

# transfert

LA REVUE DES  
FORMATEURS  
ROMANDS





**le domaine**  
notre-dame de la route

- 9 salles de séminaires avec E-screen
- 1 restaurant labellisé «fait maison»
- 2,8 hectares de parc aménagé
- 1'200m<sup>2</sup> de jardin potager
- 44 chambres
- 1 parking gratuit
- à 2 pas de Fribourg et de l'autoroute

## CALME · NATURE · INSPIRATION

Le Domaine, pour des séminaires performants

**Forfait journalier**

**CHF 67.- / personne**  
repas, pauses et équipement inclus

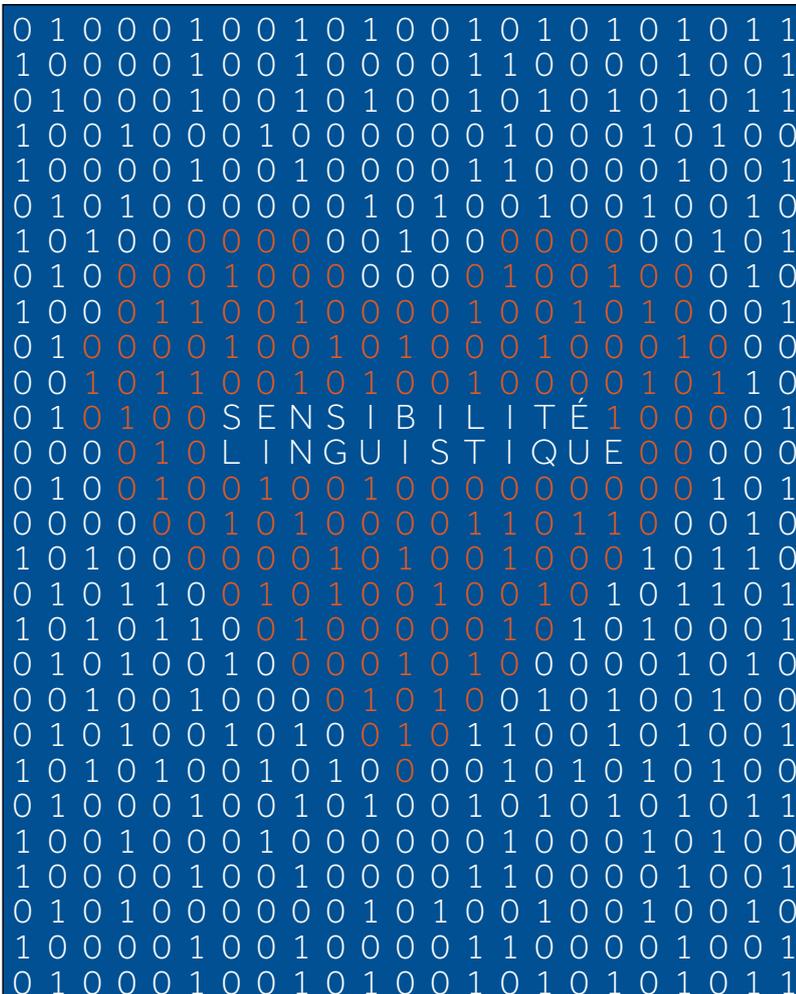
[domaine-ndr.ch](http://domaine-ndr.ch)

**Domaine Notre-Dame de la Route**  
Ch. des Eaux-Vives 17  
1752 Villars-sur-Glâne

026 409 75 00 - [info@domaine-ndr.ch](mailto:info@domaine-ndr.ch)



Géré par   
Centre d'Intégration  
Société d'Innovation



Apostroph Group allie technologie et langues. Nous rédigeons, traduisons, relisons et corrigeons vos textes avec précision et habileté linguistique.

Nous mettons nos interfaces et outils numériques à votre service. Nos linguistes spécialisé·e·s traduisent exclusivement dans leur langue maternelle et pour votre public cible.

Venez profiter de notre offre !

[apostrophgroup.ch](http://apostrophgroup.ch)



# SOMMAIRE

## CONTRIBUTIONS



4

## VISION



### Éditorial

5 Non à la loi de Murphy

### Impressum

### Regard en coulisses

6 Aperçus d'un Kick-off réussi

6 L'intelligence artificielle dans la formation :  
thème du premier ARFORzoom de l'année  
eduQua:2021 : le label de qualité actuel  
pour la formation continue

### Perspective

### Regard en coulisses

## INSPIRATION



### Perspective

10 Développer la formation en situation de  
travail : l'apprentissage peut-il inspirer  
le « travail apprenant » ?

### Le pavé dans la mare

12 Qui a dit qu'un CFC Covid était un CFC  
« au rabais » ?

### Entre nous

13 Ensemble, sur scène

### Lu pour vous

15

### Conte

16 Bonne année 2022... avec ou sans covid !

### Comment le vivent-elles ?

17 Profession : policière. Ça vous pose  
un problème ?

## EXPLORATION



### Partage de savoir

19 Désapprendre, un talent pour le XXI<sup>e</sup> siècle

## DÉMONSTRATION



### À raconter

21 Enseignement académique et formation  
pour adulte : le grand écart !

### Après tout...

22 En revoyant *Vitus*...



**Pascale Gerster**  
Formatrice d'adultes  
pascalengerster@gmail.com



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



**Gabriela Leone**  
Formatrice consultante et coach  
www.onestepconsulting.ch  
gabriela.leone@onestepconsulting.ch



**Helena Stucky de Quay**  
Formatrice consultante  
DigiLearn Sàrl  
helena@digilearn.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



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



**Emmanuel Rossi**  
Formateur d'adultes et consultant  
Membre d'ARFORCréation  
emmanuel.rossi@bluewin.ch

ainsi que des reproductions d'articles de :

- **Patrick Kervern,**

Rédacteur en chef et Fondateur de la *newsletter* Umanz. fr;

- **Ueli Bürgi,**

Directeur du bureau eduQua, Chef de projet révision eduQua:2021.

## VOUS AVEZ PAROLE !

La raison d'être de cette revue ? Donner la parole à qui forme de manière professionnelle ou occasionnelle, à qui se dévoue pour transmettre son savoir, son savoir-faire, ses compétences. Offrir une tribune à qui rencontre du succès dans ses actions de formation mais aussi des échecs. Car quoi de plus formateur que le ratage ? Après tout, se tromper en cours est le meilleur moyen de ne plus échouer dans la réalité !

Vous lisez *Transfert*, alors pourquoi n'écrieriez-vous pas ? Exprimez-vous ! Partager vos expériences du domaine de la formation, aussi bien ce qui marche que ce qui ne fonctionne pas. « Formons-nous parmi ! » : *Transfert* deviendra votre porte-voix, et son lectorat votre auditoire. L'équipe rédactionnelle

Merci d'envoyer vos propositions à : gregoire.montangero@arfor.ch



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

## NON À LA LOI DE MURPHY

**L**oin de moi l'idée de lancer une énième initiative populaire. En revanche, je pense qu'il est grand temps de s'opposer à la loi universelle énoncée par un certain Edward A. Murphy Jr.

Qu'a-t-il exprimé, en fait, dans cette loi qui porte son nom? En termes très sérieux et sous différentes formes compliquées, une bonne encyclopédie vous renseignera. Pour ma part, je me contenterai d'une image qui illustre bien le concept même de la chose en question: «une tartine tombe toujours du côté confiture».

Force est de constater que notre cher Edward avait furieusement raison. Cela dit, on peut et on devrait lui donner tort! Comment? Eh bien, de la façon dont l'humain s'y est pris de tout temps. Car n'est-ce pas dans les ennuis que l'on trouve les solutions?

En l'occurrence, voilà deux ans qu'un machin microscopique chahute notre monde. Et ce machin traduit fort bien la pensée du dalaï-lama: «Si vous avez l'impression que vous êtes trop petit pour changer quelque chose, essayez donc de dormir avec un moustique. Vous verrez lequel des deux empêche l'autre de dormir.»

Quel rapport avec la loi de Murphy? De toute évidence, ce microscopique agent perturbateur devait venir nous empêcher d'enseigner ou d'animer en rond. Qu'à cela ne tienne. Nombre d'entre nous en ont profité pour faire évoluer leurs techniques d'animation de cours. Ils ont ainsi fait la nique à la loi de Murphy.

Ainsi, un méchant virus alpha, bêta, delta, gamma (ça, c'est la poisse type loi Murphy) a engendré le formateur 4.0 (là, c'est le contre-Murphy). Alors, qu'importe si le machin mute encore et finit par épuiser le reste de l'alphabet grec. Car à la fichue loi d'Edward s'opposent toujours des anti-Murphy! C'est ainsi que l'humanité s'est toujours tirée des pires tracas et a trouvé, en passant, matière à grandir, croître et prospérer. Tels sont, aussi en passant, mes souhaits à votre attention pour les 365 jours à venir. Et le comité de l'ARFOR forme les mêmes, n'en déplaise à Murphy et à sa loi qui n'existe que pour être contournée.

Votre vice-président

## UNE NOUVELLE ADRESSE ADMINISTRATIVE POUR L'ARFOR

À titre informatif, nos locaux administratifs ont migré. Du numéro 10 de l'avenue de Provence, nous voici maintenant au 4. Par la même occasion, notre numéro de

téléphone a aussi changé.

Dorénavant, vous nous atteindrez au 021 621 7333.

Merci d'en prendre bonne note si vous deviez nous adresser du courrier ou nous rendre visite.

## IMPRESSUM

ÉDITEUR  
**ARFOR**  
Association Romande  
des Formateurs  
info@arfor.ch  
www.arfor.ch  
av. de Provence 4  
1007 Lausanne  
021 621 7333

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)



## APERÇUS D'UN KICK-OFF RÉUSSI

L'hôtel Mirabeau à Lausanne a accueilli, le 9 février, l'édition 2022 du Kick-off de l'ARFOR. Une rencontre « tonique » et réjouissante en présence d'une bonne vingtaine de membres. Un moment bénéfique de partages, entre pairs, qui, toujours, fait du bien et recharge les batteries.

Après avoir mis bas les masques, le réseautage a très vite battu son plein. Il a même fallu l'interrompre pour s'attabler et entamer la partie formelle du Kick-off.

Les membres du comité ont eu une idée originale et conviviale: reléguer le pupitre d'orateur. Ce contact « rapproché » (dans les limites covidienues) a contribué à l'ambiance de cette première rencontre de l'année.

Blaise Neyroud, Gabriella Leone, Manila Marra et Helena Stucki

de Quay ont présenté le rôle et les activités de leur commission respective au sein de l'ARFOR. Bonne manière de mettre un visage sur un nom. Et, surtout, une voix et une âme sur une action de l'association. Cette présentation – sans Power Point! Ouf! – a clarifié certains aspects de la structure et des ambitions de l'ARFOR.

Le comité a réitéré ne pas être omniscient et, donc, ouvert à toutes les propositions de nos membres. Blaise nous

a encouragés à rédiger des articles sur des sujets utiles au lectorat de *Transfert*. Il a aussi rappelé la bienvenue et riche formation animée par Grégoire Montangero, offerte par l'association aux contributeurs de la présente revue. Très réceptif et ravi de cette présentation simple et concrète de l'ARFOR, le public a posé des questions avant l'apéro dînatoire.

### Quelques Échos glanés

Ici, un groupe évoquait, en trinquant, combien le budget détermine la qualité de l'accueil réservé aux clients. Là, un groupe de formateurs échangeait, tout en dégustant les victuailles, des expériences relatives aux moyens de formation. Ailleurs encore, on s'entretenait sur l'adaptation (im)possible aux nouvelles contraintes dictées par la formation à distance. On pouvait entendre la conversation rouler sur les difficultés à vaincre lorsqu'un domaine (le bâtiment, par exemple) ne se prête pas à

une telle approche. Un peu plus loin, le *blended learning* occupait les esprits. Vifs dialogues entre les pour et les contre de cette nouvelle modalité. D'autres devaient avec fougue sur le processus de validation du BFFA par le SEFRI. Autour d'une table, le sujet portait sur le fait de récupérer les savoirs des différents partenaires d'un projet afin que celui-ci aboutisse dans les délais. Dans un coin de la salle, les convives se préoccupaient de la formation des managers. Bref, chacun avait délaissé langue de bois et politiquement correct pour mieux parler vrai et partager ses convictions et ses doutes entre gens à même de s'éclairer l'un l'autre – un plaisir que je ne peux que vous recommander! Puissent ces aperçus du Kick-off vous encourager à profiter des prochaines rencontres entre membres de l'ARFOR. Les dates figurent déjà sur le site de l'association.

Pascale Gerster  
Membre de la commission  
ARFORCréation



## L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LA FORMATION : THÈME DU PREMIER ARFORZOOM DE L'ANNÉE

Quarante-sept membres du monde de la formation et des ressources humaines ont souscrit à notre rendez-vous du 20 janvier. À cette occasion, David Savoy et Maxime Gabella, fondateurs de Magma Learning, nous ont proposé une réflexion sur les formes possibles de l'IA appliquée au Learning & Développement et l'impact de cette technologie dans tous les aspects la formation.

Un ARFORZoom riche et passionnant, dans lequel ces deux experts ont entre autres abordé: la définition de l'IA et du machine learning; le fonctionnement de la mémoire; et des exemples, tels que Kasparov battu aux échecs par l'ordinateur Deep Blue en 1996 ou une autre victoire de la machine contre un humain au jeu de go. Autant de sujets qui ont suscité de vifs échanges à l'issue de l'exposé.

Certes, le débat autour de l'IA en formation en est encore à ses balbutiements... Mais le propos de Kasparov, « l'IA développe la créativité humaine », illustre bien l'importance d'une approche ouverte et holistique sur cette thématique si « clivante ». La discussion autour du nécessaire transfert dans les apprentissages a évidemment surgi. L'IA, en favorisant un accompagnement plus individualisé de l'apprenant, joue un rôle clé dans un processus

d'apprentissage plus rapide ou plus efficient. Loin de supprimer le transfert, elle l'accompagne, voire le prédit!

A la fin de la causerie, tout le monde est tombé d'accord – ouf, nous étions sauvés! – : l'IA est et DOIT rester un outil au service de l'humain et de la formation. Ce qui n'exclut pas mille craintes ou doutes relatifs à son développement futur... On y reviendra à l'avenir. Dans l'immédiat, le prochain ARFORZoom portera sur la

gestion des compétences au service de l'employabilité. Davantage d'informations suivront.

Vous avez manqué cet ARFORZoom? Accédez à la vidéo en scannant le QR-code!



Gabriela Leone et  
Emmanuel Rossi  
Membres de la commission  
ARFORZoom

eduQua:2021  
Norme  
de qualité



# Le label de qualité actuel pour la formation continue

La norme de qualité révisée eduQua:2021 est en vigueur depuis décembre passé. Cette revue approfondie a orienté le label en fonction des tendances actuelles dans les domaines de la gestion et de la formation continue. L'accent principal d'eduQua porte désormais sur l'institution de formation et ses différentes offres. La structure proche de la pratique et les exigences de qualité actuelles de la norme révisée soutiennent les prestataires en vue d'une gestion efficace de la qualité.

**L**e label de qualité eduQua s'adresse aux institutions de formation continue des adultes. Sa première publication remonte à 2000. Fin 2021, plus de 1100 prestataires étaient certifiés. L'ancienne norme eduQua:2012 a fait l'objet d'un remaniement complet dans le cadre d'un projet de révision sur plusieurs années.

L'orientation de la norme figure ci-après. Quelles sont les objectifs et les principales exigences de la révision et comment le label eduQua:2021 se positionne-t-il dans la formation continue? Quels sont les avantages et les nouveautés de la norme révisée pour les prestataires de formation et quel rôle les formateurs jouent-ils dans l'amélioration continue des offres?

## **Exigences des parties prenantes et objectifs de l'audit**

En tant qu'organisme responsable d'eduQua, la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA) a effectué des enquêtes auprès de tous les groupes d'intérêts entre 2016 et 2018 afin de clarifier les besoins de changement du label. Il en est ressorti une satisfaction générale élevée relative à la norme. De ce fait, il n'était pas nécessaire de procéder à une révision totale, mais plutôt à un développement.

Du point de vue des structures de soutien et des pouvoirs publics, la norme devait inclure la gestion des risques financiers et le respect des exigences légales. Pour les prestataires et les organismes de certification, il s'agissait avant tout de préciser et de réduire le nombre de « standards » ainsi que de concrétiser les cercles de qualité. La

réduction des doublons et l'amélioration de la perméabilité avec d'autres labels s'imposaient surtout pour les prestataires et les pouvoirs publics. Enfin, il était essentiel pour toutes les parties prenantes d'orienter le label sur l'évolution actuelle des offres de formation et notamment de l'apprentissage en ligne.

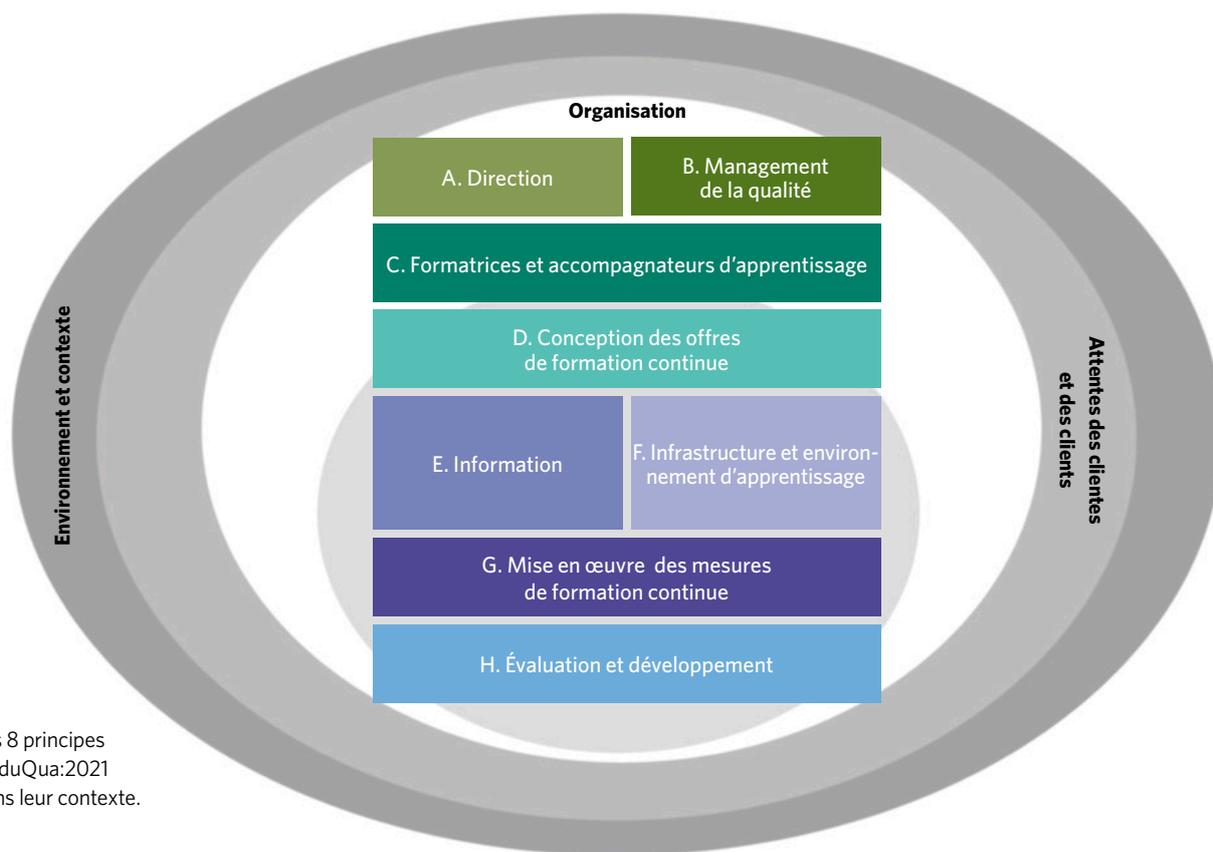
La nouvelle norme eduQua:2021 intègre ces besoins de changements. La révision a défini les objectifs centraux suivants:

- s'axer sur le futur proche (5 à 10 ans);
  - soutenir de manière optimale la gestion de la qualité des prestataires;
  - intégrer les exigences élargies des pouvoirs publics en matière d'assurance qualité;
  - se positionner clairement comme la norme de base pour les institutions de formation continue dans tous les domaines de la formation des adultes ou continue.
- Pour exemple, voici ces objectifs.

## **Orientation vers un avenir proche dans la formation continue**

La formation continue est en pleine mutation. Les grandes tendances de la numérisation, de la flexibilisation et de l'individualisation entraînent de nouvelles formes d'organisation et de travail. Elles modifient les besoins en formation. Les institutions de formation continue doivent élargir leur offre, diversifier les modes d'apprentissage et réagir rapidement aux nouvelles exigences.

La pandémie a fortement accéléré ces développements. Avec la poussée de la numérisation, la concurrence internationale va également s'intensifier dans le domaine des offres en ligne. Dans ce contexte,



Les 8 principes  
d'eduQua:2021  
dans leur contexte.

l'assurance et le développement de la qualité revêtent une importance encore plus grande pour les fournisseurs.<sup>1</sup>

Les exigences de la norme révisée concernant les offres de formation continue et les processus d'apprentissage incluent la diversité croissante des formats d'apprentissage. eduQua:2021, intègre des exigences concrètes fondées sur la technologie et les médias numériques en matière de conception, de planification et de mise en œuvre des offres d'apprentissage ainsi que d'infrastructures d'apprentissage. En revanche, la pertinence de critères de qualité spécifiques pour les offres de formation en ligne et mixte n'apparaît pas dans le cadre du débat actuel sur la qualité. Une exigence centrale de qualité est la justification claire du choix du cadre et des formes d'apprentissage pour l'offre concernée.

### Une norme claire, pratique et flexible

La norme est axée sur l'institution de formation continue et ses différentes offres et présente une structure évidente et axée sur

la pratique: élargie, la partie gestion et management de la qualité constitue désormais la base du système qualité. Viennent ensuite les exigences de qualité fondamentales pour les offres de formation continue et les processus d'apprentissage. La partie évaluation et développement complète la norme.

eduQua:2021 repose sur 8 principes (auparavant 6 critères) et 19 critères (auparavant 22 standards); ces derniers se rattachent clairement aux principes. Les anciens standards au contenu similaire sont maintenant regroupés en un nouveau critère, par exemple pour l'information.

eduQua se fonde désormais sur deux cercles de règles de qualité centraux et concrétisés dans les domaines de la gestion et de la formation continue. Ces cercles visent à guider les prestataires à instaurer leurs propres processus d'amélioration continue. Les exigences essentielles des critères et les preuves sont formulées de manière réaliste. Celles-ci tiennent compte des diverses situations pratiques des institutions de formation, quelles que soient leur taille et leur diversité d'offre.

L'implication de tous les participants dans le processus d'assurance et de développement de la qualité est explicitement exigée en plusieurs points de la norme. Cela vaut aussi bien pour le personnel administratif ou l'organisation de l'offre de formation que pour les formateurs internes et externes. L'importance des feed-back réciproques et des échanges réguliers sur la qualité et le développement des offres a encore fait l'objet d'un renforcement.

### Un accent fort sur le leadership et la gestion de la qualité

La partie Direction et gestion de la qualité a été élargie et rapprochée de la structure des normes ISO relatives aux systèmes de management. Le principe A « Direction » contient trois nouveaux critères (anciennement standards) avec les exigences correspondantes pour la direction supérieure de l'institution de formation:

- orientation sur le contexte – analyse de l'environnement et implication des parties prenantes;

## RÉGLEMENTATION TRANSITOIRE ET INFORMATION



Les établissements de formation continue peuvent se faire recertifier ou certifier selon eduQua:2021 au plus tôt à partir de février 2022 ou dès réception de l'accord du Service d'accréditation suisse SAS.

Les recertifications et les premières certifications selon l'ancienne norme eduQua:2012 ont pu avoir lieu jusqu'à fin 2021. Ces certificats resteront en vigueur jusqu'au 30 juin 2025 au maximum. Les prestataires peuvent s'adresser aux

organismes de certification afin de convenir de la procédure appropriée.

Durant le premier semestre 2022, le bureau eduQua organisera des séances d'introduction sur les changements et les caractéristiques de la nouvelle norme pour les institutions certifiées et les personnes intéressées.

[www.eduqua.ch](http://www.eduqua.ch) fournit plus d'informations sur la norme révisée eduQua:2021 et sur les nouveaux documents eduQua.

- identification et gestion des risques et des opportunités;
- régulation en matière de sécurité de l'information et de protection des données.

Le développement durable des institutions de formation revêt ainsi une plus grande importance. C'est dans l'intérêt des structures qui soutiennent les offres avec des fonds publics, mais aussi des participants qui dépendent de la pérennité et de la qualité des cours et des programmes.

Ces dernières années, de nombreux prestataires de formation continue ont remplacé les structures axées sur les processus par des formes d'organisation plus agiles et plus autonomes ou présentant des structures «hybrides». Les critères relatifs à la structure de l'organisation et au système de gestion de la qualité tiennent compte des différentes formes de travail et d'organisation.

### Perméabilité à d'autres labels de qualité pertinents

Les modifications décrites ont positionné eduQua:2021 comme norme de base pour les institutions de formation et leurs offres dans tous les domaines de la formation continue. Les normes spécifiques complètent eduQua. La perméabilité d'eduQua aux autres labels suisses est clairement réglée: évitement des doublons (label Fide), définition d'une substitution mutuelle lorsque cela est possible (IN-Qualis:2018) et amélioration des effets de synergie en cas de procédure combinée (ISO 9001:2015 et ISO 21 001:2018 ainsi que IN-Qualis). Des exigences importantes des fournisseurs et des pouvoirs publics figurent ainsi dans la nouvelle norme.

### Procédure de certification: plus précise et plus simple

Désormais, un règlement séparé précise les dispositions relatives à la procédure de

certification. Le cycle de certification de trois ans avec (re)certification et deux audits intermédiaires demeure. Il est renoncé à la documentation et à l'examen d'une offre spécifique lors de chaque audit. Cela permet de réduire la charge de travail liée au dossier. Les prestataires peuvent décrire leur gestion de la qualité d'après les différentes offres.

Le règlement comprend les prescriptions des normes internationales en vigueur pour les systèmes de gestion. Le Service d'accréditation suisse SAS les a vérifiées. Les durées pour les audits ont ainsi été légèrement augmentées. Cela entraîne également un ajustement modéré des coûts de certification.

### eduQua:2021 - gestion efficace de la qualité en interne et en externe

La norme révisée eduQua:2021 permet aux institutions de formation continue de développer un management de la qualité efficient et efficace et d'assurer la qualité des processus d'apprentissage. Les formateurs assument un rôle important dans l'instauration de l'assurance qualité au sein de l'organisation et dans l'amélioration continue des offres de formation. En parallèle, les prestataires peuvent faire une promesse de qualité transparente et crédible fondée sur label eduQua actualisé et ainsi mieux se positionner sur le marché de la formation continue face à une concurrence croissante, y compris internationale.

**Ueli Bürgi**

Directeur du bureau eduQua  
Chef de projet révision eduQua:2021

1. Cf. Poopalapillai, Saambavi; Gollob, Sofie; Sgier, Irena (2021): *Moniteur de branche FSEA 2021: Tendances de la formation continue après la pandémie de Covid*. Zurich: FSEA.



---

## DÉVELOPPER LA FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL : L'APPRENTISSAGE PEUT-IL INSPIRER LE « TRAVAIL APPRENANT » ?

Chez nous, l'apprentissage a toujours le vent en poupe. En 2019, 61252 jeunes décrochaient un CFC tandis que près de 15000 passaient leur maturité, selon l'Office fédéral de la statistique. Structurée, encadrée, suivie et évaluée, cette façon pragmatique et pratique d'acquérir du savoir a de nombreux mérites. Parmi ceux-ci, le fait de développer des compétences techniques et comportementales dans des situations de travail évolutives, en alternance avec la formation. Bien des pays nous envient ce système dual. Mais l'apprentissage peut-il inspirer nos pratiques de formation en entreprise, en termes de pédagogie ?

---

De nos jours, les entreprises font face au défi de faire évoluer les compétences du personnel de manière continue. Le travail change, tout le temps et rapidement. La formation en situation de travail (FEST) pourrait être un levier de développement des compétences. D'où l'intérêt d'observer comment le travail des apprentis est rendu « apprenant ». Ceci afin de voir si la formation en situation de travail peut éventuellement s'inspirer de certaines pratiques.

### **Quelles sont les conditions du « travail apprenant » ?**

Acquérir des compétences en situation de travail requiert plusieurs conditions que voici :

#### **a. Des objectifs de progression définis**

Sur la base d'objectifs de progression définis en amont, l'apprenant exécute une activité en situation réelle de travail. Il effectue celle-ci sous le regard attentif d'un accompagnateur. Un tel accompagnement peut se reproduire à plusieurs reprises, suivi de

sessions réflexives. Il se conclut par une évaluation des progrès de l'apprenant.

### **b. Des « situations apprenantes »**

L'apprentissage en situation de travail résulte d'une interaction entre l'apprenant et la situation. La situation lui fournit différents choix d'interprétations et de réactions. Identifier des cas professionnels dans lesquels agir donne à l'apprenant « un accès potentiel à l'engagement ». C'est donc l'une des premières conditions : créer des opportunités d'apprendre dans des situations où l'apprenant peut agir et décider.

### **c. Le droit à l'essai et à l'erreur**

L'apprenant peut essayer, et éventuellement se tromper et échouer (on lui indique les erreurs tolérables ou marges d'erreurs, ainsi que le nombre d'essais). On sait en effet qu'un échec ou que l'erreur constitue souvent un incroyable levier d'apprentissage. Encore faut-il qu'un débriefing exploite ce potentiel pédagogique. A contrario, une pression trop forte présente des défauts. Elle inhibe l'apprenant, le décourage, voire le confine dans sa zone de confort plutôt que de l'encourager à accéder à sa zone d'apprentissage.

### **d. De l'autonomie**

L'apprenant dispose d'une marge de manœuvre pour développer sa propre pratique. Pour ce faire, il peut s'inspirer de la pratique d'autrui (réfèrent, pair, accompagnateur, etc.) en la recombinaison. A partir de pratiques de référence, il peut tester et expérimenter ses gestes recombinaisonnés. C'est le principe du tâtonnement expérimental, cher à Freinet. Chercher, expérimenter, analyser, réfléchir... nécessite

du temps et diminue la productivité. L'encadrement peut accepter une moindre productivité lorsqu'il peut identifier les bénéfices de celle-ci.

### **e. Des prises de conscience et de la réflexivité**

La formation en situation de travail et la formation informelle se distinguent par la capacité réflexive d'un apprenant à prendre conscience du développement de ses compétences. Les questions réflexives d'un accompagnateur vont permettre à l'apprenant de :

- « repasser le film » des paramètres de la situation de travail vécue ;
- mettre en question ses choix ;
- envisager d'autres stratégies pour les situations à venir.

Des accompagnateurs formés aux techniques de débriefing évitent la posture asymétrique de « sachants ».

En plus des conseils prodigués (dans un second temps), les accompagnateurs démarrent leur débriefing par des questions. Celles-ci invitent les apprenants à analyser, réfléchir et à prendre conscience de leurs actions et des résultats obtenus dans l'activité réalisée. Il ne s'agit pas de dire à l'apprenant ce qu'il a appris, mais plutôt de l'accompagner à tirer des enseignements de ses actions, par des techniques d'analyse et de questionnement.

Ces techniques ne visent pas non plus à vérifier le bon usage ou le respect d'une séquence prescrite de gestes. Ceci relève de l'évaluation, qui est autre chose. Les questions réflexives traitent, par exemple, des marges d'ajustement de l'apprenant au travail en relation avec une norme, en vue d'une meilleure performance (qualité, sécurité)... Il revient à l'apprenant de sortir de sa zone

de confort, de s'interroger sur ses pratiques, ses habitudes de travail, de faire des efforts en termes de réflexion afin de tirer le meilleur profit de sa formation. Pour ce faire, le conseil seul ne suffit pas.

### **f. De la reconnaissance de l'investissement en formation**

Un diplôme d'apprentissage couronne l'investissement consenti. Pour la formation professionnelle, la reconnaissance de l'entreprise valorise les compétences acquises au travail. Cette reconnaissance n'est pas forcément pécuniaire. Elle peut se traduire de différentes façons : certificat ou attestation, validation par l'employeur des progrès et des acquis, accroissement des responsabilités et de l'autonomie du collaborateur.

### **En conclusion**

Un travail « apprenant » ne consiste pas à appliquer, sur le poste, une séquence de gestes professionnels appris ailleurs. Non, il s'agit de transformer des situations professionnelles, dans leur variété et leur plus ou moins grande prévisibilité, en opportunités pour apprendre. En d'autres termes, il s'agit de « faire pour apprendre » (Patrick Mayen, 2019). La formation en situation de travail, au-delà de son intérêt « pédagogique », engendre une interrogation sur l'organisation même du travail. L'enjeu est de créer les conditions pour l'analyse et la réflexion.

Cette modalité de formation considère l'acte d'apprendre ailleurs que dans une salle de cours ou en ligne. Grâce à elle, une entreprise peut adresser les enjeux suivants :

- L'entreprise a des besoins en compétences qui ne se trouvent pas sur le marché de l'emploi (elle ne

parvient pas à recruter car ses emplois sont trop spécialisés), ni dans l'offre de formation externe : ses « métiers » ne s'apprennent pas en formation initiale, il n'y a pas d'offre de formation disponible.

- Les compétences de la majorité des collaborateurs doivent évoluer de manière continue pour s'adapter aux évolutions du travail. Les dispositifs de formation en situation de travail peuvent contribuer aux organisations apprenantes et à la capitalisation des savoirs spécifiques à une entreprise.
- L'entreprise veut se positionner sur de nouveaux marchés ou développer de nouvelles activités. Elle doit développer des compétences qui n'existent pas encore en interne et ne peuvent se construire que dans l'échange, par essai-erreur, dans l'action.

Ainsi, les dispositifs de formation en situation de travail (FEST) semblent constituer une piste à suivre pour développer les compétences de manière agile. Certaines pratiques liées au monde de l'apprentissage, si populaire auprès des jeunes, pourraient inspirer leurs aînés, car apprendre au travail ne va pas de soi.

Helena Stucky de Quay  
Consultante-formatrice

Sources :



<https://bit.ly/formatio21>



<https://bit.ly/formatio22>



---

## Qui a dit qu'un CFC Covid était un CFC « au rabais » ?

On le susurre: les CFC réussis en 2020 et 2021 sont des CFC au rabais. La raison? Des examens simplifiés, voire supprimés, au profit d'une évaluation différenciée. Cela au nom du Covid. Mais juger ces CFC comme moins valables que ceux des années précédentes pénalise doublement les apprentis. 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...

---

Pour ma part, je plains ces jeunes qui ont terminé leur formation professionnelle initiale dans les conditions que l'on sait... Arrêt inopiné de l'activité. Reprise sous une forme nouvelle et dans laquelle personne ne s'y retrouve... Pas facile de s'adapter à pareille gymnastique lorsqu'on n'est pas encore totalement maître de son métier. Déjà, pour les adultes chevronnés, le choc fut immense. Le management a dû se réinventer. Comptez le nombre d'articles, d'ouvrages et de tutoriels destinés à aider les cadres à piloter leur équipe à distance. Vive désorientation pour les personnes mûres « désignées volontaires » au télétravail. Alors, imaginez la gageure pour un jeune adulte qu'un formateur devrait coacher, en direct, sur le lieu de travail...

Certes, pour les professions de bureau ou « intellectuelles » sur ordinateur, l'adaptation fut complexe, mais pas impossible. Mais que dire des domaines d'activité où le personnel s'est retrouvé coincé à domicile sans pouvoir travailler?

Pour les apprentis, certains cours professionnels ont basculé en ligne afin de ne pas prendre de retard sur le programme. Mais, rappelons-le, ces jeunes ont choisi une profession « manuelle » par affinité. En l'occurrence, œuvrer dans le concret, avoir « les mains dans le cambouis ». Or là... le cambouis est resté dans l'armoire, remplacé par du gel hydroalcoolique. Dans

ces conditions, les cours avec profs que les apprentis n'appréciaient déjà qu'à moitié, en passant en ligne, sont carrément devenus démotivants...

Ma route a croisé deux apprentis manuels en fin de formation et privés de leurs outils de travail. Deux qui, malgré les interdictions, ont refusé de se laisser aller. Une coiffeuse tout d'abord. Elle a collé un petit mot dans le hall de son immeuble: *J'ai besoin de m'exercer, coupe et coiffure gratuite à domicile, contactez X au 079...* Un mécanicien auto ensuite. Lui s'est payé une voiture en fin de vie à bas prix pour en démonter et en remonter le moteur, seul, dans un garage. Objectif atteint. À l'issue de l'opération, le véhicule a redémarré sans trop de soucis.

Peu avant les examens de fin d'apprentissage 2020, j'ai revu un de ces apprentis privés d'examens finaux et remplacés par un autre type d'évaluation. Le retour à la place de travail venait d'être à nouveau autorisé. Mais deux ou trois mois d'absence et de non-exercice du métier sur trois ans, à ce niveau de compétence, c'est beaucoup. Le discours du jeune ne cachait pas sa déception de se voir ainsi spolié de ses examens. Son patron a validé ses trois ans en toute bonne foi et bonne conscience. Mais le jeune pressentait déjà la réticence d'un futur patron à l'idée d'engager un « CFC Covid ».

Il est vrai qu'un certain nombre d'apprentis a profité de la situation. Mais je suis convaincu qu'il s'agit d'une minorité.

Faut-il faire payer à toute une génération de jeunes employés une qualification simplifiée? Doivent-ils vraiment pâtir doublement d'une crise sanitaire dont nous nous serions tous passés? Ne faut-il pas, au contraire, profiter de ces jeunes qui ont dû et su, alors qu'ils étaient encore en formation, s'adapter à une situation que personne ne comprenait? N'ont-ils pas su, en majorité, faire preuve d'une sorte de résilience professionnelle? À mes yeux, nombre d'entre eux ont apporté un plus à leur entreprise. Car la crise les a rendus beaucoup plus au fait des moyens de communication numériques que leurs aînés. Et sur le plan humain, ils ont sans doute développé des trésors de motivation pour ne pas lâcher dans un monde en plein écroulement.

Oui, j'en suis sûr, quantité de détenteurs d'un CFC 2020 et 2021 font preuve de plus de créativité et d'engagement envers leur métier. De ce fait, ce sont des ressources à valoriser. Les entreprises devraient donc promouvoir ces jeunes professionnels plutôt que de les considérer comme des diplômés « au rabais ». Car, pour une fois, ce sont eux qui risquent fort d'en apprendre à leurs collègues chevronnés et plus âgés.



---

## Ensemble, sur scène

### **Concetta Avolio, artiste, formatrice en arts vivants et membre de l'ARFOR depuis 2019**

Danse, chant, théâtre. Elle porte haut la liberté de ses créations, sur la scène comme dans la vie. Un talent qu'elle met au service des autres. Son ambition: accompagner chacun à sortir de ses limitations et explorer ses potentiels d'expression insoupçonnés. Ce qui lui vaut une reconnaissance publique pour son entrepreneuriat en faveur de l'intégration sociale.

---




---

2010: Création de l'Académie Le Café Vivant®

2017: Prix du développement durable de la ville de Nyon et certification du Prix suisse de l'Éthique

2018: Création de Human Unlimited®.

Contact:  
cavolio@lecafevivant.ch  
www.lecafevivant.ch

---

À sa sveltesse et son port de tête, on la devine danseuse. A son visage expressif et sa voix qui porte, on l'imagine déclamer sur les planches. Mais Concetta est bien plus que ça: une artiste en arts vivants, un guide aussi, qui aide à révéler les potentiels. Ses formations à l'expression de soi sont à son image: uniques et vivantes. Fondées sur le travail de la voix, la parole en public, le théâtre, la comédie musicale, elles visent à faire découvrir à chacun – individu ou collaborateur en entreprise – son unicité. Un tremplin pour se sentir libre et stable dans la vie.

En 2010, elle crée l'Académie du Café Vivant®, structure qu'elle dédie, selon sa formule, au «développement durable de l'humain» à travers les arts vivants. «Ces disciplines de la scène touchent aux dimensions essentielles de l'être: physique, émotionnelle, mentale, spirituelle», ajoute-t-elle, et participent à la croissance personnelle et professionnelle des gens». Après sept ans d'activité, elle reçoit le Prix du Développement durable de la ville de Nyon, pour l'originalité de son entrepreneuriat humaniste, en faveur de l'intégration sociale. Une vraie revanche sur sa vie passée...

#### Renaitre par le mouvement

Concetta raconte, en effet, comment son enfance a forgé son caractère. Elle naît en Calabre, dans le sud de l'Italie. Ses parents,

obligés de s'investir sans retenue dans leur travail, se résignent à contrecœur à envoyer leur fille, encore toute petite, dans un orphelinat de sœurs catholiques. Six rudes années qui la transforment en enfant introvertie, éteinte à l'intérieur. Arrivée en Suisse avec sa famille à l'âge de 11 ans, elle se confronte alors aux brutalités de l'intégration: bouc émissaire de sa classe, elle subit cette expérience si violemment qu'elle en perd la voix. «Je suis devenue comme une autiste, recluse dans son monde», explique-t-elle. Après 8 mois d'une lourde rééducation respiratoire, elle finit par recouvrer l'usage de ses cordes vocales. Un travail qui lui ouvre les vannes de l'expression, retenue jusque-là. Avec sa sœur, Mena Avolio (danseuse et chorégraphe), elle découvre la liberté du mouvement du corps sur la musique, s'essaie à la danse et à la chorégraphie. Avant d'y ajouter la voix: elle se lance avec fougue dans le théâtre et le chant. Sa passion pour les arts vivants ne la quittera plus.

#### Le bien-être en entreprise

Ces épisodes difficiles de son histoire ont sûrement aiguisé sa sensibilité aux autres. A tel point qu'il est aujourd'hui inconcevable pour elle de voir les gens se limiter dans leur vie, alors qu'ils pourraient tout simplement briller. La faute à l'éducation? «Je rêverais d'une scolarité différente qui,

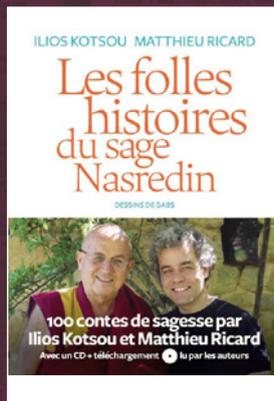
au lieu de mettre les enfants dans des boîtes à sardines, les transformerait en êtres libres et créateurs.» Elle-même garde en mémoire cette période instable du passé qui l'a contrainte à devenir comptable dans une banque. Un travail qui ne lui correspond pas. Elle fait face à l'impuissance de ne pas être considérée à sa juste valeur, de voir ses talents naturels et son potentiel inexploités. Un vrai gâchis! Cette réalité amère finit pourtant par l'aider: elle prend conscience d'un fort besoin en entreprise. De là naît, quelques années plus tard, son programme pour la valorisation de l'humain dans les organisations: Human Unlimited®. Entourée d'une équipe de professionnels, elle introduit des propositions inédites et fédératrices dans le monde du travail – voix, mouvement, jeu interactif – qui conduisent les collaborateurs à se dépasser.

#### Jouer ensemble

Ecoute, empathie et spontanéité constituent les premiers ingrédients de son approche. Plus encore, se positionner à côté de la personne pour l'aider à trouver en elle ses ressorts artistiques. Concetta cite l'exemple d'un groupe de collaborateurs coachés en comédie musicale. Le défi qu'elle leur fixe: se produire comme les pros de Broadway. Tous sont désemparés. Qu'à cela ne tienne, elle monte sur scène à leurs côtés! «Rien de mieux que de jouer avec eux pour donner l'impulsion à leur propre créativité. Les rejoindre, là où ils sont, nous renseigne sur leur sensibilité. Cela nous aide à ajuster le contenu de la formation, pour qu'il soit doux, efficace et juste pour eux.»

Comme beaucoup d'artistes, elle puise son inspiration dans les activités les plus simples: marcher, humer et écouter la nature, lire et réfléchir, rire et taquiner ses proches. «Tout vient nourrir mon métier. Je m'enrichis de sensations, de pensées constructives, de visions nouvelles. Un moteur pour ma créativité.» Cette fan du film *Le cercle des poètes disparus*, serait-elle, elle aussi, une adepte du *carpe diem*?

**Isabelle Inzerilli**  
Formatrice et coach



*Les folles histoires du sage Nasredin - 100 contes de sagesse lus par Ilios Kotsou et Matthieu Ricard*  
dessins de Gabs  
ISBN : 978-2-37880-173-1

## LU POUR VOUS

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

Selon une moitié du monde, Nasredin est fou. Mais selon l'autre, il est sage. Qui a raison ?

Le recueil d'Ilios Kotsou et de Matthieu Ricard nous invite à réfléchir sur nos interrogations quotidiennes, nos différents états d'esprit et nos comportements. Vaste programme !

Avec humour, ces auteurs inspirés et inspirants jettent des éclairages inattendus, destinés à nous aider à vivre les défis si particuliers de notre époque. Un court extrait du premier chapitre, « *Le savoir mène-t-il à la sagesse ?* », vaut mieux que de longs discours. Il s'intitule : « *Imagine que ça marche* »...

« *Un autre jour, Nasredin est sous le porche de sa maison, brassant énergiquement du lait avec une baguette. Un voisin s'approche.*

- *Que fais-tu Nasredin ?*
- *Je fais du yaourt.*
- *Ce n'est pas comme cela qu'on fait du yaourt ! s'exclame le voisin surpris.*
- *En effet, mais imagine que cela marche !* »

Charmé et amusé, je me suis surpris, à plusieurs reprises ces derniers mois, à transposer ce cas. Oui, je remplaçais l'action de fabriquer du yaourt par celle de... former à distance ! Cela m'arrivait face à un auditoire, sur site, avec masque et distance, mais encore en co-modal, ou autre façon de

pratiquer mon métier. Autant l'avouer : plus d'une fois, j'ai eu l'impression de brasser du yaourt... Quitte à être hors de ma zone de confort, je m'accrochais à cette simple injonction : « *imagine que cela marche* » ! Or, chose étrange, cela a marché ! Non pas que j'aie obtenu un yaourt crémeux à l'issue de mes formations, bien sûr ! Mais, constat sans équivoque et qui rejoint sans doute le vôtre, malgré la situation que l'on sait, nous avons continué notre métier en réinventant nos pratiques... Le plus fou, dans l'histoire, est que ça fonctionne, tant pour les gens que nous formons que pour nous : nous avons appris !

Le secret, à mon humble avis, pourrait résider entre tradition et modernité. En effet, d'un côté, ce livre m'a rappelé notre recours, en formation, aux métaphores et à l'humour, véritables leviers d'apprentissages et de réflexions. Voilà pour l'aspect « *tradition* » qui a traversé les époques. De l'autre côté, nous vivons une période on ne peut plus innovante. Elle nous pousse à adapter nos parcours de formations, à fournir des activités et des ressources disponibles à tout instant sur le smartphone des gens que l'on forme - quelle modernité ! Et en plus, nul besoin d'imaginer : cela marche !

Les deux compères, Ilios et Matthieu, n'en sont pas à leur premier bienfait. Leurs

journées « *Emergences* » remontent à 2009. Là, ils plaçaient l'expérience de la méditation sous le signe du partage et du soutien à de nombreux projets solidaires.

Ce livre, très bien illustré par Gabs, m'a séduit par la structure de ses chapitres et son jeu de citations, sortes d'intermèdes entre histoires et dessins. D'ailleurs, je ne résiste pas à l'envie de reproduire celle du chapitre « *Agir de façon juste ?* » : « *L'intention qui anime l'action ainsi que l'adéquation de l'action à la situation sont les deux critères qui font que l'action est juste* ». Dans notre domaine, il importe de poser des objectifs, c'est bien connu. Mais cette phrase nous pousse à considérer une dimension importante : l'intention préalable à nos actions relative à une situation sujette à se modifier à tout instant et d'un groupe à l'autre.

Il ne s'agit là qu'une de l'une des perles d'un ouvrage qui en regorge. Dès lors, mon conseil : laissez-vous porter par la lecture des folles histoires de Nasredin. Et dégustez la centaine de contes narrés par les auteurs (lien de téléchargement et/ou CD inclus) : des instants délicieux comme... le meilleur des yaourts !

« *Tradition et modernité* », disais-je ? Ce livre en est un bel exemple !



# BONNE ANNÉE 2022... AVEC OU SANS COVID!

## C comme CRISE

Le mot *crise* vient du grec et veut dire « tri, choix, décision ». Une invitation à mettre de l'ordre dans nos affaires et dans nos vies.

## O comme OPPORTUNITÉ

Les épreuves réveillent et révèlent nos ressources et nos forces profondes. Nos capacités d'adaptation et notre créativité. Quelle Opportunité!

Et si nous exploitions ce potentiel pour construire un monde différent? Plus respectueux, plus solidaire et plus humain!

## V comme VALEUR

Cette situation est aussi une occasion de repenser nos Valeurs: qu'est-ce qui est essentiel, qu'est-ce qui est superflu? Nos biens sont-ils plus importants que nos liens? Un voyage intérieur ne vaut-il pas un voyage lointain?

## I comme IDÉE

« Ce ne sont pas les choses qui nous troublent mais l'idée qu'on s'en fait. » Epictète.

Un enfant jouant avec l'eau de l'évier, quelle volupté! Un adulte y lavant sa vaisselle, quelle corvée! Et si nous redevenions comme des enfants, capables de jouir des choses simples de la vie et d'en apprécier la saveur, sans l'altérer par des *a priori*?

## D comme DANSE

« La vie, ce n'est pas attendre que les orages passent. C'est apprendre à danser sous la pluie. » Sénèque.

**Charles Bruhlart**

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





# Profession : policière. Ça vous pose un problème ?

Un CFC de police? Oui, cela existe. Estelle Gatti, ancienne inspectrice de police judiciaire à l'État de Genève, en possède un. Femme courageuse et déterminée, Estelle Gatti a su faire sa place dans ce métier longtemps réservé aux hommes. Un vécu à découvrir.

## Si les images des séries TV ne reflètent pas la réalité, décrivez-nous votre métier...

Finalement, si on choisit les bonnes, les séries télévisées ne sont pas si éloignées que ça de ce que l'on fait! Bien sûr, le fonctionnement des diverses brigades et les « activités » de chacune varient. Et les pratiques diffèrent d'un pays, voire d'un canton, à l'autre. Mais j'avoue ne pas vraiment avoir le temps de regarder ces séries!

Donc mes activités en quelques mots: cela va de la filature à l'enquête approfondie dans les bases de données auxquelles la police a accès, en passant par la levée de corps ou l'arrestation plus ou moins musclée de délinquants voire de criminels. Quoique, pour moi, tout ça, c'est vieux. Nous n'avions pas alors les facilités et les problèmes liés aux réseaux sociaux.

## De quoi se composait la formation pour l'obtention de votre CFC de police?

D'abord la formation à l'École de police. Neuf mois intensifs d'apprentissage théorique et pratique. La pratique comprenait les arts martiaux, le tir, bien entendu, et de multiples simulations de situations délicates voire dangereuses. On nous a même plongés dans des situations difficiles afin que nos formateurs s'assurent de l'adéquation de nos réactions. En réalité, il s'agissait de pures conditions d'entraînement, ce que nous ne savions pas!

## Sur le plan concret, comment se passe la formation sur le terrain? Comment en venez-vous à vous confronter à la réalité?

Après avoir acquis de ce bagage scolaire, j'ai effectué deux ans de stage sur

le terrain. Toujours accompagnés d'un collègue chevronné, nous passons à l'action en binôme. Il y a aussi le passage obligatoire en commissariat. Il s'agit d'apprendre à travailler avec un-e commissaire sur certaines affaires. La levée d'un corps, par exemple, ne peut avoir lieu qu'en présence d'un commissaire. En tant qu'inspectrice, j'ai dû y assister.

Ces deux ans de stages nous conduisent dans plusieurs brigades (spécialisation). Ainsi, on appréhende mieux toute la diversité des tâches susceptibles d'incomber à une inspectrice. Quatre stages ne suffisent pas à couvrir toute l'amplitude de la profession. Imaginez donc la diversité de situations possibles entre la Brigade des mineurs et celle des stupéfiants, entre la criminelle et celle de la délinquance financière, et j'en passe...

## Qu'il s'agisse de la formation comme du travail, une fois le CFC en poche, avez-vous rencontré des difficultés en tant que femme dans ce monde plutôt masculin?

Ce monde, qui était encore très macho, commençait à (timidement) accepter les femmes. Plus qu'un homme, une femme, quel que soit le milieu, doit faire ses preuves. Cela dit, elle peut démontrer ses autres qualités, son approche différente, mais complémentaire, du métier. Prenez une arrestation. Un policier ira droit au but alors qu'une policière sera plus sensible à l'entourage. L'homme attaque, la femme protège.

Travailler en binôme, dans des situations qui peuvent devenir délicates ou violentes, nécessite une confiance absolue

entre les deux professionnels. De ce fait, tant l'homme que la femme doivent pouvoir gérer des situations qui risquent de dégénérer. Et je vous assure qu'en général, ce sont rarement de petits gringalets que l'on interpelle lors d'une arrestation... Donc, que l'on soit inspecteur ou inspectrice, il s'agit de savoir se débrouiller avec un malabar tout en muscles et parfois même armé.

Pour revenir à votre question: oui, j'ai été confrontée à des remarques sexistes. Dans la police, la complémentarité homme-femme n'est pas encore assez reconnue. Mais je ne me suis jamais laissé atteindre par ce type de commentaires. Et, surtout, j'ai su développer mes propres forces et mes propres techniques professionnelles. Elles m'ont rendue aussi efficace que mes collègues masculins. Tout l'art consiste à savoir jongler avec ses forces et ses faiblesses, et à apprendre des techniques de ses collègues pour développer ses propres techniques.

Enfin, je dirais que le mode de formation, école-simulation-stage, développé dans ce métier intense, prépare au mieux les futurs inspectrices et inspecteurs. Cette progression assure que seuls les meilleurs éléments, tant sur le plan physique que moral, obtiennent leur CFC et soient au service de la population. Une manière d'apprendre ce que j'ai expérimenté avec succès.



## 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 4  
1007 Lausanne

info@arfor.ch  
www.arfor.ch  
021 621 7333



## Désapprendre, un talent pour le XXI<sup>e</sup> siècle

À force de répéter l'une des phrases les plus connues d'Alvin Toffler: « Les analphabètes du XXI<sup>e</sup> siècle ne seront pas ceux qui ne savent ni lire ni écrire, mais ceux qui ne savent ni apprendre ni *désapprendre* ni *réapprendre* », on s'est souvent concentré sur l'aspect apprendre ou *réapprendre*, notamment avec l'émergence du *lifelong learning* (l'apprentissage tout au long de la vie), mais peu se sont penchés sur l'art de *désapprendre*. Aujourd'hui encore, on dit d'une personne qu'elle apprend bien, rarement qu'elle *désapprend* bien.

Un article de Patrick Kervern, paru dans l'inspirante newsletter électronique *Umanz*, et republié avec l'autorisation de l'auteur.

### Voyons les choses autrement

« Quand le contexte autour de vous change, vous devez *désapprendre* », plaide Navi Radjou. Et, le premier signe de la nécessité de *désapprendre* est un changement dans votre environnement.

Car souvent, le *désapprentissage* est une nécessité. Il apparaît lorsque les précédentes connaissances, savoir-faire ou bonnes pratiques enracinées, se révèlent obsolètes.

*Désapprendre* est un processus qui réclame une dose d'humilité et de clairvoyance. *Désapprendre* commence par trois questions, explique Navi Radjou:

- Qu'est-ce qui doit changer ?
- Pourquoi je fais cette chose ?
- Comment je fais cette chose ?

Le processus de désapprentissage (*unlearning* chez les Anglo-Saxons) commence donc par un changement de perspective. À une époque d'accélération de l'innovation, ce changement de perspective doit devenir une agilité. Souvent, il implique de sortir de sa zone (géographique, technique, statutaire) de confort.

### Qu'avez vous *désappris* aujourd'hui ?

Il existe une question absolument vertigineuse que personne ne se pose, c'est : que dois-je *désapprendre* pour progresser ?

On a tous *désappris* quelque chose : que fumer n'était pas cool ; que certaines pubs n'étaient pas ok... Et pourtant, beaucoup d'entre nous achètent la dernière version de l'iPhone dès qu'elle sort. Pourquoi ? Parce que, parfois, les pensées sont encore plus enracinées que les habitudes... En bref, on arrive à changer ses vieux habits, pas ses croyances.

### *Désapprendre* est un processus sélectif

Cela passe parfois par la capacité à prendre du recul sur ses comportements. S'arrêter et *dézoomer*. Comprendre, par exemple, combien de fois la course à l'indicateur vient-elle obscurcir l'objectif réel ? « Pour moi comme pour la plupart des étudiants, la façon dont on notait ce que j'apprenais a complètement supplanté l'apprentissage véritable à l'université », plaide ainsi Paul Graham. Une des premières leçons à *désapprendre* chez les étudiants, poursuit Graham, est de différencier la qualité de qui a été enseigné du niveau de ses notes.

Le processus d'*unlearning* devient donc une dynamique et une gymnastique où le discernement aide à faire la distinction entre ce qui doit être appris et ce qui peut être *désappris*.



### Les ennemis du désapprentissage

Comme souvent dans les processus d'*unlearning*, les obstacles au changement tiennent à la force de l'habitude – le fameux « on a toujours fait comme cela », demeure l'obstacle éternel à la fertilité de l'esprit du débutant.

Il s'agit donc de creuser au plus profond pour comprendre les mécanismes de la résistance au changement. À cet égard, l'une des raisons principales de la difficulté à *désapprendre* tient à ce que la *Harvard Business Review* a identifié comme « la peur de perdre la face ». Dans ce schéma, les managers se concentrent sur ce qu'ils vont perdre (taille de l'équipe, titre, zone d'influence) et non sur ce qu'ils vont acquérir. Une posture de résistance au *désapprentissage* qui montre combien il est fréquent, dans une communauté professionnelle, que la perte d'une croyance ou d'un stéréotype soit vécue comme la perte d'une identité.

### Apprendre à désapprendre

*Désapprendre* réclame d'examiner son processus de pensée et d'acquisition. Il faut d'abord :

1. Comprendre les mécanismes de validation. « La plupart des gens ne veulent pas d'informations précises, mais bien des informations validantes », peut-on lire sur

le compte Twitter de Jim O'Shaughnessy. Il ajoute : « La croissance exige que d'être ouvert à *désapprendre* des idées qui vous servaient auparavant. »

Autrement dit, comprendre que, la plupart du temps, le réflexe est de chercher des informations validantes plutôt qu'exactes. Un état d'esprit en croissance (*growth mindset*) oblige parfois à faire l'effort de *désapprendre* des idées qui vous ont longtemps servi.

« L'intelligence, c'était penser et apprendre. Aujourd'hui, l'intelligence c'est savoir repenser et *désapprendre* », explique le psychologue Adam Grant. Pour cela, il faut savoir s'observer réfléchir et essayer de comprendre de manière ouverte.

2. Substituer la joie à la peur et apprécier le décalage. « La transformation consiste davantage à *désapprendre* qu'à apprendre », selon Richard Bohr. Il faut ensuite avoir l'agilité et la volonté de remplacer la peur du changement par la joie de la découverte. Un processus parfois ardu car l'*unlearning* ne prend sa valeur que dans le remplacement. En substituant « une méthode par une autre », il faut savoir se souvenir de la précédente, tout en recherchant la valeur de la nouvelle.

*Désapprendre* est donc souvent un équilibre entre deux postures dans un mouvement de balancier. Il faut savoir constater l'obsolescence d'une pensée ou d'une croyance et la remplacer par une pensée plus élevée. C'est la source de tout changement.

### Désapprendre c'est s'alléger

Le *désapprentissage* est aussi un salvateur à l'ère de l'*infobésité* vertigineuse. Le Dr Ken Spring de l'Université de Belmont explique qu'à l'âge de 18 ans, un étudiant a en moyenne consommé 30 000 h de médias divers et variés et 15 000 h de cours, une accumulation qui cristallise les connaissances, les expériences et les opinions. Cet encombrement devient difficile à gérer dans une vie moyenne qui nous verra

exercer 10 différents jobs qui changeront, en moyenne, tous les 4 ans.

### Désapprendre : un apprentissage à l'envers

*Désapprendre* en s'allégeant réclame ainsi d'aller chercher des idées qui, parfois, contredisent nos opinions, nos réflexes ou nos croyances. Dans un nouveau monde, les anciennes règles ne s'appliquent plus et de nouveaux univers se créent chaque jour. C'est pour cela qu'une entreprise apprenante doit aussi savoir être une entreprise *désapprenante*. « J'explique à mes étudiants que si une question bouleverse leurs fondations, peut-être que le problème n'est pas dans la question, mais dans les fondations », dit Ken Spring.

### Désapprendre : une source de créativité

L'un des premiers bénéfices du processus de *désapprentissage* est la créativité. Jim Copacino, un célèbre créatif publicitaire qui a tenté de déconstruire le mystérieux processus créatif, a mis au jour ce schéma tout à fait inédit : « Les meilleures idées coulent librement d'un processus intensif et immersif d'apprentissage suivi de la volonté de *désapprendre*... Un état subtil entre l'expertise et la naïveté intentionnelle. »

*In fine*, apprendre et *désapprendre* sont des cycles naturels pour les individus comme pour les organisations. Ce sont les deux faces d'une même pièce : la croissance personnelle.

*Désapprendre* est à la fois une habitude, une responsabilité et une leçon de vie. C'est pour cela que les leçons des *désapprentissage*s sont les plus précieuses. *Désapprendre* s'apprend, et c'est là le plus beau des paradoxes.

Que devez-vous *désapprendre* cette année ?

Patrick Kervern  
umanz.fr



<https://bit.ly/desapprendre>



# Enseignement académique et formation pour adultes : deux approches distinctes

Formatrice pour adultes durant vingt ans, Isabelle Mayor est maintenant chargée de formation aux HUG. À l'issue d'un récent CAS en transformation numérique, elle compare enseignement académique et enseignement pour adultes. Comment ne pas ?

## Deux conceptions opposées

Après avoir suivi quantité de formations continues, délivrées par des membres de l'ARFOR ou autres, Isabelle vient de se rasseoir sur les bancs d'une institution de type universitaire. Objectif: décrocher un CAS et faire profiter, notamment, notre association de ses réflexions dans le cadre de son travail de mémoire. Ainsi fut fait. Notre comité analyse ses propositions relatives à la propre transition numérique de l'ARFOR. Sans doute retiendra-t-il certaines des pistes évoquées et les mettra-t-il à profit. Mais cet article entend se focaliser sur le « retour d'impressions » d'Isabelle.

Et pour cause: ce CAS, produit typique de l'académisme, a produit sur elle un effet saisissant. « J'ai mesuré l'écart entre notre façon de former et celle d'une université! En bref, là, le prof sait et l'audience ne participe pas. Il pourrait vous abreuver huit heures d'affilée sans jamais poser une seule question sur le vécu et le transfert! Rien de collaboratif. Rien d'interactif. Pas l'ombre d'une volonté de partir des problématiques des apprenants et de tenter d'y répondre. On nage en pleine théorie. L'aspect pratique n'est pas du ressort du sachant. »

Interrogée sur la raison possible de ce durable état de fait, Isabelle lâche le résultat de sa petite enquête sur la question. « J'ai appris que, dans ce milieu-là, le professeur lance une idée de recherche qui n'émane que de lui. Dès lors, ses assistants s'y collent. Eux-mêmes n'ont pas voix au chapitre. Ils se cantonnent au rôle d'exécutants. Pourquoi pas, après tout? L'approche n'a rien de fautive par nature. Elle se révèle simplement très différente de la nôtre. En

formation continue dans les entreprises, nous partons de la difficulté concrète de l'apprenant. Celle-ci dicte les étapes de formation nécessaires pour que le participant acquière de nouvelles connaissances pratiques, à transférer dans son contexte professionnel. « Deux mondes... résume Isabelle. Cela m'a beaucoup fait réfléchir. Je saisis mieux l'incompréhension à laquelle se heurte parfois notre profession! »

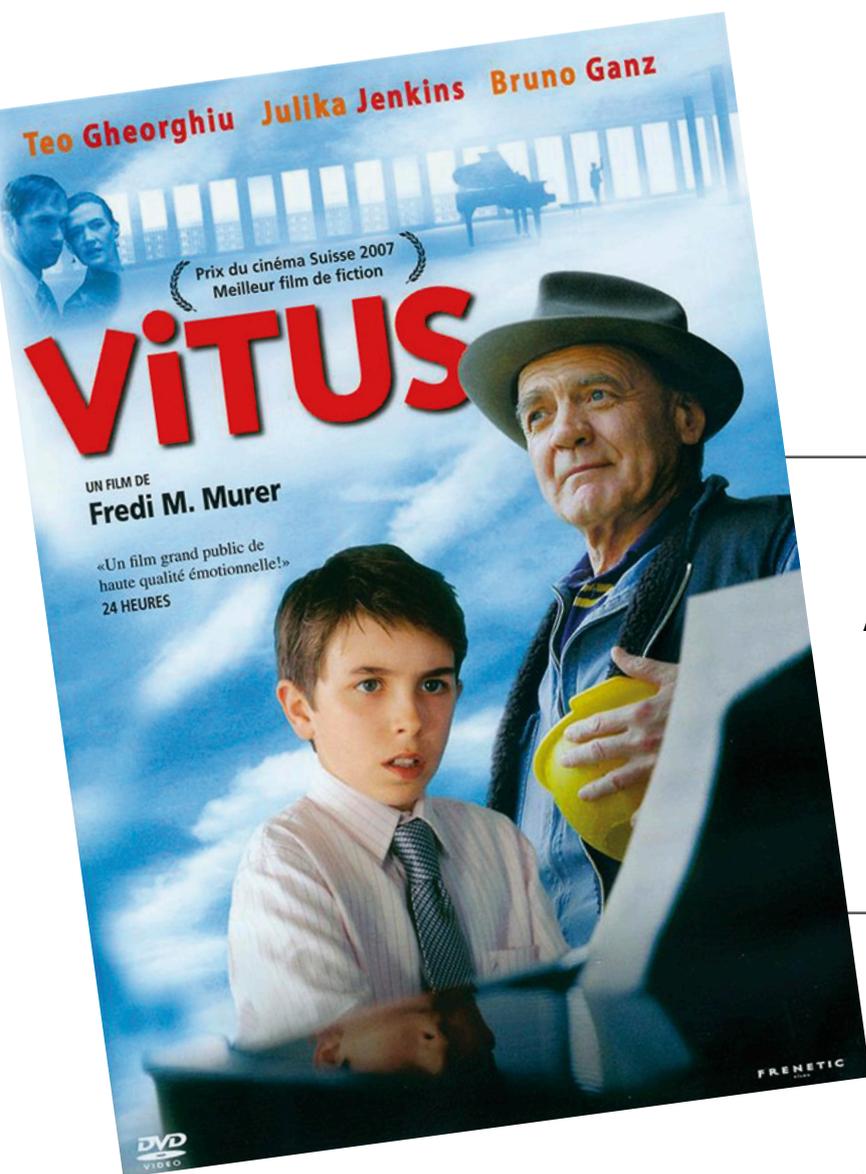
Ce constat ne suscite aucune critique d'Isabelle à l'égard de l'enseignement universitaire. Elle relève simplement la différence d'attitude, de modalités et de visées de ces deux façons de voir. « Sans doute que la dynamique "descendante", de maître à l'élève, convient à la plupart des gens. Après tout, il est plus confortable de s'entendre dire ce qu'il faut savoir, faire et être que de chercher les réponses par soi-même. » Pour sa part, Isabelle avoue sa préférence à l'égard des formations centrées sur l'apprenant, ses besoins et la dimension applicable de la matière enseignée. « Je vise à combler les attentes, à faire participer, à favoriser l'interactivité. Autrement dit, je pars de l'apprenant, de son niveau, de ses données. De là, je tente de fournir des outils utilisables sur son lieu de travail. »

## Réussir notre transition numérique

Par-delà ces deux manières opposées d'aborder la formation, Isabelle se félicite d'avoir approfondi le sujet avec ce CAS. « La transformation numérique de la formation est en marche. Or, j'ai pu mesurer que, dans notre domaine, on est encore au tout début, au stade de la définition des termes. Mais on *croit* savoir! Et c'est

dangereux! Il nous semble que numériser une formation se limite à mettre un e-learning sur un LMS (Learning Management System) et croire que cela va marcher... » Certes, ce volet appartient bel et bien à la transition de la formation numérique. Mais il y a plus. Et il s'agit d'un plus décisif: écouter les besoins des gens, créer des personas, proposer des parcours apprenants et... délivrer. « Voyez Google, Airbnb, Spotify et autres géants du web: ils ont su le faire et ont réussi. D'après les besoins attendus de leur public, ils ont conçu des interfaces utilisateurs intuitives et des services qui répondent aux aspirations. Et cela sans effort pour qui en bénéficie! »

Isabelle note par ailleurs l'importance suprême de la gestion du changement dans un tel processus. « Les produits les plus aboutis de ces champions n'exigent même pas de formation! Prenons Instagram: tout y est intuitif, placé au bon endroit. On parle alors « d'expérience utilisateur réussie ». Et c'est vrai: dès nos premiers instants sur l'application, on la fait fonctionner sans effort. Et on engrange de nouvelles compétences sans même s'en apercevoir! Je souhaite que de telles réussites nous inspirent plutôt que de continuer à voir des apprenants chercher où cliquer sur un LMS, juste pour tenter de démarrer leur formation... Analyser l'architecture de ces produits phares devrait nous aider à atteindre un niveau similaire au plus vite. Et peu importe que l'on apprenne cela *via* une formation académique, continue ou online. L'important c'est l'expérimentation! », conclut Isabelle.



## EN REVOYANT VITUS...

**À sa sortie, *Vitus*, meilleur film de fiction suisse en 2006, m'avait beaucoup plu. Fraîcheur du scénario. Bonhomie du grand-père – le magistral et regretté Bruno Ganz. Finesse des multiples brins de cette histoire joliment ficelée. Mais revisionner ce DVD dans notre contexte covidien m'a révélé une tout autre portée. Aussi plaisante qu'insolente !**

**G**amin surdoué, Vitus joue du piano comme Mozart. Il comprend la vie et ses situations bien avant les adultes qui, eux, ne les saisissent qu'avec peine. Peu doué pour les relations sociales, il ne trouve pas souvent son compte auprès de ses semblables. Alors, il fait ses gammes. Encore et encore.

Sa mère, consciente d'avoir engendré un garçon au potentiel hors du commun, oublie sa propre carrière. Elle se consacrera à celle de son prodige de fils. Le père poursuit son ascension d'ingénieur et de développeur d'une oreillette acoustique destinée à le rendre riche. Son grand-père continue, comme si de rien n'était, à fabriquer et faire voler des petits avions avec Vitus. Les deux s'entendent à merveille, chacun trouvant en l'autre un confident de rêve, chacun accordant à l'autre d'être en tout point ce qu'il est.

Puis tout capote. Vitus croule sous son statut d'enfant prodige. Le surdoué rêve de normalité. Aussi, par une nuit d'orage,

accroché à un cerf-volant, il se jette par la fenêtre de sa chambre. Tombe sur la tête. Sombre dans l'inconscience. Et au réveil, il n'a plus ses dons. Lente et difficile rémission. L'ancien virtuose peine à jouer *Au clair de la lune*... Sa mère déprime. Se met à fumer. Se néglige. Sur ces entrefaites, l'avenir de son père périclité: des Américains entendent racheter la société dans laquelle il travaille. La cotation boursière de l'entreprise chute. Rien ne va plus. La ruine le guette.

Mais Vitus ne se laisse pas abattre. A 13 ans, il s'intéresse à l'économie. Lit des revues, absorbe des bouquins entiers. Pas l'âge de boursicoter? Soit! Il convainc son grand-père de lui prêter son nom et de lui confier toutes ses économies! Plus malin que les autres, il parie à la baisse. Non content d'empocher le jackpot, il rachète l'entreprise de son père et la sauve! Dans la foulée, il monte une Dr Wolff Holding, à Zurich. Loue un étage entier dans une tour. Négocie avec les requins de l'immobilier et ne s'en laisse pas conter. Il est plus malin que tout le monde. Et il entend en profiter. Pour les siens. Pour offrir un meilleur avenir à tous.

Ses placements futés rendent son modeste grand-père millionnaire! Grâce à cette manne, ce dernier s'offre un simulateur de vol hors de prix. Puis un avion.

Le vieil ébéniste n'a pas de licence de pilote? Qu'importe! À l'aube, il brise les chaînes de l'aérodrome, s'insinue sur le tarmac et... décolle!

Après sa mort, Vitus fera de même. Pour se rendre chez sa prof de piano et atterrir dans le champ qui jouxte le château de la concertiste.

Ainsi, Vitus et son grand-père nous assènent, l'air de rien, une quantité impressionnante de « Et merde ! » Convenances? Permis? Autorisations? Âge requis? Tous deux s'en moquent! Vitus a toujours une solution d'avance, une riposte imparable. Il vit. Il ose vivre. Tire parti de ses talents. Croit en lui. Se fait confiance. Pense par lui-même. Se moque des diktats, des normes, de la bien-pensance et du qu'en-dira-t-on.

En notre époque de soumission générale, d'obligations de ceci et d'interdiction de cela, l'attitude de Vitus et de Bruno Ganz, adorable grand-père-latendresse, leur audace assumée, leur autonomie bien vécue, libre de tout politiquement correct, se dégustent avec délectation. Telle fut en tout cas la précieuse impression que je retirai de ce film revigorant, véritable bouffée d'air frais dans un monde qui en a bien besoin.



LIVE STREAMING



PRODUCTION  
AUDIOVISUELLE



FORMATION  
MULTIMEDIA

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

# RÉALISEZ VOS VIDÉOS

EN BÉNÉFICIAIRE D'UNE  
INFRASTRUCTURE MOBILE OU EN STUDIO

  
**GESTIFORM**  
POUR VOUS, AVEC VOUS

RUE NEUVE 11 - 1003 LAUSANNE  
021 357 42 42  
[www.gestiform.ch](http://www.gestiform.ch)  
[info@gestiform.ch](mailto:info@gestiform.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)

# FORMATIONS

## Renseignements et inscriptions

ARFOR  
Association Romande  
des Formateurs  
Av. de Provence 4  
1007 Lausanne

info@arfor.ch  
021 621 7333  
www.arfor.ch/formations



## Obtenir votre brevet fédéral de formatrice ou formateur d'adultes : c'est possible!

**Vous rêvez de gagner votre vie dans cette activité passionnante? D'apprendre les dernières percées en neurosciences et en pédagogie? De transmettre aisément aussi bien en présentiel qu'en distanciel? D'acquérir une reconnaissance en tant que formatrice ou formateur?**

Alors suivez le cursus, pour obtenir votre Brevet fédéral de formateur/formatrice, module 1: « Animer des sessions de formation pour adultes ».

Votre meilleur moyen de réussir: cette formation phare avant-tout pratique, rodée et dispensée depuis des années par l'ARFOR. Profitez de l'expérience de terrain d'animatrices et d'animateurs riches d'une vaste expérience. Comme des dizaines de gens avant vous, décrochez votre brevet grâce à un accompagnement et à un soutien personnalisé.

### Valeur ajoutée du Brevet fédéral, module 1

Cette formation vous apprendra à:

- formuler les objectifs de vos séquences de formation, et à vérifier les acquis par des méthodes éprouvées;
- planifier vos séquences de formation selon les critères de la formation d'adultes et à motiver vos choix de méthodes;
- planifier la démarche didactique et méthodologique pour favoriser la participation active des apprenant/e/s;
- appliquer dans vos propres actions de formation les objectifs globaux, les lignes directrices et l'approche andragogique de votre institution;
- donner, d'après des critères définis, des retours formatifs aux apprenant/e/s sur leurs progrès;
- gérer le plan des relations et des interactions entre vous (la personne qui forme) et eux (votre public) ainsi qu'entre les membres de ce dernier groupe;
- conduire une réflexion sur sa manière d'agir en tant que formateur/trice et en tirer les conclusions;
- concilier les objectifs et les contenus donnés avec les conditions cadres et les besoins des groupes spécifiques d'apprenant/e/s.

### Durée de la formation

- 102 heures de temps de présence net au cours, reparté sur quatre mois;
- 165 heures de travail autonome;
- 150 heures d'expérience pratique dans la formation d'adultes, sur une durée d'au moins 2 ans.

### Pour qui:

Formateurs débutants ou occasionnels avec compétences dans un domaine professionnel spécifique. Une expérience préalable dans la formation d'adultes favorise la réussite du module. Il est expressément recommandé d'animer des formations destinées à des adultes, au plus tard en parallèle avec la participation au module.

### Quand:

Planification 2022 à venir. Voir sur le site de l'ARFOR (ou code QR ci-dessous).

### Durée de la validité:

Le Certificat FSEA a une validité illimitée.

### Où:

7ACT Benson, rue des Côtes-de-Montbenon et Gestiform, rue Neuve, Lausanne.  
Distanciel: Zoom.

### Avec qui:

Monique Hadl, Odile Yamo Luthi, Jean-Pierre Besse, Pierre-Alain Bex, Martin Déglon, Philippe Gachet, Jean-Marc Guscetti

### Combien:

Membres: CHF 3980.-  
Non-membres: CHF 4580.- (supports et coaching inclus).

