



- Qui a peur de l'intelligence artificielle ?
- Dans la tête d'un analyste de tendances culturelles
- Vous avez dit *affordance* ?



21

bonnes raisons pour vous d'adhérer à l'ARFOR

L'ARFOR vous offre de nombreux avantages professionnels. Son important réseau dans le domaine de la formation étoffera votre carnet d'adresses. Vous profiterez aussi de prestations évolutives, en phase avec les besoins du marché et les aspirations de nos membres.

ASSOCIATION

L'ARFOR a pour mission de réunir les professionnels de la formation d'adultes afin de les aider à partager, se développer et valoriser leurs expériences.

L'association a pour but de :

- développer des réflexions sur la formation, le perfectionnement professionnel et le développement personnel;
- suivre l'évolution des méthodes, des techniques et des moyens de formation;
- représenter la profession auprès des autorités et des institutions étatiques ou privées, sur le plan national et international;
- privilégier la qualité des prestations de formation des membres dans le respect d'une éthique indispensable au renom de la profession;
- organiser des séminaires, des conférences ou autre forme de manifestations orientés vers la formation professionnelle et personnelle à l'intention de ses membres ou du public concerné par la formation.

AVANTAGES

- présentation de votre activité dans l'Annuaire des membres;
- 4 Go gratuits sur la plateforme d'apprentissage en ligne (LMS Moodle), pour gérer vos actions de formation, mettre à disposition des documents, évaluer et fournir des parcours d'apprentissage (WBT);
- diffusion et réception gratuites d'offres d'emploi du domaine de la formation;
- visites d'entreprises : découverte et échanges de pratiques;
- invitation aux événements organisés par nos partenaires (comme les associations HR);
- prix préférentiels auprès de nos partenaires (le magazine PME, Neuland, ...) et pour l'Agora de la formation et les publicités dans la revue *transfert*;
- invitation et participation à l'Assemblée générale annuelle;
- information de notre veille R&D sur les évolutions de la formation.
- abonnement à *transfert*, la revue de l'ARFOR destinée à développer les liens entre les membres (quatre parutions par an).

ÉVÉNEMENTS

- Manifestations annuelles sur des thèmes liés à la formation et au management des ressources humaines;
- Agora de la formation : le rendez-vous majeur de l'ARFOR. Idéal pour découvrir des démarches originales et novatrices, échanger et élargir votre réseau;
- jam-session : séances de co-création autour d'un thème;
- conférences ARFOR gratuites;
- visites d'entreprises;
- kick off : accueil des nouveaux membres, célébration des lauréats.

Renseignements et inscriptions

av. de Provence 4
1007 Lausanne
021 621 73 33
info@arfor.ch
www.arfor.ch

SOMMAIRE

CONTRIBUTIONS



4

VISION



Éditorial

5

2023, une année normale?

Impressum

Avantages membres

6

Faites-vous bien voir pour pas cher !

Perspective

7

Les bonnes pratiques en santé, ça s'entretient !
Kick off... Les idées fusent !

Arrêt sur image

8

La formation : un aspect clé pour la police
de Genève

INSPIRATION



Le pavé dans la mare

9

Epursi muove!

Conte

10

Le courageux mangeur de piments

Entre nous

11

La logique du cœur

Comment le vivent-ils?

14

Confiserie passion

Nos membres publient

15

Des clés pour améliorer votre influence positive

EXPLORATION



Expérience faite

15

Qui a peur de l'intelligence artificielle ?

DEMONSTRATION



Le fruit de l'expérience

17

Dans la tête d'un analyste de tendances
culturelles

Rappel

20

Votre force, votre méthode
Vaincre la dictature du terne

Kesako?

21

Vous avez dit *affordance* ?



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



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



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



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



Christophe Fraefel
Formateur et instr. de méditation
christophe.fraefel@mindful-life.ch



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

CONTRIBUEZ À TRANSFERT!

Avez-vous déjà songé à écrire dans la revue des formateurs romands ?

Transfert vous offre une tribune pour partager vos connaissances. Que vous formiez de façon professionnelle ou accessoire, asseyez votre position en partageant vos impressions, vos visions et vos convictions. Libre à vous, ensuite, de republier vos articles sur votre blog ou sur les réseaux sociaux. *Transfert* est votre porte-voix. Profitez-en!

L'équipe rédactionnelle

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

Délais de remise de vos textes

- *transfert* 16 (été) :
27 avril 2023
- *transfert* 17 (automne) :
31 août 2023
- *transfert* 18 (hiver) :
2 novembre 2023



François Aubert
président de l'ARFOR
francois.aubert@arfor.ch

2023, UNE ANNÉE NORMALE?

Une nouvelle année a commencé, j'espère pour toutes et tous sous les meilleurs auspices possibles.

2020, 2021 et 2022 furent tout sauf normales, même si nous devons bien admettre les avoir globalement mieux traversées que nos voisins. Aujourd'hui encore, nous profitons d'un environnement économique clairement plus favorable qu'ailleurs en Europe! Que la Suisse est belle!

Cette stabilité relative va nous permettre à nouveau une vision à moyen terme! Vous trouverez par exemple, dans ce nouveau numéro de *transfert*, un calendrier de nos manifestations à venir, jusqu'à l'été. Les détails bien sûr suivront en temps voulu, mais vous pouvez déjà bloquer ces plages horaires dans vos agendas.

Oui, cela ressemble un peu plus à une année normale, et nous nous en réjouissons. Pour qu'elle

le soit tout-à-fait, il nous faudrait un Agora de la formation ce que nombre d'entre vous nous réclamez! Cette manifestation reviendra en 2024 (nous manquons en effet de visibilité en août dernier pour nous lancer en 2023). Mais nous aurons besoin de vous...

Donc, nous y voici! Que 2023 soit l'année d'un renouveau, d'une nouvelle normalité, qui nous permette de vivre, de partager, de serrer des mains et de nous embrasser!

Dans cet esprit, tous les membres du Comité se réjouissent de vous retrouver lors de l'une de nos manifestations! D'ici là, portez-vous bien!

François,
votre président

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)



Faites-vous bien voir pour pas cher !

«Rien n'est permanent, sauf le changement» a déclaré le sage Héraclite d'Ephèse. Mais plutôt que de changement parlons d'évolution. Et dans ce cadre, la revue *transfert*, en plus d'être votre tribune, se propose d'être votre vitrine.

Depuis longtemps, vous pouvez faire votre publicité dans *transfert*. Et cela vous réserve quelques avantages: un tarif préférentiel de 15% de réduction sur les prix officiels.

Petite condition toutefois pour profiter de cette faveur: que vous fassiez, à votre tour, bénéficier les membres de l'ARFOR d'un rabais spécial d'au moins de 10 % sur vos prestations.

Rabais réservés aux membres de l'ARFOR

▪ Annonces

▪ **1/1 page couleurs:** ~~CHF 790.-~~
CHF 671.50 + TVA

Formats: miroir 170 x 272 mm ou franc-bord 210 x 297 mm*

▪ **1/2 page horizontale couleur:** ~~CHF 490.-~~
CHF 416.50 + TVA

Formats: miroir horizontal 170 x 133 mm ou franc-bord 210 x 148 mm*
miroir vertical 82.6 x 272 mm ou franc-bord 103 x 297 mm*

▪ **1/3 page horizontale couleurs :**
~~CHF 255.-~~ **CHF 216.75** + TVA

Formats: miroir horizontal 170 x 90 mm ou franc-bord 210 x 110 mm*

▪ **1/4 page horizontale couleurs:**
~~CHF 250.-~~ **CHF 212.50** + TVA

Formats: miroir horizontal 170 x 64 mm ou miroir vertical 82.6 x 272 mm ou franc-bord 103 x 297 mm*.

* + 2 mm débord sur chaque côté pour le format franc-bord (= sans marge blanche).

▪ **Dates de parutions 2023:** 4 juin, 3 octobre, 5 décembre.

▪ **Dates de remise du matériel** (fichier pdf, résolution 300 dpi): 12 mai, 15 septembre, 17 novembre.

▪ **Rabais sur tarifs ci-dessus:** 2 parutions: - 5%, 3 parutions: - 10%, 4 parutions: - 15%.

▪ Réservations:

info@hpmedia.ch - 022 786 70 00

Profitez-en: réservez votre espace dès aujourd'hui!



Tout comme l'ARFOR, vous souhaitez diffuser sur Internet le contenu de conférences ou séminaires et permettre à votre auditoire d'interagir avec les intervenant.e.s ?

LIVE STREAMING

BÉNÉFICIEZ DE NOTRE SOLIDE EXPÉRIENCE EN CAPTATION ET DIFFUSION DEPUIS NOTRE STUDIO À LAUSANNE OU DANS D'AUTRES ESPACES.

Demandez une offre sans engagement à l'adresse info@gestiform.ch





LES BONNES PRATIQUES EN SANTÉ, ÇA S'ENTRETIENT !

Chaque année, la commission ARFORcréation vous proposera une conférence donnée par un « Grand invité ». Il s'agira d'une personne étrangère au monde de la formation ou des RH, mais aux propos susceptibles de nous inciter à revisiter nos métiers. Tel est l'enjeu : envisager nos pratiques, en les regardant d'ailleurs. Ouvrir les possibles. Anthony Staines inaugure ces nouveaux rendez-vous de l'ARFOR, le 4 mai prochain...

Ancien directeur général d'hôpital durant 10 ans, Anthony Staines est un spécialiste de la qualité des soins et de la sécurité des patients. À ce titre, il « opère » dans les hôpitaux de Suisse afin d'améliorer les pratiques destinées à doter les différents services de cette qualité.

Il entend partager ses connaissances : transmission d'un message, adoption de bonnes pratiques, adhésion aux propositions. Le tout afin d'éviter aux patients escarres et infections ou encore de contracter une pathologie à l'hôpital!

Approche multiple que celle d'Anthony Staines. Elle passe par l'évaluation, la formation, l'exemple... Nous ne vous en disons pas plus pour l'instant!

Après sa présentation, notre « Grand invité » vous proposera une mise en pratique, un exercice, un jeu. Lequel de ces mots conviendra le mieux? On n'en sait pas davantage! Mais rassurez-vous, vous n'aurez pas à prodiguer des soins!!!

À vos agendas : rendez-vous le 4 mai, à 19 heures, (Lausanne ou environs).

Kick off... Les idées fusent!



Le kick off, où l'occasion, pour l'ARFOR, de donner le coup d'envoi de l'année, de présenter les projets, les nouveautés à venir. Lors de cette soirée du 26 janvier, 2023 a donc été lancée par le président et les membres des commissions. Lancés également, des appels à bénévoles... à idées... dans une soirée riche en partages.

Une voix forte, des idées qui fusent, un smartphone pour rappel des points à aborder, « reloué » de temps à autre... Le président François Aubert a donné le ton de la soirée. Énergique, souriante.

Parmi les nouveautés présentées, les badges digitaux, sorte de validation ou d'attestation de nos formations suivies, accessibles sur LinkedIn. (Voir *transfert* n° 14). François Aubert a rappelé l'importance de retrouver les acquis précovid. La formation continue va donc se redévelopper sans pour autant bannir les ARFORzoom, nés de la pandémie.

Place aux formateurs d'apprentis

Pour sa part, le vice-président, Blaise Neyroud, a présenté l'ouverture de l'ARFOR aux responsables de formations pratiques, en particulier les maîtres d'apprentissage. Certains étant déjà membres de l'ARFOR, il s'agit de leur offrir plus.

Appels divers

Le comité a profité de ce kick off pour émettre des appels. En vrac :

- des plumes : pour partager une expérience, un savoir, une découverte dans la revue *transfert* (4 parutions par an);
- des forces vives. À ce jour, vingt-cinq bénévoles œuvrent dans les différentes commissions de l'ARFOR et seules trois personnes sont salariées;

- des idées sur trois thèmes. Le fond : qu'attendez-vous des événements de l'ARFOR? La forme : en ligne ou en présentiel? et selon quels horaires idéaux? La communication : informations régulières par newsletter, réseaux sociaux ou pigeons voyageurs? Les post-it ont fusé! Conclusion : le présentiel, c'est mieux, surtout en fin de journée. Les zooms, plutôt à midi. D'autres propositions originales ont aussi surgi. À la commission de les empoigner : des *workshop*, des cafés partages... ou encore des *speed datings*, des *flashmobs*, des ateliers thématiques. Gabriela Leone, responsable de la commission ARFORcréation, a ainsi conclu la partie avant l'apéro.

Plusieurs personnes présentes ont relevé le côté sympa du réseautage à l'ARFOR. La soirée en question l'a bien démontré.

RENDEZ-VOUS À VENIR

- ARFORzoom 2.0 : 29 mars, 12 h ;
- ARFORzoom Badges numériques : 26 avril, 17 h ;
- Jam session : 22 juin, 18 h ;
- Conférence ARFORcréation : 4 mai, 18 h, (Lausanne ou environs).



Au sein de la police genevoise, la formation a beaucoup de sens. Sa mission : muscler le corps et l'esprit. C'est ce qu'ont pu découvrir des membres de l'ARFOR lors de la première visite d'entreprise, nouvelle version, le 17 janvier dernier.

A Genève, la police sait que le processus de formation valorise les compétences individuelles et techniques du personnel. Son équipe pluridisciplinaire de formation recourt, entre autres, à la réalité virtuelle et même à l'intelligence artificielle.

Politique et objectifs de formation continue

En matière de formation continue, la police genevoise cherche à améliorer les aptitudes personnelles liées à la fonction. D'où l'accent porté sur les nombreux savoir-faire et savoir-être, en plus des compétences techniques. Parmi les objectifs visés, deux essentiels : gérer les situations difficiles, inattendues voire dangereuses ; protéger la population en danger et les policiers eux-mêmes.

Processus de formation

Ici, la formation obéit à une structure rigoureuse et claire. Un premier tri s'opère dès le recrutement et son épreuve initiale : l'examen de français. S'exprimer et se faire clairement comprendre s'impose pour faire régner l'ordre et la paix. Pouvoir rédiger un rapport précis et efficace s'avère également primordial. L'exercice élimine 80 % des candidatures. À ce test, s'ajoutent un entretien individuel ainsi que des épreuves psychotechniques et physiques. Autant d'étapes éliminatoires. La réussite du

processus se conclut par la signature d'un contrat de travail suivi d'une formation.

La formation initiale (FOI) de deux ans aboutit au brevet fédéral. La première année se déroule dans l'un des six centres externes, comme Savatan. Elle privilégie l'action de terrain et comporte des aspects relativement théoriques et didactiques. La deuxième année a lieu au centre de formation de Genève. Un travail de mémoire fondé sur l'auto-observation la conclut. Le texte en question relate l'évolution de l'idée du métier entre le début et la fin de la formation.

En cours d'emploi, la police genevoise propose des formations continues (FOCO). Elles contribuent au maintien des performances, à la mise à jour des compétences et favorisent l'avancement. Des partenaires externes tels que les agents des polices municipales de Genève et l'Office cantonal de la détention profitent aussi de ces FOCO. Un bon moyen de comprendre le mode opératoire et la logique des interventions sur le terrain. Enfin, après 12 ans de service, les policiers peuvent, après sélection, accéder à la formation des cadres (FOCA).

Les formations de spécialisations dépendent d'un budget très contrôlé car constitué d'argent public. Elles totalisent près de 10000 inscriptions par année et plus de 100000 heures. Pour un maximum de pertinence et d'impact, ces formations peuvent avoir lieu à l'étranger. Par

exemple, pour apprendre des spécificités telles qu'infiltrer un réseau. Tout ceci respecte un rigoureux processus de validation. Il s'agit en effet d'éviter des dépenses superflues sans rapport avec la formation indispensable au métier. Ainsi chaque formation répond-elle à un besoin spécifique identifié et validé.

L'ARFOR en visite

Durant notre matinée de visite du centre de formation, le lieutenant Chollet et son équipe nous ont gratifiés de leur magnifique sens de l'accueil. À midi, un repas attendait les membres de la police et de l'ARFOR dans un restaurant voisin.

Disponible et ouvert, le lieutenant Chollet nous a fait visiter les salles de cours ainsi que le Dojo à fréquentation libre. La police y suit des cours spécialement conçus pour elle. Ici, les techniques de défense n'ont qu'un but : assurer la sécurité ainsi que l'intégrité physique et psychique des forces de l'ordre et des personnes susceptibles d'interpellations.

Après cette journée riche d'enseignements sur une profession où la formation compte comme partout ailleurs, nous avons déployé nos parapluies, pour rentrer chez nous et laisser la police faire son travail!



E pur si muove !

Réchauffement climatique, nouvelles normes de contacts sociaux (dues à un certain mars 2020), crise énergétique, comment s'en sortir ? Notre société et notre planète se déginguent. « Et pourtant elle tourne ! » comme dirait un certain Galilée. 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...

Depuis quelques années, des hordes de jeunes, menées par une adolescente suédoise gentiment virulente, nous ressassent que les glaciers fondent trop vite, que les ours polaires n'ont bientôt plus besoin de leur fourrure et que, dans un futur proche, les Maldives ne seront plus une destination de vacances.

Nos plus gros producteurs asiatiques de multiples articles électroniques (ou pas) nous ont fourni, fin 2019, début 2020, un méchant petit virus, tout petit, mais bien piquant [virulent = déjà utilisé au paragraphe précédent], pour nous permettre – enfin ! – de concrétiser le métier de Formateur 4.0.

Plus récemment, le commandant en chef du plus vaste pays du monde, sous prétexte d'agrandir la surface de son jardin et de défendre des jardiniers acquis à sa cause, tente de déplacer sa clôture à l'ouest et se fâche avec pas mal de monde. Pas content du tout, il ferme les robinets de l'or noir et du gaz.

Résultats de ces derniers événements, les entreprises font des économies. Un peu partout, elles baissent les lumières et le chauffage. Les particuliers s'apprêtent à s'éclairer à la bougie, à enfiler un pull de plus, à se rendre au bureau munis de mitaines et d'une bouillotte. Nous ne

sommes pas loin des conditions de travail du XIX^e siècle où chaque clerc devait apporter une briquette pour chauffer les locaux ; sauf qu'aujourd'hui, les chauffages d'appoint sont prohibés !

Nous allons donc devoir animer nos cours par une température inférieure au confort nécessaire à notre activité et dans des salles quasi obscures ! Se passer d'un PC ou du beamer ? Pas grave ! Former des cercles rapprochés afin de bénéficier de la chaleur du groupe ? Ce serait bien ! Mais notre crainte des méchants micro-organismes susmentionnés atténue nos élans de réduire la distance entre les participants à nos cours. Si les participants peuvent se serrer les uns aux autres, le formateur reste un individu isolé devant son assemblée ou qui passe de groupe en groupe durant les exercices. Il ne peut que difficilement se rapprocher de son audience. Et encore moins s'y coller pour élever les degrés thermiques ambiants.

Animer à distance afin de rester chacun dans son petit cocon de chaleur approximative n'est pas une solution non plus. En effet, cela revient à augmenter indirectement les coûts de la formation pour chaque participant. On ne s'en sort pas !

Y aurait-il une solution miracle ? Hélas non. On peut bien animer un cours avec des vêtements thermorégulateurs, faire

bouger tout le monde en vue d'un réchauffement personnel... Mais cela risque de ne pas suffire.

Après la crise sanitaire qui nous a mis sur la voie du Formateur 4.0, nous allons devoir imaginer le Formateur 4.1 pour surmonter la crise énergétique. La formation est un métier de créatifs, n'est-ce pas ? Il ne nous reste plus qu'à réinventer encore une fois notre profession.

Cela dit, Galileo Galilei n'aurait-il pas prononcé sa fameuse phrase, notre planète n'en continuera pas moins de tourner.



MANGE-MOI

LE COURAGEUX MANGEUR DE PIMENTS



Un voyageur visitait l'Inde. Au marché aux fruits et légumes de Delhi, il remarqua que beaucoup de gens achetaient des petits fruits rouges et pointus qu'il ne connaissait pas.

Notre homme pensa qu'il devait s'agir d'une friandise locale, aussi en acheta-t-il un kilo et il s'assit sous un arbre pour les manger. Quand il mâcha le premier fruit, sa bouche commença à brûler, ses yeux et son nez à couler. Il gémit et s'éventa la bouche, puis entreprit de mâcher un autre fruit, pensant que celui-ci serait meilleur.

Il continua ainsi, mangeant fruit sur fruit, souffrant et souhaitant que chacun soit meilleur que le précédent.

Alors qu'il était en train de mâcher bravement ces fruits, un témoin de la scène s'approcha et lui demanda ce qu'il faisait. Le voyageur lui expliqua :

- J'ai vu beaucoup de gens acheter cette friandise, j'en ai donc acheté moi-même et je me suis mis à en manger.

- Ce n'est pas ainsi que l'on consomme ces fruits, lui dit l'homme. Ce sont des piments ! On les coupe en morceaux et on les incorpore aux aliments pour les agrémenter et les pimenter. Et il s'éloigna.

Se retournant, il vit notre voyageur qui continuait à ingurgiter ses piments. Fâché, l'homme revint sur ses pas et l'interpella :

- Je ne te connais pas, je me donne la peine de te renseigner et tu ne tiens pas compte de ce que je te dis !

- Ne te vexe pas, rétorqua le voyageur. Je ne suis plus en train de manger mes piments, mais d'amortir l'argent que j'ai dépensé pour les acheter.

Applications possibles en formation

- Raconter cette histoire face à une résistance à changer ou à apprendre en formation peut susciter une discussion ou une réflexion en groupe sur les raisons de ces réticences et permettrait de les lever ;
- inviter nos participants lorsqu'ils peinent à abandonner ou à modifier un comportement problématique bien établi, à prendre le risque d'expérimenter de nouvelles façons d'agir proposées par le formateur, en tant qu'expert dans son domaine ;
- songer qu'en tant que formateur, nous pouvons parfois ressembler à notre courageux mangeur de piments lorsque nous rechignons à réinventer nos formations sous prétexte d'avoir consenti un gros investissement de mise au point en temps, en énergie, en argent et en images...

Fabienne Aflandari,
Coach et formatrice,
www.coaching-formations.ch
et

Charles Bruhlart,
Formateur et conteur,
www.metafora.ch



La logique du cœur

Greg Delhaye, coach pédagogique, formateur et membre de l'ARFOR depuis 2020.

La technique est pour lui un large espace de jeu. Où il aime partager ses découvertes et sa compréhension. Dans sa mallette d'explorateur : de l'écoute, de la patience et un grand cœur. A ses côtés, les laissés-pour-compte de l'arithmétique retrouvent leur chemin. Et n'en reviennent pas d'aller toujours plus loin.

Pour qui mathématiques rime avec grosse bête noire, Greg est là. « Un pédagogue hors norme », « un prof incroyable, grâce auquel on finit par apprécier cette matière, à la considérer comme un jeu plutôt qu'un obstacle ». Les qualificatifs des apprenants sont unanimes. Or son public est exigeant, car sous pression. En majorité des jeunes en fin d'école obligatoire,

gymnasiens ou apprentis. Leurs attentes : désamorcer la hantise des maths, parfois aborder des thèmes plus techniques – la mécanique en particulier – ou se préparer à la soutenance d'examens. « Cette génération s'apprête à embrasser un monde économique et professionnel en pleine mutation. Je me sens privilégié de contribuer à les y préparer. »

De formation technique, notamment en bureau d'études, il se passionne pour les outils, les méthodes et pour la pédagogie sous toutes ses formes. Avec une spécificité : transmettre, mais de manière personnalisée à 100 %. « Chaque personne étant unique, je procède à des choix bien spécifiques, pour l'aider à appréhender tel ou tel concept inconnu, ou obscur pour elle. »

Une clairvoyance pédagogique

Tout part d'un constat : la peur. Présente chez la plupart d'entre nous. Limitante, voire paralysante. La peur des maths, la peur de commettre des erreurs, la peur du jugement... De là, Greg détermine sa porte d'entrée : la confiance. Et les quatre temps de sa démarche : questionner, écouter, observer, rassurer. « D'abord, vérifier où se situe l'apprenant, le comprendre et identifier ses blocages. Ensuite, l'accompagner en choisissant avec lui les bonnes méthodes. Parfois, lui apprendre à trouver les réponses à ses propres questions. Enfin, l'autoriser à se tromper, pour gagner en agilité dans la maîtrise du sujet. »

Ses élèves louent sa sensibilité et sa patience. Sa capacité à « voir à travers leurs yeux », à repérer leur raisonnement pour trouver le meilleur chemin d'explication vers la compréhension. Greg dit mettre ses sens en éveil pour écouter son public, s'adapter à lui et le rejoindre. « Écouter l'autre, c'est effectuer un pas de côté, lui laisser de la place, pour avancer ensemble. »

Faire confiance à son intuition

Mais quel est son secret ? Pour nous éclairer, il revient sur une expérience marquante, en 2021, lorsqu'une fondation spécialisée dans la réinsertion sociale des 18-25 ans sollicite ses services. Devant lui, une jeune de 20 ans, en échec scolaire, persuadée de sa nullité et « paralysée ». Trois mois après le suivi de Greg, elle décolle en maths comme un avion de chasse ! « J'ai osé lui dire d'écouter son cœur, son intuition. Jamais on ne nous enseigne cela à l'école. On se contente toujours de : « c'est comme ça et point barre ». Or face à toute difficulté, on gagne à écouter ses ressentis, ses envies... Parfois nos choix sont justes et ils instaurent la confiance. Parfois, on se trompe, alors l'erreur relève du parcours. »

Quant à son talent de transmission, il le relie à ses propres manques pendant sa scolarité. « Déjà à 5 ans, je dérangeais les enseignants avec mes questions. Trop curieux ! On m'a demandé de me taire. Alors, j'ai appris à traverser les classes en sous-marin, sans briller. Je me rêvais ingénieur en mécanique, mais surtout pas prof. Tout a basculé quand, étudiant, j'ai rencontré trois formateurs techniques étonnants : relationnels, justes et passionnés. Des mentors, qui ont cru en moi. » Depuis, il expérimente à son tour et cherche à quitter les sentiers battus pour trouver les outils les plus aidants.



Donner du sens

Enfin, pied de nez à son passé, il s'intéresse à la « questiologie », l'art de poser les « bonnes » questions, qui poussent à réfléchir et font bouger les lignes. La plupart des méthodes utilisées en bureau d'études pour concevoir des produits proviennent de questionnement, assure-t-il. « J'ai trop vécu d'agacement dans mon parcours scolaire, à tenter d'appliquer des règles sans en comprendre la finalité... Les maths pour les maths ne présentent que peu d'intérêt à mes yeux. Alors qu'introduire une notion en la reliant à une réalité concrète et à un but apporte tellement plus de compréhension ! » Il garde en mémoire le souvenir d'un projet sur lequel il a travaillé, comme étudiant à l'université : simuler la déformation des artères à la sortie du cœur humain, en lien avec la pression sanguine. « Bien qu'assez audacieux, compte tenu de mon domaine d'études, mélanger informatique, mécanique, mathématiques et médecine ne me faisait pas peur ! J'y voyais du sens. »

À l'évidence, l'originalité de son parcours l'a façonné, lui et son approche de l'accompagnement. « Rien n'est figé, explique-t-il. Les manières de transmettre ou d'apprendre sont multiples, là où le monde éducatif a pourtant modelé la société dans une sorte de norme. J'apprends moi-même tous les jours et je change sans cesse ma pédagogie. » Son inspiration : les villes, les ports, les usines... Il les arpente, appareil photo en main, à la recherche d'éléments à exploiter dans ses formations. Une matière

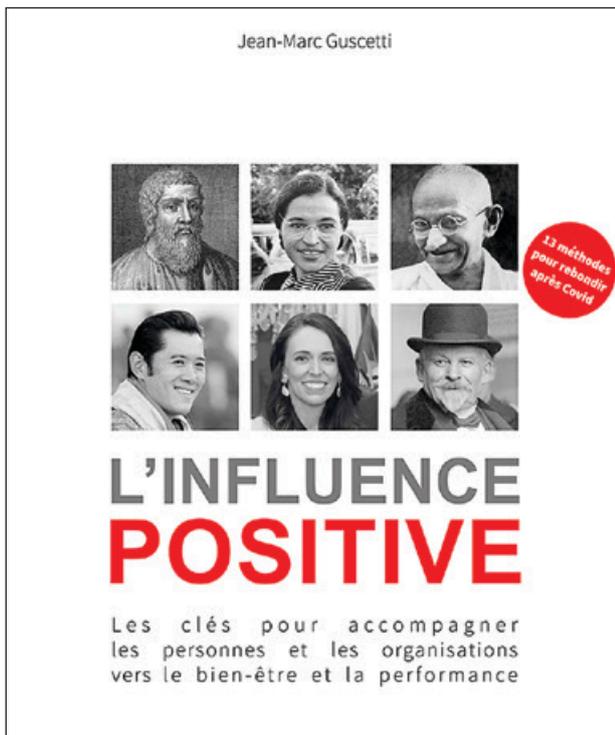
visuelle qu'il emporte pour la partager. Car, communiquer de manière graphique aide à comprendre.

Sa plus grande récompense, conclut-il, ce sont les mots de la personne qui vient de réussir : « Finalement, ce n'était pas si compliqué ».

Isabelle Inzerilli
Formatrice et coach

1997-	
2017	Formateur technique en mécanique, puis développement durable, génie civil et architecture en école des métiers
2006-	
2017	Délégué à la communication, promotion et recrutement (infographie et web design, salon des métiers)
2011-	
2017	Accompagnement personnalisé et coaching d'apprenants, suivi de stagiaires et apprentis en entreprise
Depuis	
2018	Enseignant de mathématique en secondaire 1 (fin de l'école obligatoire)
Depuis	
2021	Coach pédagogique et formateur indépendant

Contact :
greg.delhaye@d-clic.me
www.d-clic.me



DES CLÉS POUR AMÉLIORER VOTRE INFLUENCE POSITIVE

Jean-Marc Guscetti vient de publier son quatrième opus aux éditions Slatkine. Après *Storytelling – L’art de convaincre par le récit*, puis *Présentation WOW! – Surprendre, émouvoir et convaincre dans ses présentations en entreprise*, et *Le coup de génie – S’inspirer des grands génies pour développer sa créativité et son leadership*, voici *L’influence positive – Les clés pour accompagner les personnes et les organisations vers le bien-être et la performance*.

À quoi répond votre ouvrage ?

Les circonstances internationales expliquent sa genèse. Fatigué de la Covid-19 puis des troubles qui secouent notre société, je me suis demandé : que peut-on faire dans ce contexte ? Au même moment, je suivais, à la HEG de Genève, un CAS sur le bonheur dans les organisations. Cette formation m’a rappelé notre capacité intrinsèque à, dans une certaine mesure, nous influencer positivement nous-mêmes, ainsi que nos semblables et nos organisations. Je tenais l’idée ! Ensuite, j’ai réuni treize méthodes et outils aptes à accroître notre résilience individuelle et collective.

Que nous réserve cette lecture ?

Nous reconnecter avec nous-mêmes, notre entourage, notre environnement plus large et la nature. Nous reconnecter afin de dégager des ressources pour faire face à l’adversité et renouer avec des jours meilleurs. Pour ce faire, je préconise une première lecture, puis d’expérimenter les outils et les étapes pratiques. Formation sur site Influence positive (2 jours) pour passer de la théorie à la pratique.

Votre outil préféré ?

La clé de l’auto-motivation d’Émile Coué : « aujourd’hui, je vais de mieux en mieux ». Coué a longtemps fait sourire. Pourtant, je suis un vif défenseur de sa méthode. Je connais des milliers de méthodes. La sienne est une des plus fondamentale. Et les dernières percées des neurosciences confirment la valeur de cette discipline qui n’a que des vertus. La phrase de Coué est une prophétie autoréalisatrice. Davantage de confiance en soi nous fait aller mieux. Notre météo intérieure influe beaucoup sur notre quotidien et notre vie. Un esprit positif est vertueux et contagieux. Dès lors, il importe de recourir le plus souvent possible. Dans une organisation, quand un membre n’est pas content, râle et proteste, tout se ralentit, s’alourdit

et l’ambiance en souffre. Certes, on a tous des bons et des mauvais jours. Mais ne laissons pas les mauvais s’installer. Car seuls les employés heureux s’avèrent créatifs et performants. Être positif a un impact positif autour de nous : une construction intérieure aux effets extérieurs. On peut combattre les dérives que sont nos voix intérieures (doute, crainte, manque d’éthique et de responsabilité). Plus on grimpe dans la pyramide sociale et gouvernementale, plus les dérives ont des effets dramatiques. Crédit Suisse, Poutine, Trump, Elon Musk en offrent de bons exemples. Maintenir le bien-être et la performance durables dans les entreprises exige de s’accrocher à l’influence positive.



Confiserie passion

Alexane De Filippis, pâtissière confiseuse, a obtenu son CFC après un apprentissage dans une toute petite entreprise de la région lausannoise composée d'un patron et deux apprenties.

Comment êtes-vous « tombée » dans la pâtisserie-confiserie ?

Par hasard ! Indécise après l'école obligatoire, j'ai été au gymnase. Je visais des études de biologie. Mais avoir à disséquer des animaux à l'université m'a bloquée. J'ai donc opté pour un apprentissage.

Depuis longtemps, j'aimais confectionner des tartes, des gâteaux et des cakes. L'annonce d'une chaîne de supermarchés m'a attirée : recherchons apprentis en boulangerie. Si le stage ne m'a pas totalement convaincue, cette première expérience ne m'a pas dissuadée pour autant.

En fait, je rêvais de travailler le chocolat ! Alors j'ai fait le tour des confiseurs de ma région, CV sous le bras pour trouver une place. Voilà comment j'ai été engagée en pâtisserie-confiserie plutôt qu'en boulangerie-pâtisserie.

Boulangerie-pâtisserie et pâtisserie-confiserie : deux formations distinctes ?

À mon époque, c'était le cas. Maintenant, elles partagent les mêmes cours professionnels pendant les deux premières années. La troisième année propose une spécialisation. Les cours professionnels enseignent les fondamentaux, les « connaissances produits », les recettes de base et l'art de la décoration. C'est ainsi que j'ai refait du coloriage, réappris à faire de l'orange avec du jaune et du rouge !

Les cours de maths aident à calculer les proportions. À la place de travail, on apprend les gestes et les recettes sophistiquées propres à chaque patron.

Ainsi vous avez été formée auprès de ce seul patron ? Comment ça se passe ?

L'apprentie de troisième année m'a familiarisée avec l'environnement de travail, le laboratoire, les machines, les normes de sécurité et d'hygiène.

On acquiert les gestes par imitation. S'il fallait faire une trentaine de mille-feuilles, ma collègue me montrait un geste. Je le reproduisais pendant qu'elle préparait ou exécutait l'étape suivante.

Les recettes s'apprennent à la longue. À force de faire des tartelettes au citron tous les jours, on finit par avoir le coup.

Les cours sont utiles pour augmenter ou réduire les quantités à produire pour une commande spéciale. Sinon, toute entreprise a ses livres de recettes et s'y tient.

Après le départ de l'apprentie de troisième année, le patron m'a appris le reste.

Avez-vous pu exprimer votre créativité ou créer de nouveaux produits ?

Pas dans mon entreprise. La matière première est précieuse. Rares sont les patrons qui « prêtent » leur labo pour des essais. J'ai fait cela chez moi pendant mes jours de congé. C'est un métier difficile. La plupart des laboratoires fonctionnent

7 jours sur 7. On commence à travailler aux alentours de 2 heures du matin. Vers 10-11 heures, on a fini notre journée de travail. On est bien content de rentrer chez soi pour glaner quelques heures de sommeil et de vie sociale. Alors rester au labo pour essayer un nouveau truc...

Comment l'examen de CFC évalue-t-il vos compétences professionnelles ?

Pour la partie pratique, chacun doit confectionner des classiques de la pâtisserie et de la confiserie. Les experts évaluent l'exécution mais ne goûtent pas. Ils partent du principe que vous appliquez les recettes de votre entreprise et n'ont donc pas besoin de la tester. La note porte sur le « montage » du genre de sculptures impressionnantes en chocolat qui ornent parfois les vitrines de confiseurs. Cela pourrait se manger. Mais après des mois d'exposition, la poussière s'accumule et rend la pièce impropre à la consommation.

Vous avez choisi votre métier presque par hasard. Des regrets ?

En effet, je ne suis pas tombée dans la marmite de chocolat et de sucre étant petite ! Mais, malgré les contraintes horaires, mon métier est devenu une de mes passions. Je suis donc bien contente d'avoir intégré ce milieu.

Blaise Neyroud



de l'Intelligence Artificielle Qui a peur du grand méchant loup ?

Un récent post sur LinkedIn m'a interpellé. Il traitait d'une nouvelle étape franchie en matière d'Intelligence Artificielle (IA). Il annonçait aussi des chamboulements à l'école et dans l'obtention de compétences. Mais, me direz-vous : quel rapport entre l'IA et la méditation et la pleine conscience ? Rien *a priori*. Sauf que...

Une ne heure après cette lecture, quelque chose en moi bouillonnait. Alors je me suis adonné à mon réflexe acquis de pleine conscience : la pratique méditative informelle. C'est-à-dire m'arrêter. Revenir à ma respiration et aux sensations de mon corps. Il s'agit d'observer mes sensations, mes émotions, mes pensées. Tiens, un picotement dans les mains. À cette sensation – allez savoir pourquoi ! – se sont ajoutés une curiosité et un sentiment d'attraction de la nouveauté. De plus, ces sensations ont fait émerger la pensée suivante : « L'IA va-t-elle bientôt me remplacer dans mon travail de formateur ? Peut-elle penser ? »

Une inquiétude pour laquelle j'ai utilisé un processus de régulation de l'anxiété fondé sur la pleine conscience (voir le processus en bas de l'article). Après cela, je devais en avoir le cœur net et me livrer à un petit jeu. Histoire de voir ce que cette IA dans le ventre...

AI, toi qui sais tout, dis-moi tout !

Le post en question retrouvé, j'ai creusé le sujet. « Quelle est la différence entre une pensée et l'intelligence artificielle ? », ai-je demandé à l'IA. Et celle-ci m'a répondu :

« *La pensée est le processus mental par lequel les individus réfléchissent, raisonnent et prennent des décisions. C'est un processus cognitif qui implique l'analyse, la compréhension et la résolution de problèmes.*

L'intelligence artificielle, en revanche, est l'application de technologies informatiques pour créer des systèmes capables de simuler l'intelligence humaine. L'IA utilise des algorithmes et des modèles complexes pour traiter des données et prendre des décisions de manière autonome. »

Wow ! Curieux, j'ai poursuivi mon interrogatoire homme-machine : « L'IA va-t-elle finir par penser pour nous ? » Et la réponse suivante a fusé :

« *Il est peu probable que l'intelligence artificielle puisse remplacer les pensées humaines. L'IA est conçue pour simuler l'intelligence humaine, mais elle ne peut pas reproduire la complexité et la richesse de la pensée humaine. L'IA peut traiter des données et prendre des décisions de*



manière autonome, mais elle ne peut pas avoir des émotions, des motivations ou des croyances comme les êtres humains. De plus, l'IA est encore largement limitée dans sa capacité à résoudre des problèmes complexes et à s'adapter à des situations inattendues, contrairement aux humains qui peuvent utiliser leur expérience et leur intuition pour faire face à de nouvelles situations. Enfin, il est important de noter que l'IA est un outil créé par les êtres humains et ne peut pas agir indépendamment de leur volonté. »

Bien! Je me sentais un peu plus rassuré. Je n'en ai pas moins lancé une troisième question : « L'IA va-t-elle remplacer les formateurs? » A quoi l'algorithmie a déclaré :

« Il est possible que l'IA puisse remplacer certains formateurs dans certaines situations, mais il est peu probable qu'elle puisse remplacer complètement les formateurs. L'IA peut être utilisée pour offrir des instructions et des leçons de manière automatisée, ce qui peut être utile pour des tâches répétitives ou pour des domaines spécialisés où l'information est largement connue et établie. Cependant, l'IA ne peut pas remplacer les formateurs pour des tâches qui nécessitent une interaction humaine, comme l'écoute active, la fourniture de feedback adapté ou la gestion de situations difficiles. De plus, l'IA ne peut pas remplacer la créativité et l'innovation des formateurs humains, qui sont souvent nécessaires pour adapter les leçons aux besoins et aux intérêts des apprenants. En fin de compte, l'IA peut être un outil précieux pour les formateurs, mais elle ne peut pas remplacer leur rôle essentiel dans l'enseignement. »

Par ces trois questions, je m'étais forgé une idée sur le sujet. Mon inquiétude s'était aussi un peu apaisée.

Une place pour l'humain, une autre pour l'IA

Au fond, dans notre domaine, la digitalisation ne constitue guère un « pas à franchir ». Abordons-la comme une « veille constante » relative à ce que les nouvelles technologies peuvent nous apporter. Notre humanité commune fait que nombre d'entre nous avons des craintes similaires. Avez-vous déjà pensé : « Avec la digitalisation, vais-je perdre mon beau métier? », « Vais-je pouvoir m'adapter et être à la hauteur de tous ces changements? »angoisses légitimes. Néanmoins, je suis persuadé que l'IA a raison : l'humain possède une plus-value que n'aura jamais la machine. Notre présence. Notre écoute. Notre créativité. Ou le fait d'écrire une chronique sur l'IA alors que le thème est la méditation et la pleine conscience! Et peut-être que cela vous incitera à aller plus loin en la matière. Ou vous donnera envie de nous rencontrer au sein de l'ARFOR afin de vaincre notre solitude, voire de chercher du soutien ou des solutions pour intégrer ce que l'AI nous réserve de mieux pour nos propres avantages en tant que formateurs.

La meilleure des IA ne méditera jamais

Avant de conclure, une invitation à expérimenter un processus de régulation de l'anxiété connu sous le nom du sablier.

1. partir de l'expérience difficile vécue par l'observation en pleine conscience (sensations du corps, pensées, ruminations, émotions...);
2. resserrer notre attention sur notre respiration (3 minutes de respiration consciente);
3. se rouvrir à l'ici et maintenant (mes besoins, mes envies, la réponse à donner à ce que je viens de vivre).

Méditer sur nos pensées, nos ruminations est une des méditations de base. C'est destiné à nous faire prendre conscience que nous ne sommes pas nos pensées. Et à nous permettre de décider de nos actions.

Pense toujours, tu m'intéresses

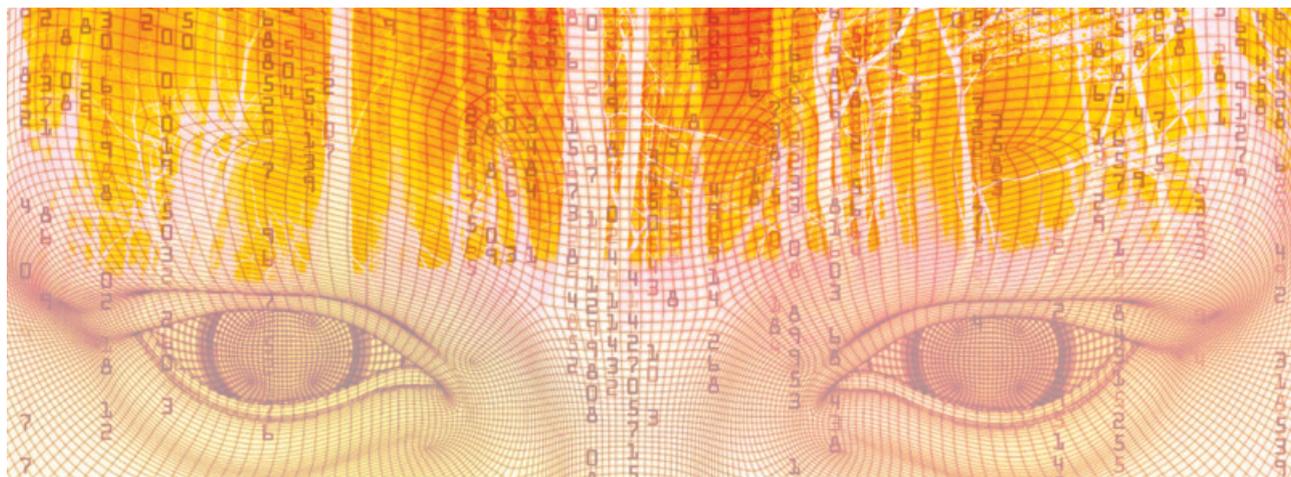
Si vous débutez en méditation, n'ayez pas d'attente particulière. Vivez simplement ce processus de pleine conscience. Bien sûr, quantité de pensées vont vous traverser l'esprit pendant l'exercice. C'est inévitable. Laissez-les passer!

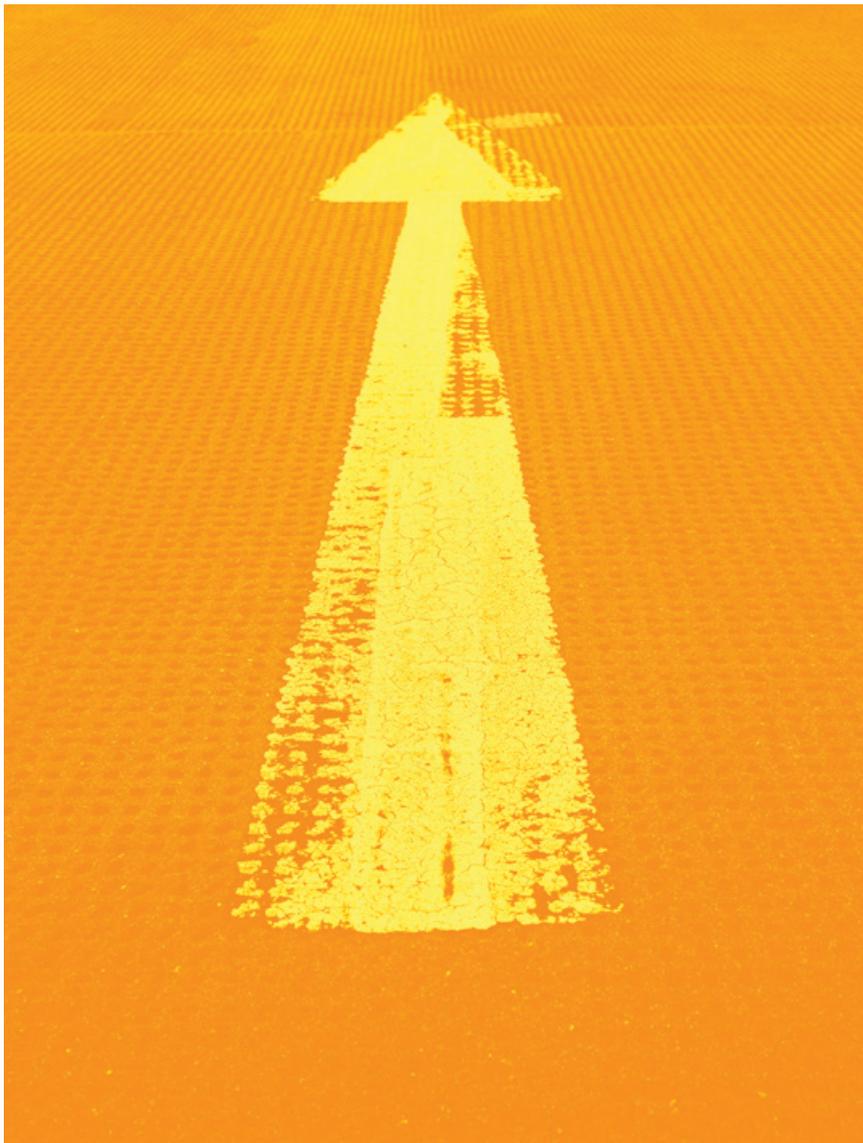
Curieux de savoir combien de pensées nous assaillent par jour, j'ai demandé à l'IA qui m'a répondu :

« Il est difficile de donner une réponse précise à cette question, car la fréquence et la nature des pensées varient considérablement d'une personne à l'autre. Selon certaines études, un humain moyen a environ 60000 pensées par jour, bien que cette estimation soit sujette à controverse. Les pensées peuvent être conscientes ou inconscientes et elles peuvent être liées à des émotions, des actions ou des croyances. Certaines personnes peuvent avoir des pensées très fréquentes et intenses, tandis que d'autres peuvent avoir des pensées moins fréquentes et plus calmes. En fin de compte, le nombre de pensées que nous avons chaque jour de nombreux facteurs, y compris notre état d'esprit, notre environnement et notre mode de vie. »

Alors faites preuve d'indulgence à votre égard! Vous pensez, donc vous êtes, clamez Descartes. Aujourd'hui, nous pourrions affirmer : vous êtes, donc vous pensez! Bonne nouvelle, non? L'AI ne peut en dire autant!

Christophe Fraefel
Formateur et instructeur de méditation





Dans la tête d'un analyste de tendances culturelles

Le sens : voilà son champ d'intervention. Le sens au travail, en particulier. Ses précieux apports en la matière lui valent la fidélité des 6 500 abonnés de *La letter de Umanz* (et plus de 50 000 lecteurs sur umanz.fr). Féru d'économie, de technologie, de marketing et pétri d'humanité, le Parisien Patrick Kervern se qualifie d'analyste culturel et de *sense-maker* (faiseur de sens). À ce titre, il nous dévoile quelques tendances possibles pour 2023.



PATRICK KERVERN: À LA RECHERCHE DU SENS PERDU

Grand lecteur, Patrick Kervern butine dans les domaines changeants (percées et nouveautés qui le fascinent) et non changeants (textes anciens qu'il adore). Le spectre entre ces deux pôles façonne sa vision du monde et de la condition humaine.

Grand lecteur, il divise sa semaine comme suit : lundi, technologie et climat ; mardi, sociologie et philosophie ; mercredi et jeudi, auteurs qui l'inspirent, découverts sur Twitter, ou écoute de podcasts de penseurs dont il apprécie le raisonnement, l'écriture ou la capacité à vulgariser.

Grand lecteur, il goûte à la sérendipité (découverte heurieuse d'autre chose que ce que

l'on cherchait) et en déguste les perles. « Je collecte aussi bien des exemples de ce qui va dans le monde que de ce qui ne va pas. »

Grand lecteur, il n'en prend pas moins des notes. « Longtemps, je ne les relisais guère. Je me contentais de capturer des idées. Depuis peu, j'y reviens et je consacre de temps à établir des liens. Pour moi, c'est une nouveauté et le contenu de ma newsletter y gagne. »

Grand lecteur, il lit tout ce qui paraît en français sur ses sujets de prédilection (économie, technologie, tendances). Et, surtout, ce que publie le monde anglo-saxon. Il peut s'agir d'un podcast de deux heures, d'un article de fond d'économie du

Financial Time ou des publications de l'Asie du Sud-Est.

Le Parisien Patrick Kervern a étudié les Sciences politiques et possède un Master en commerce. Analyste culturel et sense-maker (faiseur de sens) comme on dit en anglais, il résume ses observations auprès des grandes entreprises. Voilà pour le lucratif. Ce qui anime l'idéaliste en lui – et auquel il se consacre pour la beauté du geste – est sa newsletter Umanz.fr : « Mon bébé, mon dada ! » Qui le suit, semaine après semaine, l'en félicite et le remercie pour cette contribution positive, enthousiasmante et inspirante.

Lire Patrick Kervern ou parler avec lui donne l'impression qu'il a fait sien le propos de Gaston Berger dans *L'attitude prospective* (1959) : « Voir loin. Voir large. Voir profond. Penser à l'Homme. Et prendre des risques. » Un honneur, pour *transfert*, que de bénéficier en exclusivité de son regard affûté.

Patrick pose une précaution préliminaire : « Comme Camus, "je me garderai bien de dire ici quelque chose de définitif !" Car ma réflexion porte sur le monde de l'entreprise en général et non celui de la formation en particulier. » Restriction faite, Patrick s'est prêté au jeu de l'interview.

Quelles pourraient être, cette année, les attentes du marché de la formation ?

De toute évidence, la complexité actuelle du monde extérieur (entendez hors de l'entreprise) pose problème. On me sollicite afin de lire, décrypter et expliquer aux entreprises l'écosystème professionnel et économique.

Pour quantité de cadres et de membres de direction, nous vivons une période bizarre, changeante, imprévisible, chaotique. Les modalités et les critères de la génération Z [individus nés avec le numérique, ndlr] leur échappent. De plus, les bonnes vieilles techniques de marketing ne fonctionnent plus sur cette population. Idem pour les méthodes de segmentation de marchés : les types du genre : « ménagère / 50 ans / éducation supérieure / classe moyenne / banlieue ouest », n'ont plus cours – tout a explosé. Aujourd'hui, on rencontre mille sortes de ménagères de 50 ans. Et celles-ci présentent autant d'habitudes de consommation différentes... Bonne chance pour vous y retrouver !

Pareil pour la jeune génération. Son rapport au travail n'a plus rien à voir avec le nôtre.

De leur côté, les entreprises misent de plus en plus sur les softs skills (compétences humaines, qualités relationnelles et

autres savoirs comportementaux). Les employeurs commencent – enfin! – à s'engager pour garder à long terme leurs talents.

En fait, trois grandes ruptures récentes expliquent pourquoi les entreprises s'intéressent au monde extérieur :

- 1° Les changements radicaux de l'économie dus au dérèglement climatique;
 - 2° le fait que le travail n'occupe plus le centre de l'existence de bien des gens depuis le Covid;
 - 3° les ruptures technologiques liées à l'intelligence artificielle et les algorithmes.
- Ces trois facteurs agissent comme un brouilleur de signaux à large spectre.

Cette difficulté de lecture inquiète et perturbe le management ?

Quiconque tente d'y voir clair expérimente un défaut de compréhension. Le monde est devenu d'une complexité insupportable. Les données sont on ne peut plus contradictoires. De plus, la masse d'information sature l'esprit plutôt que de l'éclairer. Le management des entreprises cherche à obtenir une vision un peu plus limpide. Ou, tout au moins, à distinguer quelques lueurs dans la nuit ou des balises sur le monde tel qu'il va.

Un outil permet-il de contribuer à cette cohérence recherchée, à retrouver une certaine logique systémique ?

La lecture curieuse, l'apprentissage permanent, le doute et un solide bon sens. Notre situation porte un nom : la « permacrise » [contraction des mots « permanente » et « crise », ce nouveau terme recouvre la situation de crise mondiale, constante et critique, ndlr.] Ce que l'on idolâtrait hier, on risque de le maudire demain! Dès lors, difficile de garder son cap et l'esprit clair... C'est pourtant à quoi nous devons tendre.

Que préconisez-vous pour y arriver ?

La méditation, pour s'ancrer, et la lecture, pour réfléchir. Ces deux moyens concourent, à moyen terme, à fournir une grille d'analyse.

En tant qu'analyste culturel, je me penche sur ce qui change, ce qui ne change pas et ce qui change un peu ou lentement. Une approche fructueuse.

Il ne faut pas négliger les éléments qui évoluent très lentement. Certains d'entre eux peuvent déplacer des montagnes – la fonte des glaciers par exemple. Samuel Arbesman qualifie ces facteurs à développements lents de mésofacts. C'est le cas, par exemple, de l'explosion des problèmes de santé mentale dans les entreprises et en dehors, aussi. Un

phénomène qui comme le dérèglement climatique est en passe de devenir un fait total pour les entreprises.

Les nouvelles technologies vont-elles encore modifier la donne en formation ?

L'intelligence artificielle générative [qui imite celle des humains et peut littéralement penser et créer, ndlr] me semble à suivre, toujours avec mesure, prudence et nuances. Ensuite, l'hybridation. Les entreprises continuent à préférer des modèles humains + digital au tout digital.

Masterclass [site de cours en ligne créés pour étudiants de tous niveaux et dotés d'instructeurs de pointe, ndlr] est une percée à considérer dans le domaine de la formation grand public. D'autant que l'interface s'est bien simplifiée. À retenir de l'expérience, la qualité de leurs intervenants et le haut niveau de réalisation multimédia de leurs productions. Mais ce n'est pas stricto sensu une « nouvelle technologie ».

Quelles tendances émergentes vous frappent dans l'économie de la formation ?

Vous observez sans doute depuis des années le renforcement croissant de deux tendances : d'une part le couple de plus en plus fréquent coach psychologue en complément des formations; et, d'autre part, le couplage de formations digitales et accompagnement avec des coachs certifiés.

Qu'attendre de ce tandem ?

Peut-être une dimension plus humaine et fondée sur la discussion, le raisonnement, le questionnement et l'interprétation. Autrement dit, un caractère moins « posture haute » et « professoral » de type le formateur sait tout et l'apprenant rien. De plus en plus se précise l'idée que la formation résulte d'un dialogue plutôt que d'une leçon magistrale et de l'absorption des listes à puces ornant un powerpoint.

Quelles compétences les formateurs devraient-ils acquérir à l'avenir ?

Deux idées me fascinent. Apprendre à désapprendre pour réapprendre ensuite, d'une part; et considérer le fait de réduire la voilure plutôt que le « toujours plus », d'autre part.

Ces deux attitudes peuvent produire des résultats déterminants et des changements de fonds bienvenus.

Trop souvent, une nouveauté dans l'entreprise implique des ajouts : un logiciel, une compétence, un poste, une embauche – la liste est infinie. On ne parle presque

jamais de ce que l'on devrait arrêter de faire, éliminer ou remplacer.

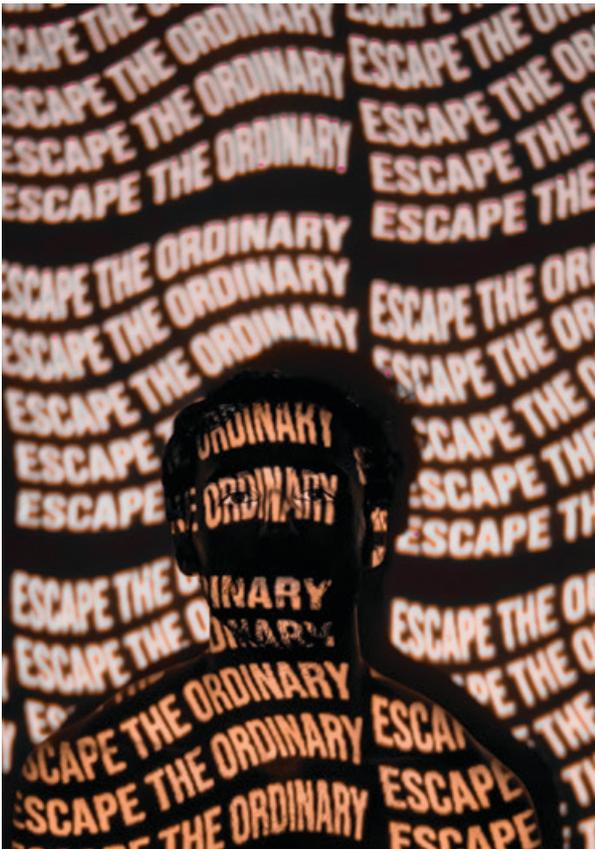
À part ça, chaque formateur devrait continuer à améliorer sa suprême compétence : simplifier le complexe. Et offrir des données de bon niveau, des réflexions pertinentes et nourrissantes pour son public. Éviter les enseignements faibles (basiques), trop évidents ou éculés.

Voyez-vous des mutations de fond dans l'attitude des RH par rapport à la formation, aux formateurs ou au fait d'apprendre ?

Depuis peu, nous connaissons une période de rareté des talents. Les RH stratégiques, dans les hautes sphères des directions des ressources humaines, veulent inciter les bons éléments à rester. C'est une très bonne nouvelle! Enfin, ils se disent : « Comment conserver des talents chez nous dix ans ou plus ? » Cet état d'esprit exige un renouvellement au sein même des RH! Ils doivent posséder eux-mêmes des talents et non plus de simples « collaborateurs ». Ensuite, il leur faut adopter des stratégies plus complexes pour préserver et entretenir (donc former) leurs gens à long terme.

Vous avez publié un article sur la *hard nostalgia* (ou nostalgie inspirée par des objets disparus et liés à notre passé). À l'inverse, voyez-vous poindre des élans de tendresse futurs ?

Quelle belle idée! Il nous faut réinventer le futur! Dans les années cinquante, on parlait tout le temps de l'avenir. On avait une vision super positive du XXI^e siècle. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Les images du futur sont « plombées ». La récente science-fiction relève du *dark punk* ou du *cyber punk* : une imagerie de villes noires, saturées de CO₂ et de machines – pas très positif. Mais je note aussi que le *solar punk* propose des paysages naturels, de belles villes et des univers foisonnants. Il ne faut jamais désespérer du futur, mais s'ingénier à le réinventer!



VOTRE FORCE, VOTRE MÉTHODE

L'Américain Perry Marshall propose une façon simple, et à fort pouvoir différenciateur, pour vous distinguer. Plutôt que de souscrire au « copier/coller/partager », il nous invite à préciser ce qui caractérise nos services. Cette manière de présenter vos spécificités vous dote d'un « manifeste » (ou déclaration de principes). De plus, elle illustre la pertinence de vos solutions tout en démontrant les lacunes de celles de la concurrence. Pas gentil ? Peut-être. Mais très efficace. À vous de voir !

1. Exposez le problème;
 2. décrivez la solution actuelle (ou préférée ou la plus populaire);
 3. expliquez pourquoi elle ne fonctionne pas;
 4. donnez des exemples des échecs occasionnés;
 5. transmettez votre point de vue sur le problème;
 6. racontez comment vous avez découvert une meilleure solution;
 7. précisez pourquoi votre approche « fonctionne » mieux que la solution usuelle;
 8. indiquez que faire ensuite : cliquer ici, vous contacter, télécharger ceci ou cela, etc.
- À considérer pour échapper à l'ordinaire : n'est-ce pas bon à prendre lorsque la concurrence fait rage ?

VAINCRE LA DICTATURE DU TERNE



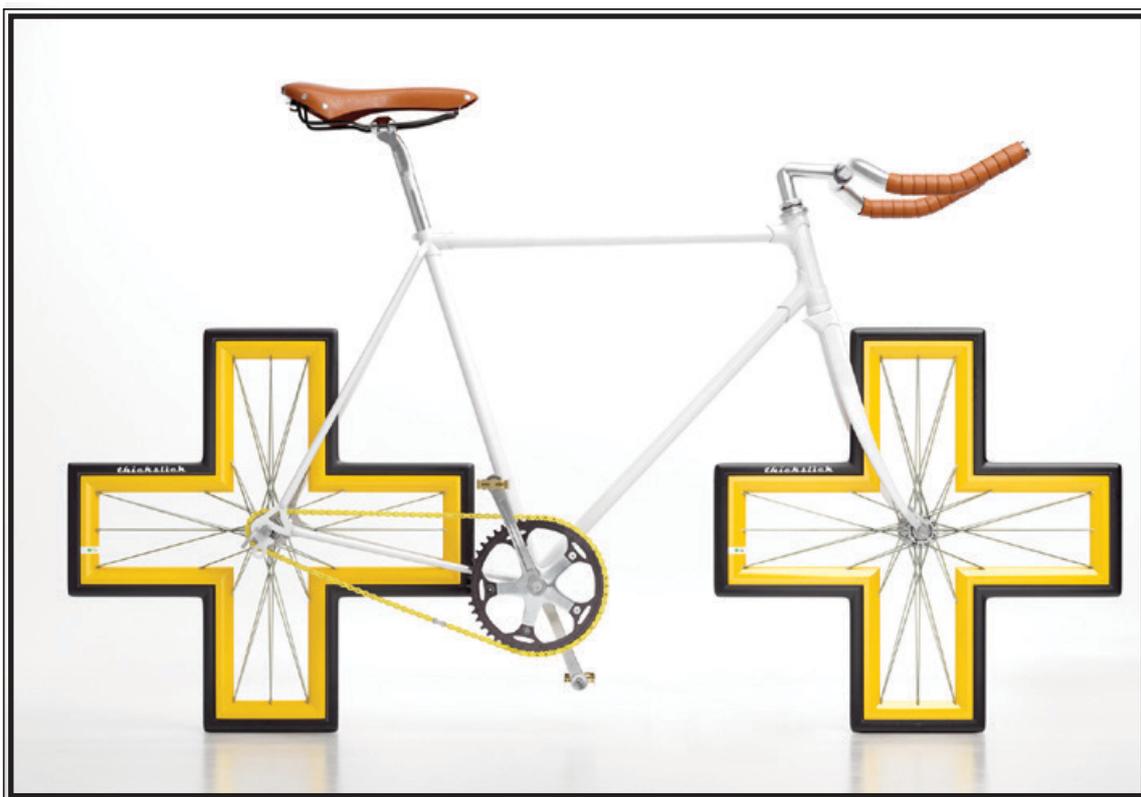
Avez-vous remarqué la mode des voitures à la carrosserie d'un gris triste et morne en lieu et place du gris métallisé et lumineux d'antan ? Rarement vu une couleur aussi peu vivante, peu tonique et peu vibrante que celle-ci. Nous renverrait-elle, en miroir, l'ambiance de l'air du temps ? Dieu qu'il est sinistre, alors !

À cette grisaille automobile s'ajoute depuis peu la beigeomania ! Voilà que les parents relookent leurs bébés, leurs enfants et leur appart' au nom d'un beige devenu le nec plus ultra. Tout écru. Tout pâle. Tout terne. Tout neutre. Finis les jouets aux couleurs pétantes. Adieu les tapis chamarrés destinés à égayer les chambres des jeunes têtes blondes. Non, le diktat du jour est à la neutralité chromatique. Pour dégenrer. Pour égaliser. Pour atténuer. Pour calmer. Pour lisser. Pour tiédir. Pour ramollir l'esprit, en fait.

Mélange de greenwashing (si c'est couler coton naturel, c'est « propre » et écolo) et d'Instagramisation (être « 100 % tendance » jusqu'à l'image de son chez-soi et de son gosse) à diffuser sur les réseaux sociaux : la « dictature du beige » témoigne d'un conformisme grandissant.

Jusqu'où laisserons-nous le rouleau compresseur des modes écraser nos élans et nos penchants personnels ? Le printemps, c'est l'explosion des couleurs, des potentialités, des exubérances de la vie. Le beige y a sa place. Le jaune pétant, le rouge chaud, le vert vif et la lumière éclatante aussi !

Autant de qualités qui devraient égayer vos formations. Essayez un peu de les rendre gris souris ou beige insipide : vos apprenants vous en feront voir de toutes les couleurs !



Vous avez dit *affordance* ?

Connaissez-vous ce néologisme conçu en 1977 ? Il mérite que l'on y revienne tant il s'applique au monde de la formation.

L'autre jour, mon ami Alberto M. Forte m'a prêté sa super Range Rover. Belle marque de confiance de sa part. Cadeau empoisonné au demeurant : j'ai mis dix minutes pour parvenir à quitter la place de parc ! Habitué à son véhicule, ce psychiatre n'avait pas jugé nécessaire de me fournir d'explications. Pourtant, cela se serait imposé. En effet, j'ignorais que le modèle en question se passait de clé de contact. Je ne savais pas que le moteur devait tourner pour révéler le levier de vitesse masqué par un capot. Quant au frein à main, pas l'ombre du manche usuel, situé entre les deux sièges. En lieu et place, un bouton carré orné d'un obscur symbole. Quelle idée ! Après moult tâtonnements, j'y suis arrivé. En revanche, je n'ai pas réussi à baisser le volume de

l'autoradio. Ainsi, tout le trajet, l'appareil a beuglé un hard rock à décoiffer le plus généreux utilisateur de gomina. Vous me trouvez ridicule ? Soit ! Mais je me sens moins seul lorsqu'un autre ami, informaticien celui-ci, me raconta l'histoire suivante. Un client appelle la hotline de la marque dont il a acquis un PC. Bien que ravi de son achat, il regrette que le porte tasse se soit si vite cassé. Le responsable du service après-vente tente de l'aider. Sa bonne volonté ne lui suffit pas pour saisir de quoi il est question. Après force description de la part du client, l'employé comprend : le tiroir du lecteur CD est brisé... En d'autres termes, ce qui est évident pour l'un ne l'est pas forcément pour l'autre. Et la chose est tout aussi vraie en formation.

Bienvenue au royaume de l'affordance

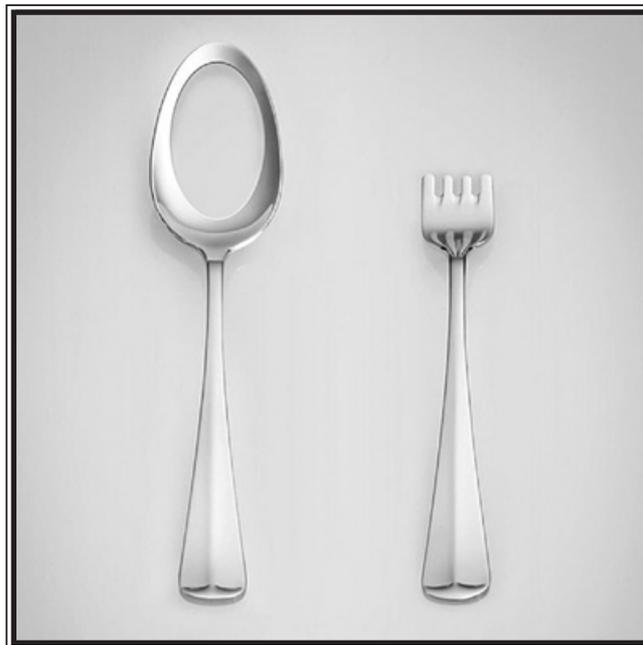
Le récit de ce qui précède a amusé mon cher docteur Forte. Il m'a lâché : « Une mauvaise affordance nous complique la vie ! » « Hein ? » me suis-je abstenu d'éructer, que, déjà, Alberto Maria m'expliquait tout. La notion d'affordance remonte au psychologue James Jerome Gibson. Son mot s'inspire du double sens du verbe *to afford*. Il signifie : « avoir les moyens de faire ou de s'offrir quelque chose » ou encore « fournir l'opportunité de, ou offrir » (un service, notamment). En français, l'usage l'emploie tel quel ou le traduit par *potentialité*. Un humain saisira l'affordance d'une chaise car il en a vu d'autres. Un serpent choisira plutôt de s'enrouler autour. Un

éléphant... y posera la patte s'il est fatigué ou l'enverra balader d'un coup de trompe si elle lui barre la voie. Un oiseau poursuivi par un chat se servira d'un buisson comme d'une cachette propice. Un cheval le considérera comme un obstacle à franchir ou à contourner. Mais revenons à nous autres, bipèdes. Selon Gibson, tout contexte suggère une action déterminée, dans une situation donnée. Ainsi, une table nous invite à nous y installer ou à y poser nos affaires. Une voiture attend qu'on la fasse démarrer et qu'on la conduise. Un sac consiste à être rempli et utilisé pour transporter des marchandises. Un livre à être lu. Un bloc à être annoté. Une poignée de porte nous incite à l'employer pour ouvrir ladite porte. Sur Internet, une phrase



Page précédente :

Bicyclette pour monter et descendre les escaliers (photo Galerie 95 Magenta, Paris), de l'artiste français Jacques Carelman (1929-2012), dont *Le catalogue des objets introuvables* (éd. André Balland, 1969) a fait de lui le champion de la non-affordance!



Ci-contre :

L'absence d'affordance de *Frustrazioni* (2014) - fourchette et cuillère en argent, de l'artiste suisse Fabian Bürgy, a inspiré un tweet humoristique : « Désolés, nous avons dû restreindre le produit pour tenir les délais. »

soulignée indique un lien hypertexte à cliquer.

Parfois, nous ne souscrivons pas à l'usage prévu par l'objet. Nous ne percevons pas moins ce qui nous entoure sous forme d'actions potentielles. Et ce à travers un « processus empathique » qui s'applique aussi bien aux objets inanimés qu'aux gens. Ce qui nous entoure devient « porteur d'affordances ». Autrement dit, objets et personnes sont autant de destinataires d'actions dirigées vers eux.

Jusqu'à récemment, toutes les commandes des voitures présentaient un même haut degré d'affordance. Quelle que soit la marque, le levier de vitesse et le frein à main occupaient le creux entre les deux sièges avant. La clé de contact s'insérait à droite, derrière le volant. La manette à gauche de la colonne de direction enclenchait les phares et celle de droite les clignotants. On pouvait passer, sans y penser, d'une marque à l'autre. Et voilà que des designers ont décidé de miner cette si agréable affordance... Et depuis, vous, je ne sais pas, mais moi : je ne m'y retrouve plus!

L'affordance ou l'écologie de la perception

On qualifie le modèle de Gibson de « théorie écologique de la

perception ». En effet, l'action effectuée dans l'environnement forme la racine du soi écologique : nous sommes ce que nous faisons.

En formation, l'affordance fait référence aux ressources propres à un environnement et à sa capacité à soutenir nos apprentissages. On peut parler d'« environnements capacitants ». L'affordance repose sur des « valeurs » dont on estime que celles-ci inspirent des actions possibles.

Les icônes de smartphones en sont un bon exemple. Plus le motif ressemble à une fonction dans la vraie vie (le dessin d'une enveloppe pour une application de mails, celui d'une horloge pour signaler une montre avec chronomètre, fuseaux horaires, etc.) plus les usagers la jugeront « capacitante », « parlante », efficace. Et, par voie de conséquence, ils y recourront plus volontiers. Le cas échéant, elle présentera un degré élevé d'affordance.

On apprend les affordances lorsque nos actions produisent des résultats. Si un utilisateur échoue, il tente des mouvements alternatifs. S'il réussit, il renouvellera ce geste pour cet objet et pour d'autres. Une fois à l'aise avec un environnement (IOS ou Android, par exemple), on déduit

la logique sous-jacente à de nouvelles applications. Tirer, pousser, appuyer, tapoter, cliquer, double-cliquer, effleurer, secouer : autant de moyens d'interagir avec un objet ou une interface.

Comment tirer profit de l'affordance ?

En bref, une bonne affordance favorise des usages. Elle indique une fonction évidente au plus grand nombre de gens. C'est une invitation à agir de manière appropriée ou à se servir d'un objet de la bonne façon.

Bien sûr, l'affordance dépend de la culture. Les Occidentaux savent que la lunette d'une cuvette de WC n'attend que notre popotin. En revanche, un dessin explicatif s'impose pour les touristes indiens. Sans quoi, ils s'installeront les pieds sur la lunette et feront leurs besoins les fesses en l'air! Demandez aux hôteliers de Suisse alémanique qui reçoivent des wagons d'Indiens : ils vous confirmeront le curieux usage que ces derniers font des WC (certains s'y lavent même les cheveux!)

La vieille règle serinée aux concepteurs dans les agences de pub reste donc plus vraie que jamais : tout ce qui pourra être compris de travers le sera. Il vous revient donc d'élever le niveau

d'affordance de vos supports de cours ou des symboles qui peuplent vos présentations et des illustrations qui égaient votre matériel pédagogique. Pour que vos images fassent mouche, que vos concepts « tombent sous le sens » et soient le plus évident possible, veillez à leur affordance.

Ce qui vaut pour la communication et le design d'objets vaut aussi en expérience utilisateur et pour les apprenants.

Designers et formateurs doivent proposer les affordances les plus explicites pour l'utilisateur cible : QR codes à scanner plutôt que longs URL difficiles à reproduire, hyperliens qui fournissent un supplément d'info, etc.

D'où l'importance de définir des personas (ou portraits-robots de clients), de conduire des études de terrain, d'effectuer des tests utilisateurs et de recourir à des questionnaires de satisfaction. À notre époque de zapping et de vitesse, toute marche trop haute s'avère dissuasive. Vos clients n'ont pas de temps à perdre pour tenter de s'y retrouver. Ils attendent de l'intuitif, de l'immédiat, du facile à mémoriser et à reproduire dans d'autres environnements.

« Offre-leur de l'affordable et le ciel t'aidera », enseignera peut-être un jour un dicton à venir!

VOS DEUX LIEUX DE FORMATION SUR LA RIVIERA



Astra Hotel à Vevey * * * * Sup



- Centre de séminaires et conférences jusqu'à 300 personnes
- Situé en face de la gare CFF
- Parking souterrain privé
- 100 chambres modernes et climatisées
- Brasserie historique, caveau, lounge-bar, rooftop

astra-hotel.ch / meeting@astra-hotel.ch

HÔTELLERIE DE CHÂTONNEYRE À CORSEAUX * * *



- Salles de réunion et conférence
- Situé au centre du village
- Parking extérieur gratuit
- 17 chambres modernes avec vue sur le lac et/ou les vignes
- Restaurant bistronomique avec terrasse ensoleillée

CHATONNEYRE.CH / INFO@CHATONNEYRE.CH

Et si vous alliez jeter un œil sur le travail d'une formatrice à Helsinki ?

Ou préféreriez-vous participer à une conférence à Montréal ou encore enseigner pendant un mois à Madrid ? Le voyage en vaut la peine. Et Movetia le finance !

Mais pourquoi partiraient-je ?

Quitter sa zone de confort, c'est gagner en flexibilité, en créativité et en estime de soi. C'est aussi partager expériences, outils et méthodes avec des professionnels de la formation d'adultes d'autres horizons. De quoi porter un regard neuf sur son propre travail, progresser et enrichir son bagage. Un bon moyen, pour les instituts de formation, de renforcer leur offre et d'étendre leur réseau.

Connaissez-vous Movetia ?

Movetia encourage et soutient les échanges et la mobilité à l'étranger en matière de formation et de formation continue. Movetia propose de nombreux programmes de subventions à des formateurs et formatrices d'adultes comme vous.

Recevoir une subvention !

Les institutions de formation pour adultes peuvent bénéficier de

subventions pour un projet de mobilité pour un projet à l'étranger de leur personnel : formation continue structurée (cours, conférences), stage d'observation (job shadowing) ou encore mission d'enseignement. Les subventions couvrent le voyage, le séjour (nuitée et repas) et un dédommagement pour l'organisation.

Suivez l'exemple !

Le Centre Interrégional de Perfectionnement (CIP) de Tramelan a bénéficié d'une subvention de Movetia. « Les résultats des activités de mobilité sont très encourageants. Ils démontrent de réels intérêts communs et de réelles possibilités d'échanges de pratiques, voire de développements [...] ce qui est très motivant ! » note le directeur du CIP, Didier Juillerat.

De même, l'institut de formation et de conseil Inspirierbar a conçu un projet de formation continue

pour son équipe de médiation pour les musées. Une trentaine de son personnel allemand a pu profiter du concept de la « formule bernoise ».

Alors, osez !

Ces expériences vous inspirent ? Alors développez votre projet de formation continue à l'étranger ! D'autant plus que la Commission européenne a nommé 2023 « l'Année des compétences » afin de donner un élan à l'apprentissage tout au long de la vie. Donc 2023, une année pour développer plus que jamais votre savoir-faire et votre expérience. Ne serait-ce qu'avec une esquisse de projet.

Informez-vous auprès de :
Charlotte-Sophie Ramseier
formation.adultes@movetia.ch
032 462 00 70
bit.ly/mov23

Se perfectionner, oser partir, se projeter dans l'avenir avec Movetia !

Faire bouger la formation
learningbygoing.ch

FORMATIONS

2023 : nouvelle année, nouveaux tarifs

Membres : profitez du tarif préférentiel qui vous est accordé sur nos formations phares. Vos collaboratrices et collaborateurs bénéficient également du « tarif membre ».

Futurs membres : adhérez à l'ARFOR avant votre inscription au cours ! Vous profiterez ainsi du « tarif membre » ci-dessous après addition de la cotisation annuelle de CHF 210.- (membre individuel).

Coordinatrice, Coordinateur de formation

Une compétence clé pour accompagner l'évolution des instituts de formation.

Non membre : CHF 2 950.-

Membre : CHF 2 510.-

FFA - M1 (Module 1 du brevet fédéral de formateur d'adulte)

Formation est essentiellement pratique, le brevet fédéral vous fournit de nombreux outils pour faciliter votre travail de formateur pour adultes.

Non membre : CHF 4 450.-

Membre : CHF 3 785.-

Formation de formateur occasionnel

Devenez un acteur de la formation reconnu et apprécié pour former ponctuellement en interne.

Non membre : CHF 1 390.-

Membre : CHF 1 190.-

Renseignements et inscriptions

av. de Provence 4
1007 Lausanne
021 621 73 33
info@arfor.ch
www.arfor.ch

Contactez le secrétariat de l'ARFOR via:
info@arfor.ch.
ou inscrivez-vous sur:
<https://www.arfor.ch/formation/>



Le certificat ARFOR de Formateur occasionnel exige faire valider une séquence d'animation à l'issue de la formation. Celui de Coordinatrice, Coordinateur de formation demande de réaliser un travail personnel.