire de la flexibilité.

Défi suprême parmi ceux qu'elle relève: accompagner l'évolution de son fils de six ans. «J'essaie de le guider au mieux, de lui transmettre les compétences pour faire face aux enjeux environnementaux et sociaux considérables de la société actuelle et de demain: confiance en soi, ouverture aux autres, empathie, liberté de pensée...» Experte en la matière dans son métier, elle conçoit ce challenge de mère à la façon d'un terrain de jeu, avec remise en cause permanente de son fonctionnement propre. «J'aime ce passage de la théorie à la pratique! s'amuse-t-elle. C'est tellement beau de voir mon enfant évoluer, gagner en assurance, tout en prenant soin des autres et de notre environnement.»

Une vision de l'avenir engagée et pleine d'espoir.

**Isabelle Inzerilli**  
Responsable de la formation





## LU POUR VOUS

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

*Le droit à l'erreur - Les bons collaborateurs font des erreurs, les bonnes entreprises le permettent*  
par Séverine Loureiro  
Edition : Dunod  
ISBN : 978-2-10-081786-3

L'erreur est humaine. On le sait. Alors on fait avec. Mais ne devrait-on pas la valoriser ? Puisqu'apprendre, c'est comprendre, donc essayer – pour s'approprier le savoir – et... se planter ! A ce propos, un ami coformateur a lâché cette jolie métaphore : « Si tu ne plantes pas, tu ne pousseras jamais ! » Tout grand professionnel a dû aligner les erreurs pour le devenir. Or, au nom de la qualité et de la performance, nos erreurs passent souvent mal. Elles forment même de véritables barrières culturelles. Un nombre croissant d'entreprises ont beau prétendre accorder le droit à l'erreur, elles peinent à l'appliquer. Pourtant, ce paramètre comme un devoir d'apprentissage a des vertus : elle est un levier d'innovation ; elle libère le personnel des contraintes qui sapent la confiance et freinent la créativité. Alors, pourquoi hésiter ? Et comment dépasser ses résistances ? Car, autant l'admettre, il n'existe aucun moyen d'éviter 100 % des erreurs en entreprise ! Sur ces réflexions, Séverine Loureiro partage des études de cas et des bonnes pratiques. Elle fournit aussi les clés d'un encadrement raisonné du droit à l'erreur. Son propos transforme le statut d'échec (supposé) des erreurs en un atout incontournable. Pour nous, nos équipes et pour notre organisation. L'autrice révèle les trois prérequis de la tolérance à l'erreur. A savoir : prendre des risques, accepter l'incertitude et accroître

la confiance. Trois piliers qui s'apparentent aussi à ceux de l'apprentissage. L'auteure distingue les notions d'erreur, d'échec et de faute. Les deux premières sont involontaires. La troisième, non. Faire une erreur ou afficher un écart entre un objectif fixé et un résultat obtenu – cela peut arriver. D'ailleurs, nous le savons en formation. Les objectifs fixés nous mobilisent vers un but commun. Mais, à la fin, tout le monde avance à son rythme et n'atteint pas forcément la cible en même temps. Notre rôle consiste donc, en partie, à instaurer un climat propice à l'apprentissage individuel et collectif. Il nous revient d'accompagner les expériences, les échanges et, bien entendu, les erreurs et les échecs. Le parcours proposé par Séverine Loureiro renforce les 4 piliers de l'apprentissage : l'attention, l'engagement actif, le retour sur l'erreur et la consolidation. Le chapitre 3 consacré au droit à l'erreur et au devoir d'apprentissage m'a plu. En bref, le droit à l'erreur en entreprise ne relève pas de pratiques managériales ; les obstacles sont plus profonds. Ils tiennent à la culture de l'entreprise, ainsi qu'à la nôtre. Une réflexion pour conclure. En formations numériques ou en présence, synchrones ou non, nous clamons volontiers : « Vous pouvez vous tromper ! Rien de grave si vous jugez chaotique votre apprentissage du jour : aucune donnée de cette formation n'atterrira dans votre dossier personnel. » Mais

cette affirmation soulève à mes yeux au moins deux questions essentielles :

1. comment déployer cette culture au-delà de nos espaces d'apprentissage ?
2. comment assurer qu'avec la digitalisation et le big data, les données d'erreur et de progrès récoltées en formation ne seront pas référencées, mais utilisées à bon escient ?

À défaut de pouvoir y répondre, je reste curieux. Curieux de découvrir ces changements dans nos organisations. Et curieux de voir les innovations et les variantes de ce droit fondamental de chacun appliqué et respecté.



## L'OISILLON DANS LA MERDE

Un petit oiseau tomba de son nid.  
Une vache l'entendit crier et  
pensa qu'il avait froid.  
Pour le réchauffer, elle le  
recouvrit d'une belle bouse bien  
chaude.

Mais le petit oiseau continuait  
de crier.

Un renard entendit ses cris, sortit  
le petit oiseau de la bouse et le  
mangea.

Cette histoire a trois morales :

1. Qui te met dans la merde ne te  
veut pas forcément du mal.
2. Qui t'en fait sortir ne le fait pas  
toujours pour ton bien.

3. Quand tu es dans la merde,  
cherche d'abord à te tirer  
d'affaire par toi-même avant  
d'appeler à l'aide.

**Charles Bruhlart**

Formateur et conteur

[www.metafora.ch](http://www.metafora.ch)

[c.bruhlart@bluewin.ch](mailto:c.bruhlart@bluewin.ch)

et

**Fabienne Aflandari**

Coach et formatrice

[www.coaching-formations.ch](http://www.coaching-formations.ch)

[fabienne@coaching-formations.ch](mailto:fabienne@coaching-formations.ch)

meeting point

# Location de salles dès CHF 50

 Z.I La Pâla - Bulle

- parking
- centre d'impression
- cuisine agencée
- écrans interactifs

**026 912 01 20**

[www.meeting-point.ch](http://www.meeting-point.ch)



# Le courant dans le sang

Anne-Caroline Cusin-Modoux, installatrice-électricienne avec diplôme fédéral, associée de son entreprise, formatrice et experte aux examens de fin d'apprentissage.

Qui n'a pas changé une ampoule électrique, suspendu un lustre au salon ou tenté de connecter une pile à une LED pour la voir s'allumer? En revanche, on s'interdit de procéder à d'autres opérations susceptibles de nous mettre en danger. Anne-Caroline Cusin-Modoux, elle, a franchi la barrière et mis les doigts dans... la prise!

## À quel âge avez-vous décidé de faire du courant alternatif ou continu votre métier?

Issue d'une lignée d'électriciens, ce choix me fut naturel. Mon père m'emmenait, toute petite déjà, sur des chantiers. J'ai des souvenirs d'environnement peu adaptés à l'enfant que j'étais. Dans le froid, chez des clients empruntés pour m'offrir café ou autre chose.

A la demande de ma mère, j'ai tenté la voie des études via la gymnase. J'hésitais entre devenir enseignante et électricienne. Mais j'ai vite mesuré mon intérêt croissant pour l'électricité. Cela dit, j'ai pu concilier ces deux voies. Après avoir obtenu mon CFC, j'ai travaillé dans une structure qui accompagnait les jeunes en difficulté. Je transmettais ce que j'avais appris.

## Alors, comment acquiert-on le geste, qui vous a transmis son savoir-faire?

Deux voies vous enseignent les gestes, la tenue des instruments (ciseau, peigne, rasoir, ...): un collègue désigné formateur et les cours interentreprises. Au début, on exerce le geste, la position à adopter sur une tête en plastique. La personne qui nous forme corrige notre pratique. Et puis, un jour... on se lance!

Avant cela, on doit développer notre sens de l'observation, bien analyser ce que l'on voit. J'ai aimé passer des heures à décortiquer tous les mouvements d'un professionnel confirmé. Observer et analyser pour reproduire. Copier. Je ne sais plus qui a dit: «Apprendre un métier, c'est voler aux autres ce qu'ils savent déjà faire».

Et puis il faut s'entraîner. Faire, refaire, re-refaire sous la supervision d'un formateur. De toujours présents, les formateurs se retirent peu à peu pour finir par disparaître et se contenter de répondre aux questions, évaluer le travail, donner leurs commentaires (critiques constructives qui relèvent le mauvais comme le bon).

## Comment s'est déroulé votre apprentissage pratique dans ce milieu très masculin?

Bonne question! Car aujourd'hui encore, bien que la profession se soit un peu ouverte aux femmes, les métiers de l'électricité restent un monde d'hommes. Nous devons encore lutter pour nous faire une place. C'est regrettable car nous posons un regard différent sur certaines techniques de travail. Dans l'ensemble, la constitution physique féminine convient moins aux travaux de force et au portage de lourds fardeaux. Nous empruntons donc d'autres voies pour obtenir le même résultat.

Pour répondre à votre question, mon apprentissage a été difficile sur plusieurs plans. Durant les cours professionnels, j'étais la seule femme. Les professionnels m'acceptaient mal en raison de mon sexe. Un de mes formateurs (de terrain) ne voulait déjà pas former d'apprenti. Alors une apprentie, vous pensez!





Vu ce contexte, je suis encore reconnaissante à mon patron de l'époque de m'avoir engagée malgré les réticences d'un représentant de notre association faitière. J'ai eu la chance de faire mon apprentissage dans deux entreprises aux spécialités différentes. Mon patron n'ayant pas assez de travail pour moi, il s'était associé à une autre société avec laquelle «partager» son apprentie. J'ai donc pu élargir ma vision du domaine de l'électricité.

Mais je dois revenir sur ma formation pratique. J'aimerais relever que j'ai été formée «à la dure». Le formateur mentionné plus haut m'a inculqué la notion de travail parfait. Il aurait pu se contenter de m'apprendre les gestes. Mais il a préféré me transmettre leur sens, leur raison d'être. Pourquoi faire comme ceci et non comme cela? Quelles sont les conséquences d'un travail bien fait et celles d'un travail mal exécuté? Mes formateurs – car j'en ai eu d'autres, bien entendu –, m'ont laissé tester mes idées d'innovations dans les manières de travailler. J'ai appris en observant d'abord puis en pratiquant.

Autre aspect qui m'a formée: la confiance. On m'en a accordé beaucoup. Bien sûr, durant les deux premières années d'apprentissage, j'étais supervisée. Puis, peu à peu, les deux dernières années, j'ai pu travailler seule, indépendante. Rien de plus valorisant qu'un patron qui vous confie des travaux sans encadrement. On acquiert le métier d'autant plus vite.

**On a tous en tête ces tableaux électriques d'où sortent quantité de fils  
Comment apprend-on à s'y retrouver?**

Sécurité oblige, des normes strictes encadrent notre métier. Une norme, c'est aussi un langage. Je vois un parallèle évident entre apprendre une norme, une technique professionnelle et apprendre une langue. On y va par étapes. Du simple au complexe. En l'occurrence, ces fameux tableaux. Bien sûr, il revient au formateur d'expliquer le pourquoi du comment à l'apprentie, traduire le langage: pourquoi un fil bleu, rouge ou jaune? Pourquoi le connecter à droite plutôt qu'à gauche? A lui d'expliquer les conséquences d'une erreur. Aujourd'hui, grâce à ma formation et à mon expérience pratique, tout cela est tout à fait «lisible». Je peux, d'un simple coup d'œil à votre image, vous dire de quelle année date l'installation et à quoi elle sert...

Les cours professionnels traitent aussi de ces éléments. De mon côté, j'ai eu la chance de pouvoir y valider ce que m'avait expliqué mon formateur sur le terrain. Certains apprentis, en revanche, ne découvraient la matière qu'en classe car leur entreprise ne les formait pas. Pratiquer sur un vrai chantier, avec un bon encadrement, est le meilleur moyen d'accéder à une vraie compétence professionnelle. J'ai eu cette chance! Rare femme dans ce monde d'électriciens, je suis d'autant plus reconnaissante aux hommes qui m'ont fait confiance.



WORK WORK WORK!

Profitez de nos salles de séminaire  
comme vous l'entendez

-15%\*

SUR LA LOCATION D'UNE DE  
NOS 9 SALLES DE RÉUNION

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

\*\*\*\*\*  
**ibis Lausanne Crissier**

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



NOUS PARTAGEONS  
NOTRE SAVOIR-FAIRE  
PÉDAGOGIQUE ET  
TECHNIQUE POUR  
RÉALISER VOS CAPSULES  
VIDÉO ET DIFFUSER VOS  
ÉVÉNEMENTS EN LIVE.

RÉALISEZ  
vos VIDEOS

EN BÉNÉFICIAINT D'UNE  
INFRASTRUCTURE MOBILE OU EN STUDIO.

PLUS D'INFO >



  
**GESTIFORM**  
POUR VOUS, AVEC VOUS

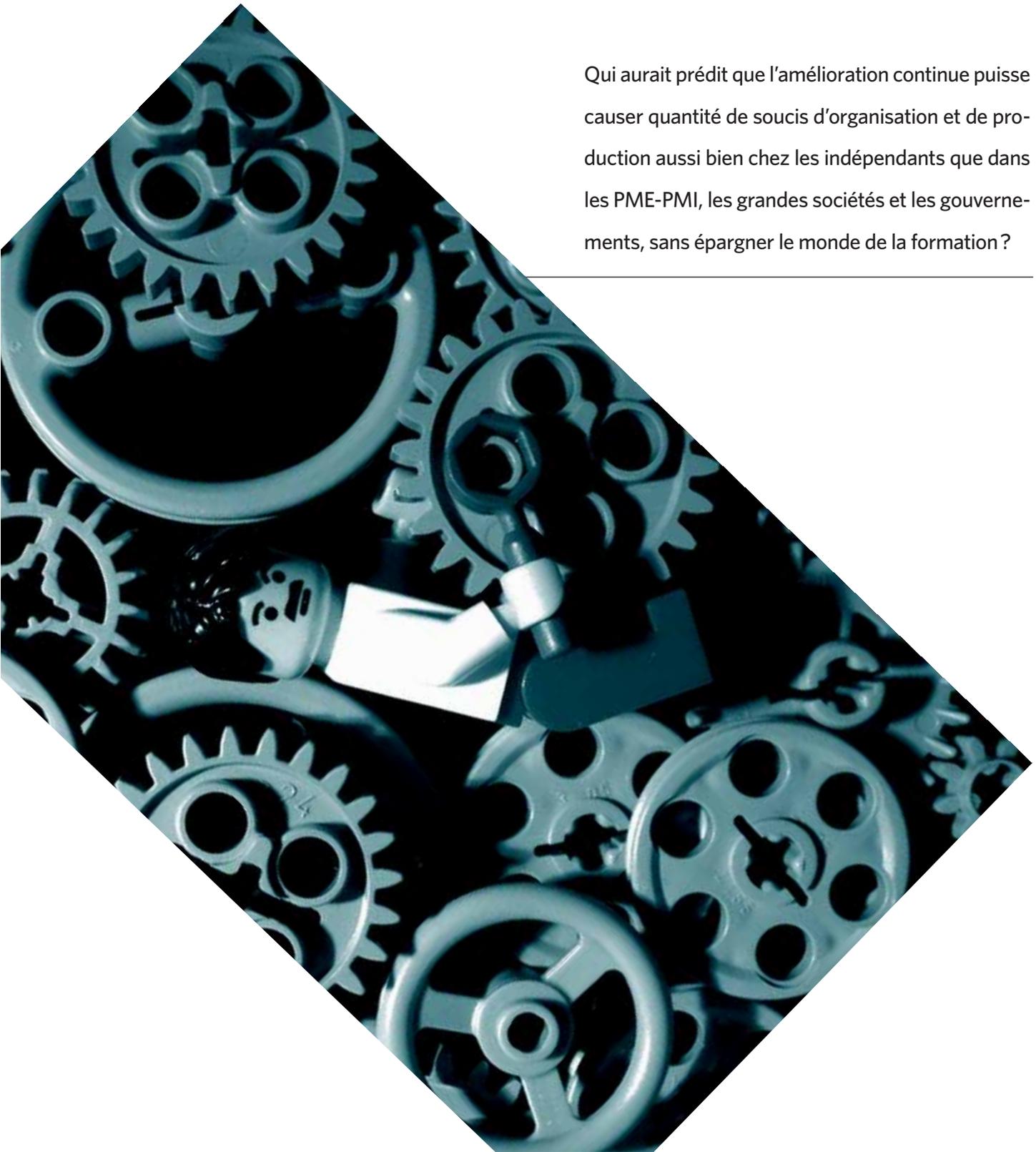
RUE NEUVE 11 - 1003 LAUSANNE - 021 357 42 42  
www.gestiform.ch - info@gestiform.ch

---

# Attention au ver dans le fruit de l'amélioration continue

Qui aurait prédit que l'amélioration continue puisse causer quantité de soucis d'organisation et de production aussi bien chez les indépendants que dans les PME-PMI, les grandes sociétés et les gouvernements, sans épargner le monde de la formation ?

---





### La face cachée de la sacrosainte amélioration continue

L'amélioration continue semblait être la solution à bien des maux, le remède par excellence. Fondée sur l'expérience, logique, conçue par les experts de chaque domaine touché, progressive et aisée à implémenter, comment pouvait-il en être autrement ? Or, le ver dormait dans le fruit dès son bourgeonnement... Un ver invisible, imperceptible, impalpable. Et pour cause, son nom constitue son camouflage : incrémentiel - entendez pas à pas. Qu'il s'agisse de corriger un bug logiciel, une faiblesse de processus, une tactique commerciale ou encore un changement de contexte économique, l'amélioration continue procède toujours par une approche graduelle, pas à pas. Jamais de révolution complète. Jamais de remise en question fondamentale en la matière. Réinventer la roue à chaque écueil serait trop lourd, trop lent, trop énergivore et trop coûteux. Au premier abord, le système incrémentiel paraît idéal. Voir

angélique (les terminaisons en *iel* ne caractérisent-elles pas les noms des anges ?)

### Après le grand méchant loup, méfions-nous du petit pas à pas

Qui dit amélioration continue dit ajuster, modifier et affiner par incréments. Ceci à tel point que cela a façonné l'état d'esprit général en la matière. On « fait de l'amélioration continue » comme on respire. Sans y penser. Sans le savoir. Rien de plus normal, après tout : on se pose des questions ou des défis de type graduel (comment augmenter mes ventes de 15 % cette année ? Comment réduire mes coûts de 20 % par rapport à l'an passé ?) et on y répond de la même façon : en accroissant notre force commerciale de tant de membres ou en optimisant notre production comme ci ou comme ça. Sur le moment, l'approche graduelle ou pas à pas semble toujours la meilleure. En effet, elle nous paraît justifiée par la situation, proportionnelle à l'effet escompté, fruit d'une réflexion méthodique issue de cerveaux

compétents. De plus, les statistiques confirment en général la pertinence des options choisies : écueils évités, clientèle satisfaite, chiffre d'affaires à la hausse, dépenses réduites - que demander de mieux ? Mais à chacun des tours de roue de l'amélioration continue, le ver se développe. Toujours invisible à l'œil nu, il se manifeste pourtant de différentes manières. Et ce, à notre insu ! Le ver insidieux découvert par Rend Stephan produit en fait un poison : la « complexité furtive ». Complexité, car ces incréments ajoutent des couches (de logiciel), des niveaux (de management), des gammes (de produits), des unités (de production), des des, des... La liste n'en finit pas. Furtive, car cette complexité se développe sans tarder et sans qu'on la remarque, ou - pire ! -, en parvenant à nous y habituer. Et la complexité furtive « triomphe » dans ce que Stephan nomme *le paradoxe de l'incrémental* : « une série de décisions et d'actions généralement raisonnables et justifiées, aboutissant

néanmoins - et rapidement - à des situations non optimales : complexité, non-performance, et fragilité pouvant conduire à l'effondrement. »

### Effondrement, vraiment ?

Le mot peut paraître fort. Mais, aussi légers que puissent sembler les incréments successifs, aussi brutale et abrupte risque d'être la chute finale. Ainsi, aux vieux proverbes *Qui trop embrasse mal étreint* ou *Tant va la cruche à l'eau qu'à la fin elle se brise*, pourrait succéder un nouvel adage : *Qui trop améliore en continu se noie - sans le savoir - dans une mer de complexité*. Le pire dans l'histoire est notre incapacité à voir venir l'échec... Car, précise Rend Stephan : « Bien que ces monstres de complexité se forment rapidement à travers nos décisions, et devant nos yeux, nous ne les voyons pas. C'est le propre de l'incrémental, du couche par couche, des petits changements : on s'y habitue, on ne remarque plus, on reste confiant dans notre capacité à gérer des systèmes

## LE PIÈGE À ÉVITER

L'amélioration continue, on l'a vu, produit une complexité ingérable et nuisible. Rend Stephan parle même de « monstres de complexité ». Tel est le piège à éviter, à tous les niveaux

(individuel, stratégique, organisationnel, opérationnel et dans la sphère publique). Car sortir du piège coûte cher. Très cher.

QUOI (DOMAINE)	POURQUOI (RISQUE)	RÉSULTAT (ÉCHEC)
STRATÉGIE	à force d'ajouter des types de clients, de produits, de services, de partenaires, de points de distribution et de canaux de distribution).	affaiblissement stratégique par manque de concentration et de ressources.
ORGANISATION	à force d'ajout de strates, de connexions hybrides et contre-nature, de liaisons matricielles contre-productives, de duplication de gouvernance, de centralisation et de consolidations.	dilution des responsabilités du personnel, un manque d'agilité et de transparence.
OPÉRATIONS	à force d'extensions de points de fabrication, de variations infinies de produits, de quantité de processus compliqués remplis de contrôles destinés à gérer les exceptions.	baisse de la production et davantage de fragilité.
SPHÈRE PUBLIQUE	à force de strates ingouvernables, de bureaucratie indue et invalidante, de lois impossibles, de normes paralysantes.	endettement ou diminution des performances*.  * La France, championne en matière d'amélioration continue, a ainsi perdu 11 points de richesse nationale par habitant, passant du 15 <sup>e</sup> au 26 <sup>e</sup> rang mondial en trente ans... et sa dette avoisine les 120 % du PIB, comme le relève Rend Stephan.

de plus en plus complexes, jusqu'au piège final. C'est *l'illusion aveugle*. » Il prend des cas célèbres des exemples : Nokia, le roi du téléphone portable, qui a amélioré son produit par incrément jusqu'à... disparaître des radars et des étalages. Ou Microsoft et ses versions incrémentales de Windows jusqu'à la funeste 8, sommet de non-performance. Ou encore Boeing et son 737, amélioré petit à petit jusqu'à la version MAX, des plus instables – et tout cela « malgré la qualité et les compétences des participants et des décideurs », relève encore Stephan. Donc, ne nous imaginons pas voler au-dessus de la mêlée...

Que l'on forme avec un statut d'indépendant, que l'on élabore nos stratégies nous-mêmes ou encore que l'on soit cadre dans une entreprise ou un service public : *l'illusion aveugle du paradoxe de l'incrémental* nous guette.

### Alors que faire ?

Rend Stephan n'entrevoit qu'une voie de sortie radicale lorsque l'on frôle le point de non-retour de la complexité croissante. Plusieurs indices permettent de détecter ce seuil de complexité trop élevé : une non-performance généralisée malgré des procédures pertinentes et de la bonne volonté ; des obstacles rencontrés par le leadership (messages qui ne passent pas,

ordres qui s'enlisent, remontrances tardives et projets qui traînent). Il ne plaide pour rien de moins qu'un nouvel état d'esprit : *l'anti-complexité*. Plutôt que d'agir pas à pas comme le veut l'amélioration continue, Stephan préconise de faire table rase. Soit de repartir de zéro, tout en tenant compte de la situation actuelle. Cet antidote à la complexité furtive exige un questionnement fondamental. Il s'agit là du seul moyen pour remédier à l'illusion aveugle et tuer le ver dans le fruit. Plus facile à dire qu'à faire, l'exercice vaut la peine d'être entrepris. [www.endcx.com](http://www.endcx.com) propose des tests, des outils et des services afin de revenir

à un degré de saine complexité et ainsi remédier à une vive préoccupation bien réelle du monde du travail : cette furtive complexité, fille illégitime de l'amélioration continue.

Grégoire Montangero

Source des propos de Rend Stephan : *RPI Incremental : pour en finir avec la complexité furtive*, article de Patrick Kervern dans *La lettre de Umanz*, du 9 avril 2021 <https://umanz.substack.com/p/la-lettre-de-umanz-une-larme-denfance>



## VOIR LOIN ET VISER UNE FORMATION, MALGRÉ UN HANDICAP VISUEL

**Quel sujet de table ronde pouvait parvenir à réunir Nestlé, Coop, fenaco, Raiffeisen, BCV, JPF, Progin SA, Groupe Mutuel et Romande Energie ? L'insertion professionnelle des personnes malvoyantes ou aveugles. Un segment de population en quête de reconversion et de formation.**

Le symposium organisé à Lausanne le 9 septembre par la plateforme spécialisée PORTAILS de la Fondation Asile des aveugles couvrait deux thèmes : a. présenter enjeux, avantages et barrières au fait d'engager des personnes en situation de handicap visuel, ainsi que les soutiens offerts en la matière par l'AI ; et b. répondre aux questions des entreprises sur les valeurs d'inclusion qu'elles instaurent ou améliorent. Sous le slogan : « Si, c'est possible ! », tant PORTAILS que la Fédération suisse des aveugles et malvoyants ont prouvé la chose. « Tous les jours, nous encourageons et accompagnons des personnes malvoyantes à se former, déclare Aline Leavy, responsable PORTAILS à la Fondation Asile

des aveugles. Nous les aidons à s'orienter vers le domaine de leur choix : paysagisme, boucherie, construction de route, informatique, physique, droit, sciences forensiques, ostéopathie, enseignement... Les faits démontrent que rien n'est impossible et que ces gens ont soif d'apprendre. » Aline Leavy et Catherine Rausch ont présenté les deux axes de l'inclusion : le management de la diversité ainsi que les aménagements du poste de travail. Ensuite, Yvan Cochard du service entreprises de l'AI a présenté toutes les mesures, notamment financières, de soutien de tels projets en entreprises selon 3 axes : agir, soutenir mais aussi prévenir. Grâce au témoignage de Rémy Tzaud, directeur général de Softcom et du testeur

d'accessibilité et assistant administratif aveugle, Dann Dupraz, l'audience a pu se projeter dans la réalité et les plus-values de l'inclusion et du processus de réflexion, en termes de compétences et de projet. Pour leur part, les directeurs, CEO et DRH présents, conscients que les handicaps visuels de différents niveaux sont déterminants, ont manifesté un intérêt réel et un vif désir de rendre leur entreprise davantage inclusive. Ils ont mesuré l'énorme potentiel et les vastes compétences des personnes en situation de handicap visuel. Le symposium a montré l'importance d'inclure et de former le segment négligé des personnes en situation de handicap visuel.



Le centre de compétence qui réunit sous une même enseigne 3 centres leaders de la formation continue.

Nous avons à cœur de proposer à nos participants un panel de formateurs aguerris !

**Vous aimez transmettre vos connaissances de manière innovante et participative ?  
Rejoignez l'aventure Cursus !**



FINANCE  
PAR VIRGILE



MANAGEMENT  
PAR CRPM



RESSOURCES HUMAINES  
PAR CRQP

Intéressé/e ? Transmettez votre dossier à [rh@cursus-formation.ch](mailto:rh@cursus-formation.ch)

Contactez-nous au 021 626 27 28 ou par e-mail.



## BANQUETS

- ★ Salles lumineuses pouvant accueillir jusqu'à 300 personnes
- ★ Places de jeux pour le bonheur de vos plus jeunes convives
- ★ Vue sur le Léman et les montagnes



## SÉMINAIRES

- ★ 6 salles pouvant accueillir de 6 à 300 personnes
- ★ Différents menus à choix
- ★ Large choix d'activités récréatives ou type team building

Toutes nos activités sur [signaldebougy.ch](http://signaldebougy.ch)

# FORMATIONS



## Coordinateur-trice de formation, avec certificat ARFOR

**Le coordinateur de formation est une pièce maîtresse pour accompagner l'évolution des instituts de formation.**

La fonction de coordinateur de formation consiste à participer à l'élaboration d'un dispositif de formation et à en connaître les enjeux. Elle aide à établir un diagnostic des cursus de formations existants selon les évolutions pédagogiques et technologiques.

Cette fonction contribue activement à contacter et négocier avec les formateurs et organismes de formation extérieurs, à gérer le suivi administratif et financier. Elle coordonne le déroulement des formations, établit le lien entre l'institution de formation et les participants.

Bras droit du responsable de formation, le coordinateur seconde ce dernier dans toutes les étapes du dispositif de formation.

### La valeur ajoutée de cette fonction

- Assurer le suivi de la conception jusqu'à la réalisation d'une action de formation.
- Garantir une vue d'ensemble du programme pour harmoniser les activités.
- Décharger le Responsable de formation des tâches opérationnelles et logistiques.
- Être la personne de contact pour les clients, participants et formateurs.
- Aider au choix d'une formation et gérer le processus complet d'inscription.

### Renseignements et inscriptions

ARFOR  
Association Romande  
des Formateurs  
Av. de Provence 12  
1007 Lausanne

info@arfor.ch  
021 623 37 00  
www.arfor.ch/formations

### Quand :

Mardi 12 octobre 2021  
Mardi 2 novembre 2021  
Lundi 22 novembre 2021

**Durée :** 3 jours en présentiel  
et environ 50 heures de  
travail autonome

**Où :** 7ACT Benson,  
Côtes-de-Montbenon,  
Lausanne

**Avec qui :** Manila Marra,  
responsable de formation

### Combien :

CHF 2 490.- (membre)  
CHF 2 950.- (non-membre)

