ARFOR
ASSOCIATION ROMANDE DES FORMATEURS

N° 12
06.2022

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 ARFORmation 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

ARFORmation :

- 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 73 33

SOMMAIRE

CONTRIBUTIONS 4

VISION

Éditorial 5 Seule certitude : l'incertitude
Impressum
Arrêt sur image 6 Assemblée générale 2022 : Absences et réjouissances
Perspective 7 Assemblée annuelle des délégués de la FSEA

INSPIRATION

Le pavé dans la mare 8 Vacances, quelles vacances ?
Entre nous 9 Toutes les vérités sont bonnes à écouter
Lu pour vous 11
Conte 12 Le véritable cadeau
Comment le vivent-ils ? 13 L'empathie pour valeur cardinale

EXPLORATION

Bon à savoir 14 Stress et inconfort au travail : la faute du digital ?
Partage de savoir 16 L'écriture des pratiques pour partager le savoir
Chaud devant 18 Vous allez gagner en visibilité !
Défis 19 La méthodologie ABCDE : cinq lettres pour une formation cohérente et réussie

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

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

Isabelle Mayor
Membre ARFORmation
Formatrice
isabelle.mayor@arfor.ch

laurence bolomey
Journaliste RP et formatrice
d'adultes
laur.bolomey@bluewin.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

Raphael Dubey
Responsable de formation
raphael.dubey@arfor.ch

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

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'écririez-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

Grégoire Montangero
rédacteur en chef de *transfert*
gregoire.montangero@arfor.ch

SEULE CERTITUDE : L'INCERTITUDE

Pétris de certitudes, nous le sommes. C'est ainsi. On n'y peut pas grand-chose. Certitudes personnelles, tout d'abord : fruits juteux de nos propres observations. Certitudes héritées, ensuite : fruits parfois blets, tout droits sortis du panier de nos ancêtres ou de la malle de notre culture. Certitudes de notre époque, enfin : fruits douteux, gorgés de bien-pensance (« ça, c'est ok ! ») et de rejets automatiques (« c'est exclu, un point c'est tout ! »), assimilés sans filtre et rarement remis en question sauf… par l'époque suivante.

Les certitudes constituent une puissance. Puissance individuelle, déjà, puisque, grâce à elle, on sait ce que l'on sait. À la fois boussole, gouvernail, étoile polaire, gilet de sauvetage, canot pneumatique, oreiller de paresse, couronne de laurier, piédestal, trophée : une certitude vaut mille doutes. Puissance dans le monde, aussi. Un bon diplôme (certitude prête à l'emploi, à encadrer et exhiber) n'est-il pas un certificat de confiance voire de bonne meurs ?

Puissance sociale, également, sorte d'assurance « tout-terrain » pour circuler dans le monde en s'épargnant risées, sarcasmes, jugements mauvais : nos certitudes se muent en un guide sûr, un conseiller avisé, une posture à tenir – entre autres atouts.

Tout est donc pour le mieux. Sauf que… les jeux sont faits : rien ne va plus. Pire, tout fout le camp ! Les temps changent vite au point de dézinguer nos plus vénérables certitudes et même les mieux assises d'entre elles. Aujourd'hui plus que jamais dans l'histoire, nous n'avons aucune idée de quoi sera fait demain. Dès lors, bien de nos certitudes actuelles finiront sous peu au compost…

D'où des interrogations émergentes. Et si l'on pratiquait l'incertitude collective ? Ceci afin d'accroître notre capacité à participer à l'inconnaissable et à l'incontrôlable. Et si nous développions une attitude curieuse à l'égard de nos incertitudes ? Ceci afin de surmonter notre réticence à collaborer avec des gens différents de nous. Et si de telles pratiques conduisaient à un changement sociétal significatif ?

Rien de certain quant à la valeur de cette approche. Mais dans le doute, pourquoi ne pas essayer ? De toute façon, de nos jours, une certitude chasse l'autre.

Allez, donnons une chance au principe d'incertitude. D'ailleurs, n'est-ce pas l'état d'esprit même de toute personne désireuse d'apprendre ?

Grégoire
votre rédacteur en chef

IMPRESSUM

ÉDITEUR
ARFOR
Association Romande des Formateurs
info@arfor.ch
www.arfor.ch
av. de Provence 4
1007 Lausanne
021 621 73 33

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)

Assemblée générale 2022 : Absences et réjouissances

Est-ce en raison de son éloignement tout à l'ouest du Léman ? D'une énième conséquence de la crise sanitaire ? D'une crainte inopportune des velléités expansionnistes de Vladimir Poutine ? Ou de l'habitude prise des réunions à distance ? Allez savoir ! Quoi qu'il en soit, notre assemblée générale 2022 n'a totalisé que 21 présences – (trop) peu de membres. Compte rendu de votre comité.

« Petit » comité donc pour notre réunion statutaire, accueillie par la Fédération des entreprises romandes Genève. Sans doute apprécierez-vous de sauter l'énoncé complet des points abordés selon l'ordre du jour. De même, nous éviterons de (re)définir les différentes commissions de l'ARFOR. D'ailleurs, vous trouverez tout cela dans notre Rapport d'activité 2021, téléchargeable sur notre site internet.

Zoom sur quelques points clés

Statuts – Une fois n'est pas coutume, cette assemblée a soumis au vote une large refonte statutaire. D'une part, nous avons adapté la forme de nos statuts aux critères actuels de rédaction (écriture inclusive, formulation simplifiée). D'autre part, nous avons adapté le fond aux pratiques effectives de notre association. En particulier celles relatives à la tarification des cours et à l'admission des membres.

Vous avez pu consulter les changements proposés et acceptés en assemblée. Néanmoins, relevons quelques points spécifiques aux effets certains sur la gestion des activités de l'association :

- élargissement de la définition de la qualité de membre ;
- politique de prix « membre » des cours en faveur des collaborateurs des membres collectifs ;
- abandon du statut de membre associé ;
- création d'une catégorie de membre honoraire ;
- admission des formateurs actifs dans la formation professionnelle initiale ;
- abandon du domicile en Suisse pour les membres, mais obligation d'exercer sur territoire helvétique ;
- réduction à un seul parrain pour la postulation d'un nouveau membre ;
- cooptation d'un nouveau membre au comité en cas de vacance de poste (avec validation à l'AG suivante).

Finances – Les comptes, présentés par Vincent Favre, témoignent de la santé économique de l'ARFOR. Pour l'année à venir, nous avons adopté un budget ambitieux et prudent. Comme il se doit, l'assemblée a déchargé et reconduit le comité dans son intégralité.

Nouveaux membres – Bien entendu, les nouveaux membres, inscrits durant l'année écoulée, ont été admis sans condition.

Avenir – Notre association présente des perspectives radieuses : abondance de projets et visées réjouissantes. Autant d'occasions de vous croiser lors d'une manifestation ou l'autre de l'ARFOR – cours, ARFORZoom ou autre Jam session fraîchement éclose – ce dont nous nous réjouissons.

Le traditionnel apéritif dînatoire a suivi la partie officielle. Convivial, ce moment a permis à nos membres, qui de renouer des contacts, qui de se présenter et tout le monde de réseauter, de disserter voire de divaguer sur l'avenir de notre profession.

Assemblée annuelle des délégués de la FSEA

L'assemblée des délégués de la Fédération Suisse pour la Formation Continue (FSFC), notre association faîtière, a eu lieu à Berne le 5 mai. L'occasion d'une table ronde consacrée aux cinq premières années d'application de la loi sur la formation continue (LFCo), un texte attendu depuis près de 40 ans. Avis mitigés et progrès à faire.

En préambule au débat, Bernhard Gräminger (directeur exécutif de la FSEA) a tiré un bilan objectif mais sévère des effets de cette loi toujours privée d'une ordonnance. Mais il a reconnu au texte le mérite d'exister et de définir clairement les différences entre les types de formations :

- formelles (sanctionnées par un examen officiel) ;
- non formelles (comme la formation continue) ; et
- informelles (dispensées sans structure définie).

Cela dit, notre association faîtière (la FSFC) a livré des conclusions d'analyses bien plus mitigées. Résumé d'un constat en 7 thèses :

1. la loi jette un coup de projecteur sur la formation continue, légitimant ainsi son existence ;
2. la LFCo donne un sérieux coup de pouce, au niveau fédéral, à la promotion des compétences de base (lire, écrire, compter et informatique) tout en réduisant la promotion de la formation continue générale et culturelle au plan cantonal ;
3. la loi ne bénéficie pas d'une ordonnance visant à en préciser l'application ;
4. la LFCo n'a que très peu influencé le marché de la formation continue privée ;
5. le potentiel de surveillance offert par la loi n'a pas fait l'objet d'une grande utilisation ;
6. la loi ne valide pas la reconnaissance des acquis de la formation continue ;
7. la loi devrait promouvoir la formation continue dans les domaines d'actualité comme la protection du climat ;

autant d'éléments justifiant la table ronde de la seconde partie de la rencontre.

Un panel représentatif réunissait plusieurs acteurs de la formation continue en Suisse :

- Maja Huber, coprésidente de la Conférence intercantonale de la formation continue (CIFC) ;
- Nicole Cornu, secrétaire centrale à la formation de l'Union syndicale suisse ;
- Evelyne Branders, directrice du Centre de Perfectionnement Interprofessionnel CPI ; et
- Pius Knüsel, président de l'Association des Universités Populaires Suisses (AUPS).

Le débat a tourné autour du SEFRI, autorité de surveillance de la LFCo, représenté par son directeur suppléant Rémy Hubschi.

À cette occasion, les échanges ont porté sur les défaillances de la loi relevées dans les 7 thèses de la FSEA. Les membres de la table ronde ont illustré leurs propos de cas explicites.

Rémy Hübschi a reconnu que le SEFRI n'avait pu exercer la surveillance du texte qui lui incombe. Il a admis en outre que ce texte est celui d'une loi-cadre et manque d'éléments concrets pour avoir une véritable action au plan fédéral. Au nom du fédéralisme, les cantons ont la responsabilité de déployer les mesures. Or, certains de ceux-ci ne sont pas totalement au clair quant aux besoins à couvrir et aux moyens à fournir. Le SEFRI compte créer un groupe de travail sur ce point.

En conclusion, une question se pose : et maintenant ? Faire évoluer la loi ? Élaborer une ordonnance ? Evelyne Branders demande une réunion, placée sous l'égide de la Confédération, de tous les acteurs de la formation continue afin de recueillir les besoins et les propositions de solutions.

En effet, seuls, les politiques ne pourront pas améliorer la situation sans tenir compte des attentes des parties intéressées : pouvoirs publics, institutions privées et indépendants, associations, organes de certification de qualité, prestataires et bénéficiaires de formations continues. Certes, cela fait beaucoup de monde… mais la formation continue comme la formation formelle demeure un secteur clé de la compétitivité des entreprises et de l'employabilité des adultes.

Mots
Blaise Neyroud

Illustration
Paul Shanghai

Vacances, quelles vacances ?

Malgré le soleil et l'été, nous allons entamer notre « période sombre ». Celle du marché de l'animation des cours. Celle des grandes vacances. Ces semaines synonymes d'absence de coups de fil de commande, de salles vides, de bureaux fermés (ou presque). Période creuse pour tout le monde, dit-on. Vraiment ? N'est-ce pas inutile voire futile que tout s'arrête ainsi ? Car l'employé de base n'a-t-il pas que deux semaines de congé consécutives à la fois ? Cela reste à prouver, ceci est mon opinion et, je suppose, celle de beaucoup de mes pairs. Si tel n'est pas le cas, qu'ils me jettent la première pierre…

Le propriétaire de salle de cours peste. Juillet et août ne rendent rien. Manque à gagner flagrant. C'est vide, personne ne loue. Vacances scolaires obligent. Moment de l'année où il faut occuper les enfants, les écoles ne prenant plus en charge les gosses… Ces mêmes écoles dont le corps enseignant se plaint de manquer d'heures pour inculquer les rudiments des mathématiques ou autres notions d'orthographe à nos chères têtes blondes. Voici donc nos bambins abandonnés, désœuvrés, forcés à s'adonner aux jeux dans des piscines bondées et, en cas de pluie, contraints de passer des heures devant leurs écrans, petits, grands et, souvent, devant plusieurs à la fois. On les plaint. Pas de devoirs, pas de test ni d'examen à préparer. Pas de dates d'histoire à réviser (1515, c'est quoi déjà ?), juste un peu de géographie (la plage, elle est au sud ou au nord du bungalow ?). Ça doit être horriblement pénible (non ? Ah bon !).

C'est donc le moment où l'on assiste aux grandes transhumances nord sud puis sud nord. Le moment qui réjouit les glaciers, les hôteliers, les camelots en tout genre, les marchands de crèmes solaire et de crèmes après-soleil. Les hôpitaux rangent le plâtre pour jambes cassées à ski et dépoussièrent les médocs destinés à soulager les insolations. Les EMS mettent leurs pensionnaires à l'ombre et les incitent à boire (de l'eau). Les opticiens se frottent les mains en observant leurs ventes de lunettes noires. Les moustiques, les taons et toute la série de nuisibles font le plein pour l'hiver.

Pour le responsable de formation ou le gestionnaire de cours, ce n'est pas pareil. Chacun d'eux, attend-il, assis, le retour du chaland ? Non. Ils sont comme l'infirmière qui cherche le terme suédois pour « coup de soleil » ; comme la contractuelle qui se demande comment verbaliser le véhicule mal parqué mais immatriculé « GB », « D », « NOR » ou même « CY » ; comme l'agent CFF qui tente d'expliquer en néerlandais que la voiture de deuxième classe, c'est la suivante ; comme l'hôtelier qui accueille dans un anglais parfait ce client qui ne comprend que le chinois ; comme la formatrice qui reprend ses supports et corrige les erreurs constatées lors de la dernière session ; comme la responsable de formation qui se ronge les ongles dans l'attente des inscriptions pour la rentrée qui ne viennent pas ; comme le gestionnaire de cours qui réserve les salles et commande les ouvrages de référence pour la prochaine volée qui démarre fin août – bref, en termes de période creuse, on repassera !

En fait, tout serait plus simple sans cette coupure inutile. C'est vrai, quoi : on est sur notre lancée depuis le 1er janvier, alors autant poursuivre jusqu'au 31 décembre ! A Nouvel An, on s'envoie une flûte de champagne, on se colle une bise et… on se remet au travail ; Faisons pareil le 1er juillet : hop un barbecue, une petite bière et on repart de plus belle !

Bon, trêve de plaisanterie, me voici, comme d'habitude, en plein délit de mauvaise foi. Mais n'est-ce pas le propre de cette rubrique ?

Admettons-le : la pause estivale n'est pas inutile. Elle sert même à faire… une pause. Une pause salutaire, qui aère l'esprit, pousse à la dépense physique, à se consacrer à celles et ceux qu'on aurait pu négliger le reste de l'année. Une pause durant laquelle préparer la nouvelle saison, avec une pensée émue pour qui va transpirer sur ses ouvrages de formation dès le mois de septembre…

Comme bien d'autres, nous n'avons que deux semaines de vacances. Mais le reste du temps, le travail se fait plus calmement. On peut prendre le temps de réfléchir et fignoler.

Comme le responsable de téléski qui, en été, répare et prépare ses installations hivernales ; comme le vigneron met en bouteille pour vider ses cuves afin d'accueillir la nouvelle récolte ; comme le personnel de supermarché place les décos d'Halloween voire de Noël alors que l'on sue encore en maillot de bain – En bref, nous faisons pareil. Nous fourbissons notre matériel, passons l'aspirateur dans les salles et changeons les stylos des tableaux blancs. Ainsi, tout sera prêt pour la rentrée. Alors, vive les vacances !

Toutes les vérités sont bonnes à écouter

Monique Hadl, formatrice, médiatrice et membre de l'ARFOR depuis 2001.

Quand elle n'est pas en balade ou au jardin, elle bricole, range, organise. Toujours en quête d'amélioration constante, chez elle comme au travail. Sortir des impasses et optimiser les processus est au cœur de sa démarche. Mieux : aider les autres à trouver leurs propres solutions. Les inciter à bouger, à se développer. Portrait d'une sérieuse qui ne se prend pas au sérieux.

Tout sourire, elle vous aborde au détour d'une plaisanterie. Un contact facile, chaleureux, à désarmer les plus rabat-joie. Mais ne vous y trompez pas! Sous sa bonhomie naturelle se cache une rigueur redoutable d'efficacité.

Originaire de Mühleberg, Monique y séjourne enfant, puis grandit dans la région de Montreux. Elle s'imprègne ainsi des deux cultures – romande et suisse allemande – et devient ainsi une parfaite bilingue.

Sensible à la richesse des échanges, elle démarre sa vie professionnelle par des métiers de contact avec la clientèle. Sa curiosité spontanée la conduit à s'essayer dans différents environnements et diverses fonctions. Jusqu'à découvrir le monde de la formation. Une révélation, explique-t-elle. «Tant d'approches théoriques peuvent nous simplifier la vie! Encore faut-il les comprendre et se les approprier. Former, c'est donner accès à cette connaissance et favoriser sa mise en pratique au quotidien.»

Un regard confiant porté sur le conflit

S'ajoutent alors d'autres approches d'accompagnement: le coaching et la médiation. Une manière pour elle d'élargir son horizon, assure-t-elle, et de diversifier ses clients. Depuis, on la sollicite pour les situations les plus conflictuelles. Des domaines délicats où elle aime intervenir. Elle y voit la conséquence d'une divergence de valeurs et d'émotions. Elle commence par encourager l'expression des besoins non satisfaits. Avant que chacun repère sa propre attitude dans le conflit: domination, soumission, coopération, évitement… Seule cette prise de conscience des responsabilités croisées permet de parvenir à collaborer malgré les désaccords, conclut-elle.

Intarissable sur sa posture de médiatrice, elle souligne l'importance d'écouter la vérité individuelle, «tout en restant neutre, pour garantir le cadre et soutenir la discussion – dans une attitude multipartiale et non impartiale». Sans compter la patience nécessaire au processus: «Lors d'un conflit, il est normal de tourner en rond pendant un certain un moment. Une étape utile pour clarifier, avant de commencer à travailler ensemble.» Ajoutez enfin, une bonne dose de sensibilité et un zeste de franc-parler. Pas étonnant que la médiation finisse par s'inviter dans sa vie quotidienne: «En toute situation, je prends le temps d'examiner les différentes facettes en présence. Et surtout, je me méfie des apparences!»

Créer de toutes pièces

En plus de s'impliquer sans réserve là où ça fait mal, Monique partage son potentiel de création. «L'activité la plus stimulante pour moi: imaginer de toutes pièces des séminaires ou des séquences de formation. Du sur-mesure élaboré à partir des besoins du client.» A commencer par le flip chart, outil courant du formateur: entre ses mains, il se mue en un chef-d'œuvre inédit, tout en couleurs et pictogrammes, au service du groupe. Elle recourt aussi à la photo, distribuée à tous en fin de séance, comme mémoire du vécu ensemble. Amoureuse de la nature, elle trouve souvent l'inspiration pour ses exercices au cours d'une balade. Parfois, elle dispense des coachings au bord du lac. «Plus ouverts et eux-mêmes plus créatifs, les coachés se révèlent plus aptes à changer de perspective face à leurs difficultés.»

Reconnue pour la solidité de son expérience, Monique forme aussi des formateurs d'adultes depuis plusieurs années. «J'apprécie autant de collaborer avec mes collègues pour faire vivre le cursus, que d'échanger avec les participants. Nous partageons une même passion: la formation. Débutants ou confirmés, nous sommes tous sur la même longueur d'onde pour mettre en commun nos bonnes pratiques.» Une chaîne de transmission collective et créative qui n'est pas près de s'arrêter.

1985	Apprentissage de téléphoniste
1987	Secrétaire dans une fabrique de pulvérisateurs agricoles
1989	Responsable du showroom pour la Suisse romande de Toko
1991	Responsable d'administration, puis différentes fonctions, avant d'intervenir comme formatrice et coach, à la formation nationale de Coop (Jongny)
2005	Brevet fédéral de formatrice d'adultes
2011	Certification de coach
2012	Création de HM Dynamo
2018-2019	CAS et formation complémentaire en médiation, puis obtention du titre de médiatrice FSM

Contact:
hadl.m@hmdynamo.ch
www.hmdynamo.ch

Lu pour vous

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

Pourquoi et comment les adultes apprennent – De la formation à l'apprenance
par Philippe Carré
Edition : Dunod
ISBN : 978-2-10-079877-3

Ce matin, j'animais une formation de formateur-trice occasionnel-le. Après recueil des questionnements prioritaires et autres attentes de ces spécialistes métiers, une interrogation majeure a émergé : « Finalement, l'important pour nous, c'est d'avoir de l'impact dans nos formations. Mais, avant tout, comment les adultes apprennent-ils ? ».
Une question immanquable.
Une question pertinente.
Une question à laquelle nous devons pouvoir répondre. Or, elle figure au centre du livre de Philippe Carré. Mieux, son ouvrage décrit la nouvelle façon d'aborder l'idée même de formation.
Voici son postulat initial : on ne peut plus envisager la formation comme le fait d'exercer une intention d'action sur autrui. C'est dépassé. Ça ne marche plus.
Nous devons donc reconcevoir notre métier selon le modèle de l'*apprenance*. En bref, notre nouveau défi consiste à passer de spécialistes de la formation à spécialistes de la facilitation d'apprentissage.
Autrement dit, il nous incombera, à l'avenir, de savoir réunir les facteurs permettant d'apprendre.
Mais quels sont-ils ? L'auteur en développe plusieurs selon trois axes :

- les endogènes : l'ensemble du parcours personnel, des dispositions de l'individu ;
- les énactifs : l'ensemble de nos comportements, nos intentions d'actions, nos pratiques d'apprentissage ;
- les exogènes : notre environnement, nos contextes, nos milieux.

Tout un programme. Mais, en résumé, Philippe Carré nous conseille de nous saisir sans tarder du « renversement de perspective et de priorités » entre deux processus d'apprentissages opposés :

- celui, usuel mais périmé, de la formation telle que nous la pratiquons : intention d'action sur autrui (*teaching*) ; et
- celui, nouveau, d'une transformation des connaissances et des capacités : dans lequel le sujet social apprenant effectue les actions (*learning*).

L'auteur nous encourage à nous focaliser sur le « pourquoi » des apprentissages (le « vouloir apprendre ») et sur le « comment » (« pouvoir apprendre » et « savoir apprendre »), deux notions fondamentales de l'apprenance à l'âge adulte. L'enjeu pour nous est de favoriser et faciliter l'apprentissage andragogique tout au long de la vie.
Par ailleurs, Philippe Carré évoque aussi les contextes « semi-formels » : entre autres et surtout, le recours aux contenus d'Internet. En effet, ils constituent la source principale d'information pour les apprentissages des adultes. Dès lors, n'aurions-nous intérêt à étudier, par exemple, comment les adultes apprennent grâce à des sites professionnels spécialisés ?
Le vaste tour de la question auquel nous invite Philippe Carré remet en question la « posture » de notre métier. À ses yeux, nous n'échapperons pas à la mutation forcée d'une logique de « transmission » à une logique de « facilitation ». Ainsi, qui forme aujourd'hui et qui formera demain finira par endosser un costume d'accompagnateur. Sa mission visera à faciliter des apprentissages en stimulant la motivation préexistante de l'apprenant.
À l'en croire, il faudra nous y faire pour répondre aux exigences qui impactent notre secteur. Reste à avaler la pilule et à la digérer.
Bon… c'est bientôt l'été ! À l'abri sous votre parasol, un verre de ce que vous voulez en main, je vous soumets deux pistes à gamberger :

1. pourquoi et comment j'apprends en tant qu'adulte actif dans la formation ?
2. comment puis-je adopter l'évolution de notre métier en facilitant l'apprentissage des adultes que j'accompagne dans leur parcours d'apprentissage tout au long de leur vie ?

Matière à méditer.
Risque de maux de tête ?
Détendez-vous et souvenez-vous : la vie, c'est le changement !

Mots
Charles Bruhlart et **Fabienne Aflandari**

LE VÉRITABLE CADEAU

Un jeune garçon rêve de pouvoir conduire l'imposant tracteur du voisin. Pour son anniversaire, son père lui offre le cadeau espéré :

– Tu vas conduire le tracteur, le fermier est d'accord.

Fou de joie, le garçon se précipite à la ferme. Mais quelle n'est pas sa déception d'apprendre que son père n'a rien demandé au fermier !

Cependant, celui-ci accède à sa demande. Et les voilà partis tous deux pour une longue balade dans les champs, le garçon au volant de l'impressionnant engin.

De retour chez lui, le garçon dit à son père :

– Mais pourquoi m'avoir dit que tu avais parlé au fermier ?

Et le père de lui répondre :

– En réalité, je t'ai fait deux cadeaux. Le premier, c'est d'avoir conduit le tracteur, le second, d'y être arrivé par toi-même !

D'après le film *Un homme à la hauteur.*

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

et **Charles Brulhart**
Formateur et conteur
www.metafora.ch
c.brulhart@bluewin.ch

Certificate of Advanced Studies
Ingénierie des évaluations en formation

Vous travaillez dans le monde de la formation et souhaitez diversifier vos connaissances et pratiques dans l'évaluation ? Vous vous intéressez à la gestion et la démarche qualité de votre institution ?
La Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud) vous propose une formation pour développer vos compétences en ingénierie des évaluations à 4 niveaux :

- **La satisfaction**
  Comment réagissent les personnes formées ?
- **L'apprentissage**
  Quels sont les acquis de la formation ?
- **Le transfert**
  Comment et à quel degré les apprentissages ont pu être mis en pratique dans l'environnement professionnel ?
- **L'impact**
  Quelles sont les incidences sur l'organisation ?

Pour en savoir plus, rendez-vous sur
http://candidat.hepl.ch/cas-ief
Prochaine rentrée en septembre 2022

hep/ haute école pédagogique vaud

L'empathie pour valeur cardinale

Il est jeune. Il est chaleureux, dynamique et plein de vie. Pourtant, Kevin Vuillomenet a choisi pour profession de prendre soin de celles et ceux qui ne sont plus parmi nous. Assistant funéraire : une activité méconnue et qui ne réserve pas de formation, comme si œuvrer dans les pompes ne s'apprenait pas.

Comment décrivez-vous votre métier ?

Travailler dans les pompes funèbres consiste en l'accompagnement des défunts et de leur famille jusqu'à leur dernière demeure. La profession comprend trois fonctions. D'abord, s'occuper d'aspects que nous pourrions qualifier de « physiques ». Autrement dit, la prise en charge du défunt sur son lieu de décès, les soins et la préparation du corps et la mise en bière. A cette fin, le collaborateur peut solliciter l'assistance d'un auxiliaire expérimenté qui travaille sur appel. Ensuite, effectuer toutes les tâches administratives et organisationnelles pour la famille et le défunt. Cela signifie, pour l'assistant funéraire que je suis, d'effectuer toutes les démarches auprès des communes, des officiants, des annonces mortuaires, du choix de type de sépulture, et de l'organisation du transport du corps. Enfin, assurer la prévoyance funéraire. Ce domaine concerne la personne vivante, en face de nous. L'idée est d'épargner des soucis futurs à sa famille ou de répondre à des désirs spécifiques. Ensemble, nous planifions l'organisation complète de son propre service funèbre qu'elle finance parfois à l'avance.

Peut-on obtenir un CFC d'assistant funéraire ?

Non, ce métier ne dispose pas d'une formation reconnue. Les employés de pompes funèbres se forment sur le tas. Il y a bien un brevet fédéral d'entrepreneur de pompes funèbres, mais sans cours en Suisse romande. On peut exercer sans brevet. La seule reconnaissance à laquelle je pourrais aspirer, si je voulais changer d'entreprise, serait mon nombre d'années d'expérience et le certificat de travail que me fournirait mon employeur.

Bien que la profession ne dispose pas de formation, l'exercice est soumis aux contrôles des autorités sanitaires du canton.

Alors comment vous êtes-vous formé sans structure organisée ?

Sur le terrain. Par chance, l'entreprise dans laquelle je travaille a structuré, à l'interne, la formation de ses nouveaux employés. En premier lieu, j'ai suivi une semaine de stage pour m'assurer que j'étais « fait pour le métier ». Après, je suis passé par la fonction de collaborateur funéraire.

Pendant deux à trois mois, on est considéré « en formation ». C'est d'ailleurs largement suffisant pour vivre des situations complexes : la prise en charge d'un enfant décédé ou celle d'un accidenté de la route avec les dommages importants qu'a pu subir son corps… Une ou deux années d'exercice s'imposent pour ne plus être considéré comme un débutant.

Au travail, comme en formation, on est toujours au moins deux personnes. La plus expérimentée seconde la débutante et lui transmet les techniques du métier.

A l'issue de cette période, je suis devenu assistant funéraire. Approche et formation identiques. Travail en binôme avec un collègue disposant, en principe, d'au moins dix ans d'expérience.

Comme vous pouvez l'imaginer, la charge émotionnelle est très importante. Il faut apprendre à mettre la juste distance avec les familles. Il faut faire preuve d'empathie sans pour autant s'impliquer soi-même dans la douleur des proches du défunt. Tout un art.

Justement, l'empathie, est-ce que ça s'apprend ?

Clairement, non. C'est pourquoi un stage permet d'évaluer très vite si ce métier va convenir au candidat. Car je ne vous cache pas que la dimension émotionnelle est élevée. Voire, parfois, « prenante »… Mais c'est une profession riche en enseignements. Elle renforce même certaines valeurs. Elle incite à mieux profiter de la vie. Fréquenter la mort de si près m'a appris à ne plus me plaindre de certaines choses.

Blaise Neyroud

Mots
Isabelle Mayor

Stress et inconfort au travail : la faute du digital ?

En tant que chargée de formation, et à la suite de son CAS en transformation digitale, Isabelle Mayor constate combien le « fossé du digital » contribue au mal-être au travail. Considérations et pistes de solutions.

Vous avez dit « fossé du digital » ? Comme pour tout fossé, il est question de distance. Celle qui sépare les gens montés tant bien que mal et à la force du poignet à bord du « train numérique », des gens formés – veinards ! – aux compétences de base du sujet. Seuls les derniers maîtrisent les fondamentaux. Ils possèdent ainsi une autonomie en informatique. De ce fait, ils distancent les premiers. Car ceux-ci en sont venus, certes, à utiliser des ordinateurs équipés de logiciels surpuissants, mais :

– par l'évolution de leur parcours (l'entreprise s'est informatisée) ;
– par choix (pour ne pas rester sur le carreau) ;
– par non-choix (il fallait bien s'y mettre) ;

mais sans acquérir le b.a.-ba du sujet.

Le choc du réel

Pour qui « jongle » avec l'outil informatique, tout baigne. Et c'est tant mieux !

Pour qui « se donne de la peine et en a », en revanche, l'ordinateur engendre un stress constant. Dès lors, on comble nos lacunes au mieux. En sollicitant l'aide d'une collègue sympa. En cachant notre incapacité par divers bidouillages hasardeux et fatigants.

Pour aggraver la situation, le confinement a produit un bond numérique : télétravail, réunions, cloud, services en ligne et autres développements – tout a littéralement explosé… Bonne nouvelle pour les nerds (entendez les addicts du clavier et de l'écran). Mauvaise nouvelle pour les autres… Car cet essor de l'informatique à tout-va a des effets secondaires : quantité de gens se disent dépassés, submergés, inquiets, mal à l'aise face à l'écran ou carrément stressés.

Stress, mal-être, burnout & Co

En général, l'individu sous-estime cette nouvelle source de stress au travail et d'inconfort professionnel. Et pour cause : on ne souhaite pas forcément avouer notre gêne et on n'a pas souvent l'occasion d'exprimer notre problème. En revanche, on a développé une étrange habitude : celle de minimiser notre difficulté : « Je vais bien finir par y arriver… Après tout, je ne suis pas plus bête que mes collègues… La dernière fois, j'ai réussi à me connecter : mince ! j'aurais dû noter la procédure… Allez, ça va le faire… » Hélas, trop souvent, « ça ne le fait pas » ! Honte oblige, le sujet devient tabou. Nous voici enfermés dans notre problématique. Cercle vicieux donc duquel il devient difficile de s'extraire.

De leur côté, les employeurs ne perçoivent pas toujours l'existence du problème. De ce fait, ils financent des formations sur les nouveaux outils, perdent de l'argent et ne développent pas les ressources humaines disponibles. Dommage. Car l'enjeu est majeur.

Dans un premier temps, le personnel reste inefficace, ce qui est insultant et nuit à l'estime de soi. Nos déboires continuent. On perd du temps, on égare des fichiers, on oublie de sauver des heures de travail, on doit recommencer des tâches. Conséquences : d'abord, on s'énerve. Puis on procrastine (« assez pour aujourd'hui, je le ferai demain… »). Parfois, on abandonne (« Tu ne pourrais pas me rendre service et faire ce petit job pour moi ? »). Et, dans le pire des cas, on tombe malade…

Incompréhension pour qui maîtrise la chose. Ce qui aggrave notre malaise et notre sentiment d'incompétence…

Solutions disponibles

Plusieurs remèdes existent. Tout d'abord, offrir un espace de parole (pour reconnaître et accueillir les difficultés rencontrées). Aux managers de ne pas stigmatiser, mettre de côté ou encore pointer du doigt les situations confiées.

Revenir à une situation agréable exige une formation. Celle-ci doit provenir de pédagogues expérimentés, capables de détecter les «manques» et les «trous» dans le savoir. Car leur mission consiste à faire prendre conscience à l'adulte qu'il ne sait pas. Plus facile à imaginer qu'à exécuter.

Ensuite, ils auront à fournir les bases utiles et indispensables et ce, dans un contexte rassurant. Enfin, ils vérifieront la compétence au moyen de quiz ou d'exercices et de mises en situation.

Il faut en convenir: YouTube et Google ne suffisent pas à acquérir une compétence. Ce recours courant se traduit en réalité par une grande perte de temps pour les entreprises. Osons le dire: cacher son incompétence derrière Google ne fait pas de vous un bon utilisateur.

Le meilleur moyen d'apprendre, dans ce cas, demeure: a. la pratique, et b. de se confronter au regard bienveillant des autres et à leur feedback.

On n'y échappera pas.

Par-delà la formation

Plus que jamais, les datas dirigent le monde. Or, il ne suffit pas de se souvenir où se situent les boutons dans Excel pour créer un tableau croisé dynamique ou analyser des données. Non, non! Si vous opérez dans un bureau quelconque, vous recevrez un jour des ordres tels que: «Compare ces deux bases de données! Je repasse dans cinq minutes», ou encore: «Il me faudrait un graphique de synthèse de ces 4 fichiers, je compte sur toi!» Sans réelle compétence: bonne chance!

Atteindre ce niveau de savoir-faire excède une simple formation. Cela demande aussi d'avoir appliqué au bureau la connaissance acquise. Encore et encore. D'où l'importance du travail apprenant, des exercices pratiques. D'eux dépendant la confiance et la capacité à développer une méthodologie. L'entraînement, une pratique régulière et un feedback apprenant sont les ingrédients du retour de la confiance en soi en informatique. Ce sont aussi les moyens de réduire votre stress au travail. En fin de compte, toute personne qui travaille le mérite bien. Coluche avait raison: «On n'est pas là QUE pour s'emm... !!!»

Isabelle Mayor
formatrice, membre ARFORmation

Quelques références inspirantes

1. Travailleurs du savoir et risque d'intolérance sensorielle liée à l'interaction homme-machine intelligente.
2. Les compétences individuelles indispensables à la réussite des projets en télétravail.
3. Transformation digitale et gestion de la santé en entreprise.

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
1'200m² 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

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

026 409 75 00 - info@domaine-ndr.ch

L'ÉCRITURE DES PRATIQUES POUR PARTAGER LE SAVOIR

Écrire pour mieux penser.
Ce pourrait être le mantra de cette technique nommée « écriture des pratiques ». Une activité à effectuer en groupe, pour partager un savoir, une technique, pour co-construire aussi une philosophie d'équipe ou encore valoriser les compétences de qui y participent. Une méthode également très utile pour le monde de la formation.
Telle est la proposition de la journaliste et formatrice laurence bolomey qui insiste sur l'abandon des majuscules pour son nom et son prénom !

J'entends fuser des questions… À quoi ça sert ? Faut-il être Proust ou Baudelaire pour suivre une telle activité ? Comment ça se passe ? Plutôt qu'un long texte continu, je vous propose plusieurs paragraphes en réponse à des questions. À vous de picorer comme vous le souhaitez, selon votre connaissance en la matière, vos envies. Bienvenue dans cette méthode à tester en scannant le code QR figurant en bas de page. Vous y trouverez un jeu d'écriture qui vous en donnera une idée…

Plus efficace que le brainstorming ?
C'est complémentaire. Le brainstorming favorise la spontanéité, le premier jet. L'écriture des pratiques propose, à l'inverse, de prendre le temps. Le temps d'écrire, non pas des romans, de simples petits paragraphes, parfois un mot, autour d'une proposition d'écriture, d'un thème de réflexion. Il s'agit de poser sur le papier… ou le clavier, ce qui nous paraît le plus pertinent, le plus proche de nous, de nos émotions, de nos pratiques.

Comment se déroule une journée de formation à l'écriture des pratiques ?
Prenons, puisque c'est l'ADN de l'ARFOR, un groupe de membres, réunis en atelier (ce terme dit beaucoup de l'aspect laboratoire et artisanal de ce type de formation) d'Écriture des pratiques. On peut l'imaginer en présentiel ou par vidéoconférence. La personne chargée d'animer cet atelier lance des suggestions d'écriture, des jeux d'écriture.

Vous avez un exemple ?
L'audio disponible (voir code QR) vous en fournit un. Mais le voici en résumé : « Pensez à plusieurs situations où, à votre arrivée en salle, un bug s'est produit. » Pour chacune de ces situations, rédigez un bref paragraphe, laissez votre pensée, vos souvenirs, guider vos doigts. Vous avez trois quarts d'heure…

Pourquoi de longs temps d'écriture
La durée incite à « descendre en nous » et laisse un souvenir en raviver un autre. C'est un gage de réussite dans la description d'une situation, d'un ressenti.

Et si j'ai peur d'écrire ?
Première chose, les propositions d'écriture visent à déclencher l'émergence des idées. Vous l'entendrez dans l'exemple audio, les propositions sont assez longues, pour permettre au cerveau de se mettre en chemin vers le souvenir, au fur et à mesure des consignes fournies. D'autre part, il faut se détacher de la peur des fautes d'orthographe, de syntaxe, de grammaire.
On ne s'en occupe pas, seules les idées comptent. Un style télégraphique peut suffire. Le formateur qui m'a enseigné cette pratique en France, a conduit de tels ateliers avec des femmes de ménage ou des paysans. Ces différents publics ont parfaitement su tourner autour de leurs idées et faire avancer la réflexion par l'écrit.

Et après ce temps d'écriture ?
On peut conseiller la lecture, donc le partage, des textes, soit par sous-groupes soit directement en séance plénière. On peut parfois demander de développer l'un des paragraphes, le plus nourrissant pour le groupe, dans un deuxième temps d'écriture. On peut encore lancer une discussion sur la base des textes, afin de faire avancer la réflexion commune.

Que deviennent ces textes ?
En cas de démarche individuelle destinée à nous faire réfléchir à notre propre pratique formative, le texte restera nôtre, n'ira pas plus loin. Lors de démarche institutionnelle, visant un partage de savoir et destinée à aider les nouveaux employés à s'approprier une technique empirique découverte par un ancien, là, les textes pourraient ensuite figurer sur intranet, dans un livre…
Ces jeux d'écriture permettent de penser une situation, une émotion, mais aussi de décrire un geste précis, une technique… De quoi faire grandir non seulement l'auteur ou l'autrice du texte mais aussi les autres membres du groupe voire un éventuel lectorat a posteriori. Il s'agit de partager un savoir-faire entre pairs. De mettre en lumière l'importance ou la difficulté d'une activité professionnelle. De la valoriser. Cela concourt parfois à instaurer davantage de respect entre collègues qui – enfin ! – mesurent ce que font les autres membres de l'équipe !

laurence bolomey
ARFORcréation

APOSTROPH GROUP

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

VOUS ALLEZ GAGNER EN VISIBILITÉ !

Cela fait quelques temps que nous vous en parlons. Puis il y a eu le Covid et sa litanie d'adaptations constantes. Mais cette fois-ci, nous pouvons être plus concrets : le nouvel annuaire des membres ARFOR, en ligne, verra le jour à la fin de l'été. Sa fonction « recherche » permettra aux internautes de trouver les membres les plus adaptés à leurs besoins et ce, entre autres par domaine d'activité, par langue et ou par région d'intervention.

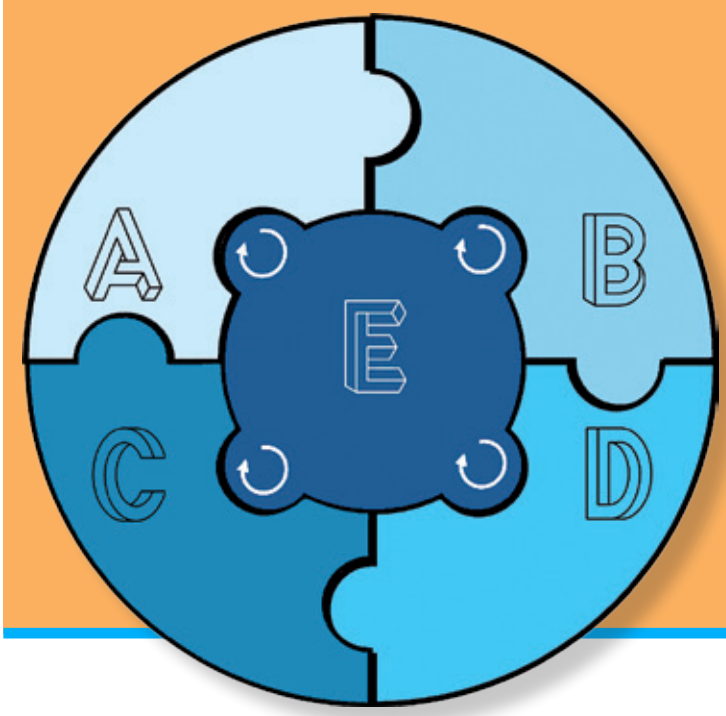
Vous pourrez le lier à vos autres profils (LinkedIn par exemple) et indiquer des références parmi les autres membres ainsi que toute information pertinente que vous souhaiteriez.
Il est encore un peu tôt pour partager un visuel, même si le prototype existe. Mais vous en apprendrez bientôt davantage dans *Transfert*.

François Aubert
président

Ici, nous aurions volontiers lu
une de vos bonnes pratiques, un de vos succès,
une de vos expériences enrichissantes…
Bienvenue à vous dans une prochaine édition !

La méthodologie ABCDE :

cinq lettres pour une formation cohérente et réussie



Raphaël Dubey transpose les techniques de gestion de projet à la planification, à la délivrance et à la mesure des résultats d'une formation. Un condensé dense et riche de bonnes pratiques, destiné aux formateurs et aux chargés de projets de formation.

Ingénierie de formation

L'ingénierie de formation est en pleine évolution, elle suit le même chemin que le métier de formateur. L'arrivée en force du digital, le besoin en agilité, l'hybridation des formations, l'amélioration du transfert… tous ces aspects impactent la manière dont sont développés les parcours de formation. Paradoxalement, les méthodes d'ingénierie n'ont pas évolué depuis des décennies. Elles respectent toujours le modèle en cascade (phases de développement ordonnées rigoureusement, chaque étape n'ayant lieu qu'une fois terminée la précédente).

Avant de parler méthodologie, revenons sur les notions d'ingénierie de formation. L'ingénierie d'un projet de formation ne se réduit pas à définir le contenu d'une offre ainsi que le choix des méthodes, des techniques ou des activités d'apprentissage. Elle consiste à proposer une démarche globale nourrie des différentes dimensions d'une situation dans un contexte donné. À ce titre, l'ingénierie doit inclure un maximum de variables pour bien répondre à une demande de formation. En résumé, l'ingénierie de formation remédie à une situation non satisfaisante (le problème à l'origine de la demande) et la remplace par une situation satisfaisante : la solution.

Méthodologie ABCDE

Cette méthodologie répond aux enjeux actuels et aux principes de bases de l'ingénierie de formation. Elle a trois visées :

- proposer un cadre structurant aux formateurs désireux de développer un parcours de formation ;
- offrir plus de flexibilité que les modèles traditionnels ; et
- intégrer des principes agiles.

Un des avantages du modèle ABCDE est de constituer un modèle relativement large et adaptable. Il convient à tous types de situations de formation : à distance ou en présentiel, synchrone ou asynchrone, en dispositifs complexes, multimodales ou aux formations traditionnelles. Il permet aussi de repenser des dispositifs de formation déjà existants.

La méthodologie ABCDE se fonde sur le manifeste agile et transpose ses principes à la gestion de projet de formation. D'où les avantages suivants :

- gagner du temps et accroître l'efficacité ;
- augmenter la transparence et améliorer la communication ;
- rester au plus proche des besoins ;
- favoriser la collaboration avec toutes les parties prenantes du projet.

Voyons maintenant en détail les étapes ABCDE.

Analyse du Besoin

Développer une nouvelle formation doit répondre à un besoin. Celui-ci peut, soit :

- découler d'une stratégie de développement des compétences de l'entreprise (« top-down ») ; soit
- remonter d'un commanditaire (souvent un manager), pour développer les compétences d'une personne ou d'un groupe aux attentes précises (« bottom-up »).

Les enjeux de l'étape ? Bien comprendre les besoins et attentes des différentes parties prenantes, certes. Mais, surtout, valider par un filtrage, que la formation est la meilleure solution au problème posé. Certes, une formation ne peut résoudre tous les problèmes. Or ce raccourci est trop fréquent. En cas de manque de motivation ou de problème contextuel, une formation n'aura – hélas ! – pas ou peu d'effet.

L'analyse du besoin suit deux phases :

- tout d'abord, identifier les parties prenantes du projet de formation ;
- ensuite, choisir le ou les moyens adéquats pour recueillir les besoins des différentes parties prenantes.

(suite en page de droite)

Réponse au Besoin

Autrement dit : fournir la meilleure solution pour réduire l'écart entre les compétences initiales et celles escomptées. Vous devrez analyser toutes les alternatives possibles avant de développer une formation.

Commencez par décliner les compétences visées en objectifs pédagogiques. Bien sûr, un objectif pédagogique est d'abord un objectif. Il doit donc comporter un résultat équivalent à un progrès. Un tel objectif doit pouvoir s'évaluer. L'idée qu'il soit pédagogique signifie relatif à des apprentissages : une compréhension, une capacité à faire, à se comporter, etc. En revanche, l'objectif ne consiste pas à évaluer un résultat en situation de travail. Ainsi, il diffère des objectifs opérationnels ou des comportements observables qui, eux, concernent l'activité professionnelle et s'évaluent en situation de travail.

Définir ces objectifs est très important. Ceux-ci forment la base pour élaborer la formation. Les objectifs opérationnels ou comportements observables relèvent du client avant tout. Ils traduisent la réalité du travail. Les objectifs pédagogiques relèvent du formateur. Ils transcrivent la réalité à venir de la formation.

Parfois, vous allez vous apercevoir que la formation ne peut pas s'organiser et se réaliser d'un seul tenant. Vous devrez alors procéder à un découpage en modules, en variant les formats de la formation, pour la rendre plus digeste (approche multimodale). La modularisation impose de veiller à la cohérence intermodules. À vous de trouver la bonne granularité de découpage. En bref : un module = un résultat pour l'apprenant.

Choisir votre dispositif de formation dépend d'un ensemble de choix. Ceux-ci proviennent de votre phase A (analyse du besoin). Vous devrez aussi définir si vous optez pour une conception internalisée ou externalisée. Pareil pour l'animation.

Avant de se précipiter dans la création de supports, il est judicieux d'établir une structure générale ou le design de la formation. Quatre mérites à cela :

- aider à bien structurer les étapes de la formation

(suite en page de droite)

Création des ressources

L'équipe projet va produire l'ensemble des ressources nécessaires à la formation d'après la « réponse au cahier des charges ». Elle devra donc créer chaque format pédagogique, action de suivi/communication et action d'évaluation.

Selon la taille du projet, le degré d'urgence et les spécialités techniques requises, cette phase peut solliciter le formateur seul ou, au contraire, lui adjoindre différents intervenants. L'objectif étant que tous les acteurs joignent leurs talents pour produire des livrables de formation qualité :

- pensés pour faciliter la compréhension ;
- riches de contenu utile et informatif ;
- attractifs dans la forme (présentation).

Si vous formez votre équipe, définissez les profils clés et sous-traitez au besoin.

La phase de la création des ressources concerne tous projets. On la nomme en général phase de réalisation ou de développement. L'organisation consiste, avant tout, à connaître les livrables nécessaires, pour quelle date et grâce à quelles ressources. La première tâche de l'organisation dresse donc la liste des livrables. Ensuite, le formateur s'assure de la cohérence des

(suite en page de droite)

Le but demeure toujours de définir le besoin réel.

Cette analyse conduira à transformer une demande en un écart de compétences à combler entre deux situations : l'actuelle et l'idéale.

Attention au risque d'évaluer le niveau actuel a lieu « au jugé ». D'où quantité de difficultés ou de perte de qualité en aval. Estimer les ressources et définir les points de départ et d'arrivée détermine l'atteinte de votre objectif. Mal évaluer les ressources peut produire un résultat inférieur aux attentes de votre client. Et sans point de départ clair, le point d'arrivée risque de vous réserver des surprises…

Cette phase demande d'anticiper l'évaluation du dispositif. D'où la place de l'Evaluation au centre de la méthodologie. L'écart situation actuelle/idéale implique de définir des indicateurs de réussite.

Un cahier des charges formalisera l'analyse du besoin. Il s'agit de co-créer ce document avec le commanditaire, votre client. À cette fin, vous l'impliquerez au maximum dans toute la démarche. Le mieux consiste à privilégier le dialogue en face-à-face (en présentiel ou visioconférence). Ceci afin de limiter les échanges de courriels et d'éviter toute documentation superflue. Un cahier des charges est avant tout un document contractuel. Il fixe le cadre d'intervention de la formation. Une fois rédigé, le commanditaire le validera.

- assurer une bonne couverture de l'ensemble des objectifs pédagogiques
- offrir une vue d'ensemble de la formation
- confirmer l'adéquation et la variété des approches et des formats pédagogiques.

Reste encore à intégrer tous les aspects liés aux évaluations et autres actions de communication et de tutorat.

Votre dispositif de formation mobilisera un ou plusieurs formats de formation. Un format est parfois aussi appelé une forme de formation ou un format pédagogique. En général, toute action simple de formation correspond à un seul format. Mais les dispositifs de formation peuvent inclure plusieurs formats.

Les formats n'existent pas pour eux-mêmes ni pour le plaisir du formateur. Ces outils visent à transmettre une manière d'apprendre et à passer certains messages.

Le bon format pédagogique répond à trois besoins :

- atteindre les objectifs pédagogiques ;
- impliquer les participants ;
- faciliter le transfert.

Voyons ces trois aspects de plus près :

Atteindre l'objectif pédagogique implique la contribution ou la cohérence. S'il s'agit d'un objectif d'application, les formats qui demandent une application conviendront le mieux. Evident ? Pas tant que cela. Lorsque l'on est dans notre conception, on oublie parfois de prendre du recul et, avant chaque décision, de revenir aux objectifs fixés.

Impliquer les participants demande surtout de faire coïncider les caractéristiques du format et l'intérêt des participants. Il peut alors être opportun d'identifier la compatibilité des différents formats avec le public. Ainsi, par exemple, tel objectif, pourrait nécessiter un format présentiel, distanciel, voire expérientiel

Faciliter le transfert des apprentissages revient pour les participants à appliquer dans ses fonctions professionnelles les compétences acquises. Et ce jusqu'à intégration complète dans leur quotidien. Chaque étape de votre ingénierie pédagogique doit inclure des leviers de transfert en fonction des objectifs pédagogiques et des compétences visés. En résumé :

- explorez les différents formats, essayez de les comprendre, de vous les représenter en situation de formation ;
- analysez la pertinence des formats par rapport aux objectifs et au(x) public(s) de la formation ;
- créez, si nécessaire, le format le mieux adapté au développement et au transfert des compétences.

Vous avez maintenant une vision claire du dispositif prévu. Vous savez ce que faire pour atteindre les objectifs de formation et répondre au cahier des charges. À vous de formaliser tous ces éléments en un document intitulé « Réponse au cahier des charges ».

But du document : permettre à qui ne connaîtrait pas votre dispositif de s'y plonger et de pouvoir passer rapidement à la phase C (« création des ressources »). Un texte clair et explicite (sans pour autant entrer dans les détails, à ce stade).

livrables avec les méthodes pédagogiques, les modules, le programme, les objectifs pédagogiques et opérationnels. Il peut ainsi déceler des éventuelles incohérences, comme un livrable qui ne coïnciderait pas à la définition de la formation.

Après quoi, il s'agit d'attribuer des durées aux tâches de production des livrables, de déterminer les dépendances, les priorités et les ressources à attribuer… Puis d'affecter lesdites ressources, comme dans un projet classique. Une liste des tâches liée à un planning de projet, sous forme de diagramme de Gantt, par exemple peut compiler le tout. Une fois le planning établi et attribué, vous pourrez commencer à élaborer les ressources.

Utiliser des modèles s'avère intéressant. En effet, ceux-ci aident à produire rapidement des ressources qui présentent des similitudes. Et leur présentation (format) identique facilite l'apprentissage.

Vous disposez maintenant de toutes vos ressources de formation. Il vous reste à les présenter au commanditaire, de manière claire et synthétique.

Déploiement et pérennisation

Votre préparation pédagogique est terminée. Mais des facteurs pratiques et logistiques vont déterminer la réussite de la formation. L'étape de déploiement et de pérennisation consiste à fournir les ressources aux formateurs et aux participants.

Cette phase comporte, en général trois étapes :

- former le(s) formateur(s) ;
- assurer « l'engagement » des participants ;
- préparer l'espace d'apprentissage, physique ou virtuel.

Former des formateurs peut aller d'une simple information jusqu'à un processus certifiant. En tous les cas, souvenez-vous que le formateur compte parmi les acteurs essentiels de la qualité de la formation.

En plus des formateurs, la formation implique d'autres personnes. Les formateurs seront efficaces si les participants ont, eux aussi, reçu une préparation adéquate à la formation. Tel est l'objectif de « l'engagement ».

En langage scientifique, ce mot correspond à la transformation vécue et voulue par quiconque s'inscrit et participe à une formation. Voyons, sur le plan opérationnel, les raisons de « l'engagement ». Elles sont de deux types :

- autonome, choix personnel de suivre une formation ;
- hétéronome, inscription à une formation imposée par une demande de la direction ou de l'environnement.

Votre rôle de chef de projet exige d'expliciter et de comprendre ces raisons. Vous

Evaluation et validation

Cette étape occupe le centre de la méthode. Pourquoi ? Car elle intervient à chaque étape sous une forme différente.

À l'étape A (Analyse du besoin), vous devrez déjà anticiper l'évaluation du dispositif. Mesurer l'écart entre la situation actuelle et la situation idéale implique de définir certains indicateurs de réussite. Pareil pour les comportements observables après la formation.

Ensuite, à l'étape B (réponse au besoin), il faudra réfléchir à ce que vous souhaitez évaluer, comment le faire et à quel moment. Ces éléments devront figurer clairement dans le dispositif de formation globale et répondre au besoin du commanditaire.

À l'étape C (Création des ressources), il s'agira de créer toutes les actions d'évaluation et de définir qui s'en chargera et les traitera. Restera encore à définir les questions, les mettre en forme, les rendre disponibles, etc.

Enfin, à l'étape D (Déploiement et pérennisation), vous aurez à vous assurer que toutes les actions d'évaluation se déroulent comme prévu. Vous devrez ensuite collecter et analyser des données les plus objectives possibles pour mesurer la qualité et l'efficacité du dispositif.

La validation, partie intégrante de l'étape E, exige la validation de chaque étape par le commanditaire. Ensuite seulement pourrez-vous passer à la prochaine étape. D'où l'intérêt d'intégrer au maximum le client à chaque étape de la méthodologie. À noter toutefois que cela n'exclut pas les itérations entre les étapes, selon l'évolution du projet et/ou du besoin.

Selon le modèle de Kirkpatrick, les dispositifs de formation s'évaluent sur 4 niveaux :

Réaction : à quel point les participants réagissent-ils favorablement à l'événement d'apprentissage ?

Conclusion et analogie avec ABCDE

Résumons la méthodologie ABCDE. Une analogie avec une agence de voyages convient bien. D'ailleurs la notion de voyage revient souvent pour décrire un parcours de formation. Le formateur va endosser le rôle de l'agent de voyages et le demandeur de la formation celui du bénéficiaire du voyage.

Pour l'étape A (Analyse du besoin), l'agent du voyage reçoit le bénéficiaire. Il questionne ce dernier sur ses attentes, sescontraintes, voire ses besoins : où voulez-vous partir ? Dans quel but ? Quel est votre budget ? Quelle période, quelle durée ? Combien de personnes ? Quel âge ? Sur quels critères jugerez-vous la réussite de votre voyage ? Etc.

L'agent de voyages récolte un maximum d'informations pour cerner au mieux les attentes et les besoins de son client.

L'agent de voyages conçoit ensuite une proposition d'après les souhaits de son client. C'est l'étape B (Réponse au besoin). La proposition ne sera peut-être pas parfaite du premier coup. Elle exigera des modifications. Après quelques allers-retours avec le client, il validera une proposition de voyage satisfaisante. C'est très semblable dans le domaine de la formation.

devriez pouvoir définir assez facilement la motivation de l'individu inscrit de son propre gré. En revanche, vous devrez essayer d'identifier avec lui les raisons de son intérêt pour la formation en question.

À cela s'ajoutent tous les aspects logistiques à communiquer aux participants. Ceci afin qu'ils accèdent à la formation dans les meilleures conditions possibles. Pour ce faire, il faut attribuer les ressources nécessaires aux bonnes personnes :

- un accès à un cours en ligne tant pour le formateur que les participants ;
- un vidéoprojecteur pour qui voudra diffuser une vidéo en présentiel ;
- une salle aménagée avec tables regroupées, des post-it, des objets ludiques pour un atelier de créativité ; etc.

Une fois les ressources attribuées, vérifiez qu'elles fonctionnent bien avant la formation.

Dès la validation reçue commence la session de formation « pilote ». Cela afin de vérifier si la formation répond aux besoins du commanditaire. Cette formation-test doit coller au plus près à la réalité : public cible, formateur, lieu, horaire, etc. Un bon « pilote » consacre une attention toute particulière aux retours des participants. Il s'agira donc de leur demander de juger le déroulement de la formation et de poser un regard critique sur le fond et sur la forme.

Le soin apporté aux phases précédentes effectuées avec l'appui du commanditaire accroît les chances de validation. Néanmoins, certains points peuvent ne pas être ou ne pas paraître parfaits. Quelques exemples : des zones d'ombre apparaissent : on n'a pas tenu compte de tel ou tel paramètre ; on n'a pas eu le temps d'unifier les ressources de formation ; le formateur pressenti est remplacé par un autre pas encore formé à 100 %… Ce sont des choses qui arrivent. Certes, elles risquent de diminuer la qualité globale de votre formation, mais ce n'est pas si grave ! Comme tout processus dynamique, une formation s'améliore au fil du temps. L'essentiel est de déterminer ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas été afin de remédier à ces derniers aspects. Pérenniser le dispositif consistera à évaluer régulièrement le contenu en fonction du contexte, du public, des objectifs pédagogiques, et de l'adapter en cas de changements.

Apprentissage : à quel point les participants ont-ils acquis les connaissances, les compétences et les attitudes visées à suite à leur participation à l'événement d'apprentissage ?

Comportement : à quel point les participants mettent-ils en pratique ce qu'ils ont appris lorsqu'ils sont de retour à leur poste de travail ?

Résultats : à quel point les résultats visés sont-ils atteints grâce à l'événement (aux événements) d'apprentissage ?

Les niveaux 1 et 2 mesurent surtout la qualité de la formation. Les niveaux 3 et 4 estiment les résultats de la formation.

Vous pouvez choisir ou non d'évaluer chacun de ces niveaux à des moments distincts.

Il est relativement simple de connaître, en fin de formation, la satisfaction d'un participant. La plupart du temps, un simple questionnaire suffit. En revanche, plus on s'approche du niveau 4 « résultat », plus la méthodologie d'évaluation nécessaire est complexe.

Une telle évaluation a lieu une fois l'individu de retour à son poste et après qu'il ait pu appliquer ce qu'il a appris lors de la formation. Or, des facteurs indépendants de la formation peuvent avoir interféré et affecté ainsi le niveau des résultats de l'individu.

Choisir une évaluation demande de veiller :

- à l'objet de l'évaluation, selon la typologie de Kirkpatrick ;
- aux moyens d'évaluation et aux valeurs cibles ;
- au(x) moment(s).

Les valeurs cibles dépendront des modalités : questionnaire avec questions fermées, ouvertes, avec échelles, réponses libres ou encore évaluation en situation de travail.

Les valeurs cibles dépendent des objectifs opérationnels et pédagogiques définis au départ. L'important consiste à comparer les bénéfices et/ou économies par rapport au budget total de la formation (coûts directs et indirects). Estimer cela n'est pas si simple. Car le bénéfice de la formation n'est pas toujours calculable. Il faut parfois accepter de ne pas pouvoir chiffrer le retour sur investissement d'une formation ou alors mettre en place des indicateurs de résultats autres qu'économiques.

Quoi qu'il en soit, il importe d'analyser et de comparer les résultats des évaluations aux objectifs initiaux. D'après cela, des mesures d'amélioration seront entreprises si besoin.

Ensuite, l'agent de voyages réserve, planifie et confirme, tous les éléments impliqués dans le bon déroulement du voyage. Il s'agit de l'étape C (Création des ressources). Bien sûr, l'agent de voyages ne va pas « créer » des ressources à proprement parler. En revanche, il va organiser toutes les ressources nécessaires au voyage.

Le client peut alors vivre son voyage et profiter de tous les aspects négociés dans la proposition de voyage : avion, hôtel, bateau, excursions, etc. Il s'agit de l'étape D (Déploiement). Si tout se passe bien, il goûte à des prestations conformes à ses attentes initiales. Autrement dit, il peut répondre oui à la question : « est-ce que j'en ai eu pour mon argent ? »

Ce qui nous amène à l'étape centrale de la méthode ABCDE : Evaluation. Une fois le voyage terminé, l'agent de voyages va questionner son client : le voyage a-t-il répondu à vos attentes ? Comment s'est-il déroulé ? Quelles seraient les améliorations possibles ? Quels points forts avez-vous relevés ?

Les réponses indiqueront le degré de satisfaction. Le cas échéant, elles permettront d'améliorer l'organisation des futurs voyages et de capitaliser sur les points forts pour les proposer à d'autres clients.

Il vous reste à vous approprier cette méthodologie. Adaptez-la à votre contexte si nécessaire. L'important est qu'elle fasse sens aux chargés de projet de formation. Intégrez au maximum les principes agiles. Cela augmentera les chances de réussite de vos projets de formations. Et cela favoris la collaboration avec toutes les parties prenantes du projet. Séduisant, non ?

Raphael Dubey
Responsable de formation

Apprenez les ficelles du métier de formateur pour former dans votre entreprise.

Un parcours pédagogique de 7 semaines, à distance et en présence.

Vous devez parfois transmettre votre expertise professionnelle à vos collègues, à vos clients ou à de nouveaux collaborateurs ? Former n'est pas votre métier mais relève de votre cahier des charges ? Vous aimeriez améliorer vos résultats et vos compétences en formation ?
Obtenez votre Certificat ARFOR de formateur·trice occasionnel·le.

Pratique et concrète, cette formation suivie d'un travail personnel constitue votre première étape vers la professionnalisation du métier de formateur.

Former des adultes ne consiste pas à leur bourrer le crâne avec de présentations PowerPoint. Il s'agit plutôt de leur faire vivre une expérience apprenante. Comment ? À l'aide de modules didactiques. Cet outil vous fera exercer l'art de transmettre vos compétences pour assurer l'autonomie de votre public.

Atteindre un tel résultat exige de connaître les secrets de l'art de formation, savoir défi nir le but de chaque module et en rédiger la consigne. Tout ceci condensé en un fil rouge conçu pour que vous animiez vos formations en étant à 100 % à l'aise.

Apprenez des méthodes actives pour :
- transmettre de nouvelles compétences ;
- susciter la réflexion ;
- faire appliquer la connaissance ;
- garantir le transfert ;
- mesurer l'impact de votre formation ; et
- proposer un plan d'action utile pour la suite.

Vous avez des questions sur le contenu de la formation ? Contactez le secrétariat de l'ARFOR à l'adresse e-mail : info@arfor.ch.
Inscrivez-vous sur le site de l'ARFOR.

Quand :
En 2022, les vendredis :
– 7 octobre, visio (45 min)
– 14 octobre, présentiel
– 4 novembre, visio (2h)
– 11 novembre, présentiel
– 18 novembre, coaching (1h visio)
– 2 décembre, présentiel.

Durée :
20 heures en présentiel et 3 heures 30 à distance.

Où :
présentiel : à Lausanne ; en distanciel : via Zoom.

Avec qui :
Alexandre Krstic, Formateur d'adultes BFFA et **Eric Basler**, Formateur d'adultes BFFA et Responsable pédagogique

Combien :
CHF 1190.– (membre)
CHF 1390.– (non-membre).

Renseignements et inscriptions

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

info@arfor.ch
021 621 73 33
www.arfor.ch/formations