

# transfert

LA REVUE DES  
PROS DE LA  
FORMATION

- Agora de la formation: arrêt sur IA
- L'ennéagramme, la liberté d'être soi!
- Et s'il y avait retraite et retraite ?



# 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 réunit les pros 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 concrétion 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



**Editorial**

5 C'est la rentrée !

**Impressum**

**Arrêt sur image**

6 Pizz'Echange ou l'art de manger malin !

**Perspective**

7 Et s'il y avait retraite et retraite ?

## INSPIRATION



**Le pavé dans la mare**

9 Moi j'vous l'dis : « Y'a plus d'saisons ! »

**Entre nous**

10 Helena recherche frein, désespérément !

**Conte**

12 Le Bouddha et l'insulte

**Expérience faite**

13 L'ennéagramme, la liberté d'être soi !

## EXPLORATION



**Agora de la formation**

15 ARRÊT SUR IA :

16 Du bon usage de l'IA en formation

18 Diversité et inclusion : un passage obligé  
bénéfique à tout le monde

20 L'IA en formation : une alliée insoupçonnée

**Les récits du futur**

22 Épisode 2 : Vers une IA empathique



**Fabienne Alfandari**

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



**Marie-Claire Fagioli**

Coach et formatrice  
[mcfagioli@icefagioli.ch](mailto:mcfagioli@icefagioli.ch)  
[www.lasagesse.ch](http://www.lasagesse.ch)



**Gabriela Leone**

Formatrice, consultante et coach  
[www.onestepconsulting.ch](http://www.onestepconsulting.ch)  
[gabriela.leone@onestepconsulting.ch](mailto:gabriela.leone@onestepconsulting.ch)



**Charles Brulhart**

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



**Jean-Marc Guscetti**

JMG Formation  
[www.jmg-formation.ch](http://www.jmg-formation.ch)  
[info@jmg-formation.ch](mailto:info@jmg-formation.ch)



**Blaise Neyroud**

Formateur  
Vice-président ARFOR  
[blaise.neyroud@arfor.ch](mailto:blaise.neyroud@arfor.ch)



## Mesdames, qu'avez-vous à dire à ce sujet ?

Nous aimerions consacrer un long article à celles d'entre vous qui ont réussi à concilier **carrière et rôle de mère** – tout un programme...

En effet, rien dans la structure patriarcale de la société ne favorise l'épanouissement professionnel en sus de la « sacro-sainte » maternité, supposée suffire

à combler une femme... Si vous êtes partante pour vous exprimer à ce sujet, merci d'envoyer un courriel à : [gregoire.montangero@arfor.ch](mailto:gregoire.montangero@arfor.ch)



**Blaise Neyroud**  
Vice-président  
blaise.neyroud@arfor.ch

## C'EST LA RENTRÉE!

L'automne marque le début d'une nouvelle année académique ou scolaire. N'est-ce pas curieux? L'année scolaire devrait être calée sur l'année civile, ou alors l'inverse! Toujours est-il que, en plus de la pluie et de la grisaille des jours, ouvrages de référence et revues professionnelles s'apprêtent à remplacer romans de plage et magazines distrayants. Eh oui, chaque pro de la formation se doit de reprendre ses cours, les mettre à jour, se les réapproprier et dépoussiérer ses bibliographies.

Mais revenons au calendrier. A peine démarrée, l'année scolaire va se clore: fêtes de Noël et distribution de cadeaux obligent. Cette célébration nous rappellera que la prochaine sera Pâques avec ses œufs et ses lapins en chocolat. Autant de symboles annonciateurs du redouté

mois des examens d'avant le grand trou de la mi-année calendaire.

C'est un éternel recommencement. Pour ma part, j'ai toujours été fasciné par ce double cycle non concordant des années civiles et scolaires/académiques. En comparaison, l'histoire nous démontre que, finalement, c'est l'homme qui s'est évertué à travailler sur deux cycles, les saisons et le saint calendrier grégorien. S'agit-il d'une opposition de la science envers la nature? La réponse n'existe pas (ou plus). Mais peu importe. Nous devons faire avec.

Alors, il ne nous reste plus qu'à nous souhaiter une année « formation » fructueuse, et que vive la formation continue!

Blaise

CONTRIBUEZ  
À TRANSFERT !

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

### 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

## 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)



## Pizz'Exchange ou l'art de manger malin !

L'ARFOR a proposé une nouvelle activité : Pizz'Exchange. L'occasion d'échanger avec des pros de la formation, d'exposer des situations en vue de trouver des solutions tout en

partageant une pizza. Simple, mais il fallait y penser ! Retour sur l'inauguration d'une pratique aussi bonne à vivre qu'à déguster : la Soirée Pizz'Exchange.

**D**e nombreux milieux professionnels recourent à l'intervision. Cette pratique bien connue propose de se réunir autour de problématiques ou de situations difficiles à gérer. Elle favorise l'émergence de solutions ou de pistes. En effet, elle exploite l'intelligence collective et les expériences individuelles. L'objectif consiste à pouvoir déposer en toute confiance ce qui nous préoccupe. En retour, on peut bénéficier d'autres points de vue ou accéder à une nouvelle vision des choses, de ses pratiques ou encore de ses habitudes.

### Un 2 septembre pas comme les autres

Cette première rencontre a commencé par un tour de table. Les thématiques possibles ont alors émergé. Nous avons choisi d'en traiter deux. La méthode utilisée a fourni un cadre clair et efficace. Parfaitement adaptée pour un groupe de 7 à 10 personnes, elle a fait la part belle aux dialogues. D'emblée, l'implication autour de la table fut élevée. Au point qu'il nous a fallu ruser pour respecter le déroulé planifié, tant l'envie de contribuer était forte !

### Quelques témoignages plutôt que du bla-bla

« Quel plaisir d'échanger entre pairs sur des problématiques rencontrées ou que nous pourrions vivre ! La méthode proposée s'est révélée structurée et très utile, bien que pas facile à suivre ! Vivement la prochaine session ! Elle démontrera à nouveau, j'en suis sûre, les avantages de l'intelligence collective. – AB »

« Lors de la soirée d'intervision, j'ai pu solliciter des consœurs et des confrères. Une collaboration difficile, marquée par des tensions relationnelles et une lourde charge émotionnelle, me préoccupait. Le processus bienveillant et structuré de mobilisation des expériences de chacun m'a valu 30 minutes de remarques utiles et des pistes d'action concrètes. Apaisé, je pouvais envisager la situation avec plus de sérénité. Je n'avais plus qu'à remercier les membres de l'ARFOR présents ainsi que l'association. – PE »

« Ce premier Pizz'Exchange s'est révélé un moment très constructif d'intervision. Un moment d'échange également, au moyen d'une méthode appropriée pour activer nos ressources autour d'une thématique présentée par un pair. La méthode en question

nous a forcés à sortir de notre cadre habituel de réflexion. Et tout cela dans une ambiance sympathique et créative ! – CS »

« Merci de nous avoir fait profiter de la richesse de l'expérience des uns et des autres le temps d'une soirée. Nous nous connaissons peu, mais nous avons pu très vite partager des choses très profondes. Je suis reparti inspiré et encouragé par les éclairages avisés des membres un sujet quelque peu épineux pour moi : « Comment développer mon esprit entrepreneurial et construire activement la suite de mon activité ? » A moi maintenant de mettre en pratique certaines idées glanées ce soir-là. – JN »

« Grand merci à l'ARFOR qui a organisé ce temps d'intervision. Réunir un petit groupe de personnes autour des problématiques de quelques-uns est un gage d'authenticité, d'échanges, de bienveillance, d'efficacité et de plaisir. – MF »

Vous souhaitez en savoir plus ? Vous aimeriez voir comment cela se passe ? Vous vous dites que vous aussi vous auriez des situations à partager ? Alors guettez la publication de la prochaine date et venez nous rejoindre à la soirée Pizz'Exchange !



## Et s'il y avait retraite et retraite ?

Une grande question nous guette à l'approche de la retraite : que faire de tout ce temps libre ? En cas d'absence de réponse, voici une tendance émergente à considérer : envisager cette borne comme l'entrée dans une nouvelle phase de vie... active ! Et, si le cœur vous en dit, des possibilités s'offrent même à vous pour reprendre du service !

**E**ntre 2020 et 2030, la population mondiale des personnes âgées de 60 ans et plus passera de 1 milliard à 1,4 milliard. En Suisse, cette évolution démographique se traduira par une augmentation significative des seniors. Les futurs retraités auront vécu quantité de transformations sociales et culturelles marquantes. De ce fait, ils n'acceptent plus les stéréotypes traditionnels associés au vieillissement. Bien au contraire : ils cherchent de nouvelles manières de rester actifs et engagés.

### Vieillir n'est plus ce que c'était

Lorsqu'ils franchissaient la barre des 65 ans, nos prédécesseurs étaient usés et

fourbus – presque déjà des vieillards. De nos jours, au même âge, la plupart d'entre nous sommes d'ordinaire vaillants et en pleine forme. A tel point que les futurs seniors affichent un style de vie qui défie les normes établies. Les anglophones ont un néologisme pour les gens entre 45 et 65 ans. Ils les qualifient de *nolds*, contraction de *never old*, entendez par là « jamais vieux » ! Dans cette logique, bon nombre décident de mettre fin à leur couple. Autre néologisme pour cette tendance : le *grey divorce* ou le divorce gris (en référence à la couleur des cheveux). Rien là d'étonnant si l'on dispose d'élan vital à revendre, d'une tête pleine de projets et le désir de rester actif toujours chevillé au corps.

### Jouer les aiguilleurs

Les formateurs indépendants possèdent un potentiel inexploité pour aider ces retraités à trouver un nouveau sens à leur vie. Par exemple en dispensant, à l'intention des seniors, des séminaires ou des séances d'ikigai, d'ennéagramme ou de redéfinition des *soft skills* acquises au cours de leur carrière.

Pareil pour les recruteurs indépendants. Ils pourraient développer un nouveau créneau : accompagner les personnes fraîchement retraitées à se profiler pour se consacrer – enfin ! – à l'activité de leurs rêves et en laquelle elles excellent. Avec autant d'« heures de vol », elles possèdent des

atouts dont ne disposent pas les nouveaux venus.

#### Rien là d'une utopie

Contrairement aux idées reçues, le monde professionnel reconnaît de plus en plus le potentiel des seniors. Au Japon, par exemple, 40 % des entreprises embauchent de façon active les plus de 70 ans.

Les sociétés voient un double avantage à faire appel à cette population riche d'expérience : pallier les pénuries de main-d'œuvre et améliorer leur compétitivité.

Aux États-Unis, quantité de retraités souhaitent retourner au travail. D'une part pour accroître leurs interactions sociales, ce qui s'avère être un bon moyen de contrer la solitude. D'autre part, pour combattre l'ennui. Ce phénomène porte un nom : le *unretirement* (la non-retraite). Il offre un filet de sécurité économique à qui y souscrit. Et aussi une opportunité de maintenir une activité intellectuelle et sociale stimulantes.

#### Mentor propose ses services

On peut donc voir là l'émergence d'un créneau : aider les retraités à démarrer une « nouvelle vie » professionnelle. L'âge de la retraite ne coïncidant plus avec une date de péremption. Finie l'époque où l'on devenait une « ressource humaine dépassée », autrement dit bonne à rien. Au contraire. L'heure est à la valorisation des *passion skills*. En d'autres termes, les compétences et les *dadass* qui surpassent les simples tâches et les fonctions professionnelles.

Considéré sous cet angle, un formateur de langues à la retraite pourrait devenir un mentor pour des jeunes apprenants ou proposer des cours spécialisés. Un professionnel de la cuisine ou de la restauration pourrait imiter l'initiative couronnée de succès du restaurant Enoteca Maria, à New York, où des grands-mères concoctent des plats traditionnels. Autant de beaux exemples de seniors qui partagent leur passion et leur expérience.

En Suisse, de tels projets pourraient égayer la vie des retraités et renforcer la cohésion sociale.

#### Vers un nouveau début

Et si, la transition vers une retraite active ne représentait pas une fin, mais un nouveau départ ?

Imaginons que des formateurs s'associent avec des recruteurs indépendants. Et qu'ensemble, ils guident les retraités vers leur carrière de futures personnes retraitées ! Voilà qui pourrait avoir un impact significatif. Car valoriser le riche capital d'expérience et des passions contribuerait à une société où chacun trouve sa place, quel que soit son âge.

Envisager la retraite comme une période de réinventions et de redécouvertes ouvre la voie vers un monde plus inclusif et dynamique. A titre individuel, cette période de l'existence deviendrait alors synonyme de source d'épanouissement personnel et... professionnel. Un concept à creuser.





## Moi j'vous l'dis : « Y'a plus d'saisons ! »

Comment apprendre et comment enseigner si la météo n'en fait qu'à sa tête ? La motivation, l'envie et la curiosité souffrent quand le ciel n'y met pas du sien et que l'on ne sait comment s'habiller. 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...

**D**epuis Noël, le temps qu'il fait s'est éloigné de la norme. Jusqu'au mois de juin, voire de juillet, une météo digne de novembre a prévalu. Ciel bas, pluie insistante, grisaille tous azimuts, j'en passe et des plus tristes. Au point que doudounes et chaussures rembourrées sont restées dans l'entrée plutôt que de rejoindre les placards pour faire place aux mocassins puis aux sandales estivales.

Vous, je ne sais pas, mais je dois reconnaître que ce manque de lumière a terni mon humeur. Malgré les efforts consentis, j'ai peiné à me motiver pour me former et dispenser un quelconque cours.

Et soudain, tout a basculé.

Soleil, beau temps et chaleur. Et quelle chaleur : carrément caniculaire. Presque du jour au lendemain, le minimum vestimentaire décent nous a paru de trop !

Après avoir râlé sur la pluie, voilà que l'on se plaint de transpirer. Autant le printemps favorable aux grenouilles nous avait déprimés, autant la touffeur nous transforme en lézards. Manuels ou intellectuels, les efforts sont de trop.

Allez donc étudier au bord d'un lac, d'une piscine ou d'un charmant ruisseau pour profiter de sa fraîcheur. Allez donc vous concentrer, entouré de gens qui bafifolent dans l'eau. Allez donc résister à la douce caresse de l'onde et réussir à terminer de réviser, pour vendredi, le Module 3 de tel cours.

En fait, je suppose qu'il y a deux catégories d'étudiants (sans doute plus, mais je simplifie).

D'une part, ceux qui, en toutes circonstances, parviennent à se concentrer et à étudier. Ceux-là qu'un tremblement de terre, une éruption volcanique ou une chute de météorite ne ferait pas décoller de leurs livres. Seule une coupure d'électricité prolongée les empêcherait de finir ce fameux Module 3 en e-learning. Sinon, vous pouvez le placer au milieu d'une manifestation : ils trouveraient moyen d'apprendre une langue étrangère, application en main et écouteurs sur les oreilles. Ils resteraient concentrés sur l'exercice :

« Répétez :

前往火车站的最短路线是什么 », malgré un manifestant, à 3 mètres d'eux, qui hurlerait dans un mégaphone : « PLUS DE FONDS POUR L'AVS ! ».

D'autre part, vous avez l'individu qui peine à apprendre. Même l'atmosphère la plus feutrée de la bibliothèque universitaire la plus silencieuse ne l'aide guère. Les « 12 points pour réussir une négociation difficile » n'entrent pas : tout et rien les dissipent.

Oui, je l'admets, je caricature. Mais pas tant que ça, somme toute. Surtout si, aux facteurs de distraction usuels, la météo se moque des usages, de la tradition et de nos besoins.

Alors à quoi en sommes-nous réduits ? Reconnaissons-le : hormis en science-fiction,

jamais l'humain ne pourra agir sur le temps qu'il fait.

Alors, à nous de nous adapter. Lutter, autant que faire se peut, contre ce fichu dérèglement climatique qui vient perturber nos vies. Et l'admettre. Et « faire avec ». Car Darwin l'a dit : les êtres vivants mutent et s'adaptent à leur environnement. S'adapter ? Eh oui ! On n'y échappera pas. Reste à aller un poil plus vite que ce que notre génétique fait naturellement !



## Helena recherche frein, désespérément !

**Helena Stucky de Quay, facilitatrice et membre de l'AFOR depuis 2007.**

Fribourgeoise née à Genève et passée en Suisse romande depuis 2013. Portrait par le Burkina Faso, le Sri Lanka, le Brésil, Paris et Bâle, Helena est de retour deux rendez-vous et un avion !

### **Si tu devais faire ton portrait minute, que dirais-tu de toi ?**

Passionnée par le développement des compétences, des organisations et les contextes spécifiques dans lesquels elles s'inscrivent, j'ai à cœur de coproduire et d'animer des dispositifs de formation hybride au sens large (présentiel, distanciel, coaching).

Trois notions inspirent ma démarche : le sens, la conscience et la transformation.

### **Que recèlent ces trois termes ?**

Le sens est ma raison d'être dans ce métier. Il est essentiel, tant sur le plan organisationnel qu'individuel. J'accorde une grande importance à l'analyse du contexte, des enjeux et du public cible.

Mon objectif est que chacun trouve réponse à la question : « Qu'est-ce que cela m'apporte ? », afin de susciter engagement et impact.

Le sens collectif naît du partage, du dialogue et de la collaboration. L'apparition de ces petites étincelles dans les yeux des participants provient de la prise de recul, de la conscience et du sens. Ce sont ces éléments qui incitent à faire sien et à transférer (ou non) de nouveaux outils. La phase de conception définit le sens, l'animation le met en œuvre.

La conscience nourrit le sens. Plutôt que d'appliquer des méthodes en « copier-coller », par exemple dans le développement de son leadership, il est essentiel de s'approprier outils et démarches en

comprenant les enjeux. Et en partant de soi-même, de son « équipement de base » : ses atouts et ses points de développement.

Pour moi, la conscience est liée à l'authenticité et à l'alignement. Il s'agit de créer un espace réflexif pour s'interroger sur ses pratiques. Et pour évaluer si elles sont en phase avec son contexte.

Intégrer de nouvelles expériences et compétences de manière consciente et avec du sens permet de se fixer un nouveau cap qui nous transforme.

### **Comment l'importance de la transformation s'est-elle imposée à toi ?**

Adolescente, le cadre scolaire ne me parlait pas. Entre 14 et 18 ans, j'ai changé plusieurs fois d'établissements.

Finalement, j'ai obtenu ma matu, malgré une fréquentation assidue de l'école buissonnière. Je n'avais qu'une idée: travailler. En 1996, j'ai ouvert avec un associé le premier restaurant végétarien de Genève. J'y ai travaillé trois ans. Mais, les longues heures et les fiestas, ça va un temps. Après quoi, j'ai changé de cap.

#### Quel domaine t'a attirée ?

Je me suis inscrite à la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation (FAPSE). L'idée de concevoir et d'animer des formations me motivait. Je souhaitais m'investir dans la coopération internationale, mais il y avait un hic...

#### Raconte !

J'ai souffert d'une agoraphobie liée à mes souvenirs scolaires. Au point que franchir la porte de l'université me paraissait impossible. Pendant cinq ans, je me suis lancée des défis. Par exemple, poser une question par jour en amphithéâtre sans tomber dans les pommes! Ou animer des formations en tant que bénévole. Heureusement, j'ai rencontré des amis et des professeurs formidables qui m'ont soutenue.

#### Une sacrée victoire personnelle !

Oui, j'ai ensuite été engagée parmi 250 candidats au CICR. A mes yeux, c'était le « saint Graal ». Puis, j'ai travaillé avec EFFE (Bienne) et la DDC/DFAE sur un projet de valorisation des compétences au Burkina Faso. Très enrichissante expérience. Cependant, l'inefficacité des institutions locales m'a désillusionnée, me poussant à modifier ma direction.

#### Ensuite...

J'ai pris un poste de consultante-formatrice à Paris. Là, j'ai progressé rapidement jusqu'à devenir coresponsable d'une filiale cofondée par Sandra Enlart. En 2013, j'ai intégré un groupe américain à Bâle comme Directrice de la formation, membre du comité exécutif. Ma

responsabilité était de créer ce département. Et de recruter une équipe d'environ cinquante collègues. Ensemble, nous avons développé près de 850 formations hybrides. Nous avons aussi défini les processus, conduit de grands changements culturels et organisationnels. Partager mon bureau avec un ancien consultant de McKinsey m'a beaucoup appris, malgré des valeurs opposées.

La dernière année, je vivais et dormais dans les avions et... j'ai dit stop. Dans la foulée, j'ai décidé de revenir en Suisse romande. C'est alors que j'ai pris un poste de responsable formation et qualité au Beau-Rivage Palace. J'accompagnais le rapprochement avec les équipes du Lausanne palace et d'autres établissements du même groupe. Puis j'ai fait un passage aux t-l pour contribuer à accompagner des changements organisationnels et implémenter un LMS.

Enfin, j'ai créé ma propre société et recruté une petite équipe. Mon fil rouge? L'idée que l'on peut, à tout âge, changer de cap, dépasser ses craintes, lever les obstacles et se transformer!

#### Tu sembles très impliquée, très engagée, très intense. Aurais-tu une légère tendance à l'hyperactivité ?

Oui et je cherche le frein depuis longtemps!

#### Parce que tu vas trop vite ou parce que tu fonces tout le temps ?

En fait, je peux animer une formation dans une entreprise suisse un jour, donner un atelier dans une commune le lendemain, partir en Afrique du Sud pour une conférence, puis passer par Bruxelles animer une formation en *self-leadership*. Mes clients disent souvent: « Vous bougez tout le temps! ». Mais, ma pratique du sport m'assure un bon équilibre.

#### Et cette cavalcade te conduit sur quels « territoires » ?

Je crée des parcours de formation hybride sur mesure. De l'ingénierie pédagogique à la formation, en passant par la facilitation, le coaching et la production de modules e-learning, que je délègue maintenant. Les métiers de la formation se spécialisent et j'aime repenser la plus-value pédagogique du numérique pour l'intégrer dans des parcours adaptés aux contextes.

#### Dans la foulée, tu as contribué en tant que bénévole à l'ARFOR depuis longtemps...

De retour en Suisse romande en 2016, j'ai enfin pu participer au groupe Recherche et Développement qui a conduit des enquêtes, proposé des formations en hybridation, animé des ateliers sur l'IA en formation lors du dernier Agora. Mais... il faut que j'apprenne à lever le pied! Et ça, c'est une autre histoire!

- 
- 1997 : Ouvre un restaurant avec deux associés.
  - 2002 : Collabore avec EFFE et la DDC au Burkina Faso.
  - 2004 : Au Sri Lanka, rate un train balayé par le tsunami, sans aucun survivant. En retire un autre sens pour sa trajectoire.
  - 2006 : Départ pour Paris : expérience difficile, mais très formatrice.
  - 2013 : Réalise un rêve : créer le département formation de Viking Cruises.
  - 2019 : Crée Digilearn.
  - 2023 : Monte une belle équipe au sein de Digilearn.

---

Contact :

helena@digilearn.ch  
digilearn.ch

---

# Le Bouddha et l'insulte

Une fable emplie de sagesse nous recommande de ne pas tenir compte des insultes ou critiques injustifiées, de ne pas nous laisser atteindre.

Un jour, Bouddha traversait un village. Un homme colérique l'aborda et se mit à l'insulter.

– De quel droit enseignes-tu aux gens d'ici? Ils n'ont rien à apprendre de toi! Tu n'es qu'un imposteur! Va-t'en!

Bouddha ne fut pas affecté par ces insultes. Il dit à l'homme:

– Dis-moi, si tu achètes un cadeau pour quelqu'un et que cette personne n'en veut pas, à qui appartient ce cadeau?

Surpris par cette demande, l'homme répondit:

– Il m'appartient, puisque c'est moi qui l'ai acheté.

Bouddha sourit et dit:

– Il en est de même pour ta colère. Si je ne me sens pas concerné par tes insultes et n'en veux pas, alors elles te reviennent et t'appartiennent. C'est toi qui en souffriras, pas moi. Si tu lèves la tête et craches vers le ciel, ton crachat ne souille pas le ciel. Il retombe sur toi et te salit. Quant à moi, rassure-toi. Je

n'ai pas été offensé. Cette violence que tu m'as offerte, il n'y avait personne pour la prendre.

Bel exemple d'attitude noble et détachée. Mais plus facile à dire qu'à faire...

En effet, nous sommes des êtres d'émotions et réagissons quand on s'attaque à nous. La question est de savoir comment! Deux anecdotes vécues durant nos carrières respectives nous paraissent dignes d'être méditées.

Un gendarme à qui je demandais comment il faisait pour rester calme lorsqu'on l'agressait m'a dit: «L'insulte est livrée avec l'uniforme! Je sais que c'est ma tenue et ce que je représente qui fait l'objet de l'insulte. Pas ma personne dans toute sa dimension.»

A une autre occasion, on m'a chargée d'un programme de transition de carrière. Cela concernait un jeune homme licencié lors d'une restructuration. Sur un ton rude, il m'a accusée de gagner ma vie de coach sur le malheur des gens!

Consciente qu'il venait de subir un choc, voire un traumatisme, j'ai compris sa réaction: il déversait sa colère sur moi qui abordait sa situation. Le problème n'était pas ma personne, mais bien ce qu'il vivait. De ce fait, j'ai pu éviter de prendre son écho à titre personnel et lui répondre avec calme et bienveillance jusqu'à établir un échange serein.

Finalement, de qui dépend le sentiment d'être malheureux? De la personne qui nous adresse un message ou du sens et du crédit que nous attribuons à ce dernier?

**Fabienne Aflandari**

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

**Charles Bruhlart**

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





# L'ennéagramme, la liberté d'être soi !

« L'ennéagramme m'a sauvée ! » explique Marie-Claire Fagioli. « En 2001, pour la toute première fois de ma vie, j'ai dû faire face à d'énormes difficultés professionnelles qui ont impacté ma vie financière, familiale et sociale. J'ai touché le fond.

L'ennéagramme m'a permis de m'en sortir et de rebondir ». Dès lors, Marie-Claire l'a intégré à sa trousse à outils de coach et de formatrice. Aujourd'hui, elle ne peut résister à l'envie de présenter cet outil « super puissant » mais encore méconnu.



**B**ien des gens pensent connaître l'ennéagramme. Qui n'a pas entendu parler des neuf types de personnalité parmi lesquels chacun essaie de reconnaître le sien ? Puis on se contente de le comparer : au modèle d'évaluation psychologique de Myers-Briggs (16 types) ; au test des « Big Five » qui mesure cinq dimensions de la personnalité ; ou à bien d'autres outils du même genre. On le classe dans les moyens propices à renforcer la cohésion des équipes ou à prédire la compatibilité d'un candidat. Mais considérer l'ennéagramme comme un test de personnalité est très réducteur. Son véritable intérêt réside ailleurs. D'apparence ludique, de prime abord, il suscite une fausse impression de superficialité. Or il s'agit d'un savoir très complexe, très profond et qui nous emmène toujours plus loin dans notre intériorité.

## Un sésame pour la liberté d'être soi

Il y a longtemps, alors que je formais des créateurs d'entreprise, je me suis forgé une conviction. Elle peut se résumer ainsi : la croissance personnelle d'un individu s'avère intimement liée à l'évolution

positive de sa vie professionnelle. Et vice versa : les succès professionnels bénéficient à l'âme et renforcent notre estime. Vingt ans de pratique de l'ennéagramme m'ont conduite à un constat : la connaissance de soi est une condition *sine qua non* de la croissance individuelle.

## Un précieux outil professionnel

Les pros de la formation, les coaches et les thérapeutes s'intéressent souvent à l'ennéagramme. Pour la simple raison que ces personnes travaillent avec l'humain. D'où une interaction obligée entre soi et autrui. Chacun des deux influences l'autre, qu'il le veuille ou non. Se connaître soi-même dans ses propres fonctionnements conscients et surtout inconscients est un atout majeur. Si j'ai conscience des mécanismes qui agissent en moi en cas de stress, je peux réagir autrement. L'étude de l'ennéagramme nous rend notre liberté.

Etudier l'ennéagramme aide à comprendre notre vis-à-vis, même si saisir son type de personnalité n'a rien d'évident. Cet outil nous sensibilise à certains points à observer, notamment chez l'autre :

- est-il plutôt pressé d'obtenir des réponses claires et directes ou préfère-t-il que l'on soit nuancé et exhaustif ?
- est-il ouvert à d'autres avis ? Aurait-il même tendance à suivre l'avis de tiers ? Ou est-il un *leader* qui décide seul et réagirait fortement à toute tentative de l'influencer ?
- d'où tire-t-il sa motivation, qu'est-ce qui lui procure de l'énergie ? Marche-t-il au défi ? Se soucie-t-il de l'image qu'il donne de lui ? Est-il perfectionniste ou plutôt avare de ses efforts ?

Les réponses à ces questions nous font adapter notre discours et nos comportements en vue d'une relation fructueuse.

## Trois anecdotes qui en disent long

Un de mes premiers clients était chef d'une petite entreprise. Alors qu'il se plaignait du manque d'implication de ses employés, je lui ai tendu le miroir de son propre type de personnalité (type 3 pour les initiés) : il se montrait bien intentionné lors de leur entrée en service, les incitant à faire preuve d'initiative. Ensuite, sans s'en rendre compte, son impatience prenait le dessus. Il ne leur laissait pas le temps d'agir à leur rythme et



devenait très directif. Résultat : à traiter les gens comme des enfants, ils finissent par se comporter comme tels !

Un autre de mes clients, décorateur (mais il aurait aussi bien pu être formateur), mettait l'accent sur sa créativité (type 4 pour les initiés). Ses solutions originales suscitaient auprès de ses commanditaires des débats interminables sur des détails. Jusqu'à dénaturer totalement la proposition initiale. Mon client était déçu. Il se sentait rejeté et incompris. Il considérait perdre son temps avec des personnes obtuses, inaptes à reconnaître sa valeur. Le miroir de l'ennéagramme l'a aidé. Cet outil lui a fait comprendre qu'il aurait intérêt

à entrer d'abord dans le monde de l'autre pour ensuite proposer à ce dernier quelque chose qui lui ressemble.

Je terminerai avec l'histoire d'une formatrice (type 9 pour les initiés) pour qui la principale difficulté de son métier se trouvait paradoxalement dans le lien qu'elle créait avec ses participants. Ses compétences étaient certaines. Sa gentillesse était évidente. Sa bonne volonté encore davantage. Mais elle craignait de déplaire ou de contrarier. Au point de perdre parfois le *lead* au cours d'une formation ! Elle négligeait le fait que plusieurs d'entre eux auraient eu besoin de la voir s'affirmer pour se sentir en pleine confiance. Le miroir

de l'ennéagramme lui a montré le travers principal de la personnalité 9 : éviter les conflits et ne pas prendre sa place.

Pour conclure, si personnellement l'ennéagramme m'a sauvée, c'est en m'aidant à comprendre le moteur de mon type de personnalité (type 3 pour les initiés) : l'efficacité, la réussite et les objectifs. J'ai commencé à m'en sortir dès lors que je me suis donné pour but de maîtriser l'ennéagramme, afin d'être plus efficace !

Marie-Claire Fagioli

Coach et formatrice

La Sagesse de l'Ennéagramme

## L'ESSENTIEL DE L'ENNÉAGRAMME

### Marie-Claire Fagioli répond aux questions les plus fréquentes sur l'ennéagramme.

#### Que signifie le mot **ennéagramme** ?

En grec ancien, ennea signifie « neuf » et gramma : « signe » ou « figure ». Ainsi, étymologiquement, ennéagramme veut dire : « figure à neuf points ». Le diagramme est composé d'un triangle et d'une figure à six points que l'on nomme hexade.

#### D'où vient cet outil ?

De très loin ! Ce savoir ancestral n'a pas été « inventé » par un gourou *new age*. Il a traversé les siècles, depuis bien avant Pythagore, transmis par des initiés dans des milieux spirituels fermés. A la fin du XXe siècle, l'ennéagramme a commencé à se répandre en tant que méthode de connaissance de soi.

#### Est-ce une secte ?

En aucun cas. L'ennéagramme est un savoir universel. Il appartient à tout le monde. Nul besoin d'acheter une licence pour l'utiliser.

#### Au fond, c'est quoi ?

Pour simplifier, il s'agit d'abord d'une typologie de personnalités fondée sur neuf profils.

Chaque point, ou type, correspond à une manière spécifique de percevoir le monde et d'interagir avec les autres.

On regroupe souvent ces neuf types en trois centres : le centre instinctif, le centre émotionnel et le centre mental.

Chacun d'entre eux met en lumière des motivations profondes, des peurs et des comportements particuliers.

Au contraire d'autres typologies utilisées en psychologie ou en management RH, l'ennéagramme va très au-delà de la description des neuf types. Chercher à se retrouver dans l'un de ces profils peut être enrichissant. Mais il y a bien davantage à tirer de cet outil.

#### Pourquoi l'ennéagramme plutôt qu'un autre outil de connaissance de soi ?

Parce que l'ennéagramme est vaste. Il ne nous offre pas qu'une vue détaillée de nos bons et moins bons côtés, de nos compétences, de nos préférences ou de nos émotions familières. Son intérêt majeur consiste à nous ouvrir au fonctionnement central inconscient de notre personnalité. Pas seulement « qui vous êtes », mais aussi « votre moteur caché ». Trouver notre type nous fournit quantité d'informations sur notre fonctionnement cérébral, émotionnel et corporel. Autant de pistes de développement personnel.

#### L'ennéagramme, c'est pour qui ?

En tout cas pas pour tout le monde ! Ce n'est pas un gadget, bien que certaines personnes l'utilisent ainsi, pour agrémenter quelques soirées entre amis.

Découvrir son type est une activité amusante, mais ce n'est que le commencement. Ensuite, encore faut-il l'accepter et souhaiter l'approfondir. Cela demande une certaine capacité à se regarder en face.

#### Pourquoi se former à l'ennéagramme ?

Deux sortes de motivations m'apparaissent. La première : des problèmes à régler avec soi-même, par exemple. Ou trop de stress, voire d'anxiété. Ou des rapports compliqués avec ses semblables. Ou encore de la difficulté à décider ou à prendre sa place. La seconde : pratiquer un métier fondé sur la relation à l'autre : coach, thérapeute, éducateur, formateur, vendeur, manager... ou même simplement parent ! Dans tous ces cas, l'ennéagramme ouvre des horizons insoupçonnés.

En savoir plus :  
[www.lasagesse.ch](http://www.lasagesse.ch)



**Agora de la formation :  
ARRÊT SUR IA**



# Du bon usage de l'IA en formation

Michel Lollichon dirige LYADIS, société qui opère à Lyon, Genève, New York et Montréal. Créateur de formations de haut vol, il réalise des parcours e-learning et des films pédagogiques sur-mesure pour de grandes entreprises. Très conscient des atouts et des limites de l'IA en la matière, il partage son expérience.

## Comment résumez-vous votre rapport à l'IA en formation ?

L'IA constitue un outil très performant pour certaines étapes de la création d'une formation, et pas du tout pour d'autres! Dans tous les cas, l'humain demeure, in fine, celui qui détermine la qualité du parcours pédagogique, jamais l'IA.

## Un distinguo important à garder en mémoire...

L'IA fournit des sources, des idées de contenu, des infos difficiles à collecter et les centralise. Mais nous devons toujours trier, ordonner et valider les résultats. On ne peut en faire l'économie.

## A vos yeux, quels sont les enjeux relatifs à l'usage de l'IA en formation ?

Il s'agit de s'en servir pour améliorer l'apprentissage. En aucun cas pour se dire: « Chouette, je n'ai plus rien à faire, l'IA va se charger de tout à ma place! » – idée quand même très répandue...

Nous devons nous interroger. Comment un apprenant va-t-il se débrouiller si on lui donne accès à l'IA? Quel type de problèmes va-t-il rencontrer? Sait-il poser à l'IA de bonnes questions? Ensuite, face aux réponses obtenues, fait preuve de discernement?

Nombre de formateurs ont tendance à se contenter de demander à l'IA de leur structurer une formation. Or, c'est complètement faux! Chaque parcours pédagogique doit coïncider avec un public précis, des objectifs pédagogiques à atteindre, etc.

## Serait-il illusoire de prendre un parcours de formation issu de l'IA pour argent comptant et de s'en servir sans retouches ?

L'IA risque de proposer des formations exhaustives, mais très robotiques, plates, linéaires et verbeuses. Le rendu manquera d'illustration et d'exemples concrets. Il n'y aura pas d'émotion dans les voix de synthèse utilisées. Tout pour inciter à décrocher. Se contenter d'un résultat aussi soporifique et sans tonus revient à dire à l'apprenant: « Débrouille-toi avec ça! ».

## Sans compter avec la durée restreinte de l'attention de l'apprenant...

En effet, elle est bien plus courte que par le passé. Devenir multitâches nous a dispersés. L'attention se relâche après 10 à 15 secondes. Le regard s'éloigne de la slide affichée à l'écran. L'audience pense à autre chose.

Ainsi, faire lire à l'écran un texte d'une minute (150 mots) est une erreur pédagogique. Arrivé à la dernière ligne, l'apprenant sera en bas de la courbe de l'attention. Le remettre en état d'apprendre est difficile. Raison pour laquelle nous proposons des films pédagogiques. Des séquences bien structurées et chronométrées évitent l'inattention de gagner le public. A nous de tout mettre en œuvre pour augmenter la conscience et la durée de l'attention. Voilà le prix à payer pour accroître la compétence et la conscience des apprenants.

## Ne pourrait-on pas inclure tous ces paramètres dans nos requêtes afin

## d'accroître la pertinence des résultats de l'IA, non ?

Au mieux, l'IA va rédiger un programme de cours standard, cohérent et linéaire. Au pire, vous ne pourrez rien en faire! Car les bonnes requêtes, très détaillées et précises sont trop compliquées pour l'IA. Prenons le cas des nouveaux arrivants dans une entreprise. La formation doit les amener à saisir des aspects des plus pointus. Chaque collaborateur présente une situation de base distincte de son collègue. Certains affichent les prérequis souhaités, d'autres non. Rien que de rédiger le prompt adéquat relèverait de la gageure! Et l'IA ne parviendrait pas à traiter les différences et les nuances présentes. Seul un humain est à même d'effectuer de telles actions.

## Même avec l'aide de spécialistes en génération de prompts ?

Nous avons essayé. Abondamment. Rien de satisfaisant n'en est sorti.

## Le problème réside-t-il dans l'interface humain-machine ?

L'IA procède à un classement des informations selon une logique informatique. Laquelle ne correspond pas du tout avec la façon humaine de réfléchir. La finesse d'observation humaine et notre capacité à tenir compte de paramètres subtils ne sont pas du ressort de l'IA. On le voit bien dans le sport. Aucun coach n'entraîne deux jeunes de la même manière. Chacun présente ses propres difficultés, une morphologie spécifique, des limitations et des atouts intrinsèques. Tout cela nécessite de la jugeote,

exige de s'adapter et d'englober une foule de paramètres.

### **De plus, encore faudrait-il savoir comment rédiger des requêtes compréhensibles par l'IA...**

Dans ce domaine aussi, nous avons effectué des tests. Si vous demandez à l'IA: «Nourrir un hamster» ou «Comment nourrir un hamster?», cela donne des réponses différentes... Obtenir de bons résultats de l'IA exige de bien savoir interroger la machine. Un formateur doit connaître les bons mots, les bonnes structures grammaticales pour s'éviter des réponses incohérentes.

### **Existe-t-il un moyen de faire mouche à tous les coups?**

Hélas non! Le fonctionnement actuel de l'IA demande souvent une succession de prompts pour aboutir à quelque chose de valable. Seuls des experts obtiennent des résultats plus rapides et tout de suite pertinents.

### **Alors en quoi l'IA aide-t-elle le mieux un formateur?**

Pour accéder à des informations générales à partir de données présentes dans le domaine public. En revanche, elle n'accède pas bien à ce qui relève de la sphère d'un individu ou d'une entreprise.

Par ailleurs, l'IA s'avère très performante dans la production graphique. Ses résultats seront sans doute moins raffinés et détaillés que ceux d'un illustrateur. Mais elle prendra cinq minutes pour faire ce qui demandera trois jours à un artiste.

Elle parvient aussi à résoudre le problème technique entre une *slide* et la suivante (le dysfonctionnement d'un effet, par exemple). Cela s'applique à des logiciels comme Storyline (création de modules), aux produits Adobe et à Powerpoint.

Autre intérêt de l'IA: la production *slides*. Elle concevra sans peine vingt diapositives sur un sujet ou un autre.

Enfin, l'IA s'avère précieuse pour élaborer des scénarios. Reste ensuite à analyser ce qu'elle propose, discuter avec les experts du domaine, trier et tirer le meilleur parti des résultats.

### **Tirer parti de l'IA demande de se former et d'être soi-même brillant et compétent dans certains domaines?**

En effet! L'IA va nous aider à faire mieux. Pas forcément à nous économiser du temps. Un de nos clients du monde de l'automobile travaillait trois mois pour soumettre un prototype à un constructeur. Aujourd'hui, l'IA en produit une dizaine en quelques heures pour le même coût. A lui d'en sélectionner trois et de les présenter. L'IA améliore ce qu'il livre à ses clients, mais ne lui économise pas du travail. Les formateurs devraient s'en inspirer pour offrir un meilleur service à leurs apprenants. L'IA va les aider à travailler mieux, de manière plus complète et approfondie sur certains sujets.

### **Quelles conclusions tirez-vous de votre usage de l'IA pour élaborer des formations sur mesure?**

L'IA satisfait 100 % des besoins basiques (comment changer un pneu de voiture, des choses de ce genre). Or, cela ne représente bien souvent que 50 % d'une formation.

Le reste de la matière traite de processus spécifiques aux entreprises (compatibilité, le système de paie, savoir-faire, modalités propres). Dans ces domaines, la pertinence de l'IA se montera à 30 % ou à 50 % au mieux. Le reste, nous devons nous en charger nous-même.

Quant au 20 % supérieur des besoins de formation (stratégie d'entreprise, secrets de fabrication), l'IA ne pourra jamais s'en approcher. Et c'est réjouissant! Les horlogers suisses n'apprécieraient guère que l'IA accède à leurs secrets de fabrication. Et encore moins qu'elle puisse les diffuser!

Donc plus la formation est spécifique, moins l'IA est apte à intervenir. Plus la formation est générique, moins l'humain est indispensable et plus l'IA s'avère apte à s'en charger.

### **Avez-vous une maxime relative à l'IA?**

Pour Einstein, l'imagination était plus importante que la connaissance. Car la connaissance est limitée. Tandis que l'imagination englobe le monde entier, stimule le progrès et suscite l'évolution. A nous de veiller à ce que l'IA laisse la place à l'imagination!



Pour accéder à toutes les interventions filmées de l'Agora de la formation 2024.



# Diversité et inclusion : un passage obligé bénéfique à tout le monde

Diversité et inclusion. Deux mots de plus en plus fréquents dans le monde de la formation pour adultes. Mais des concepts encore flous pour bien des formateurs. Cécile Tribot, ingénieure technopédagogique et coach en diversité et inclusion, fait le point sur ces deux notions, essentielles à ses yeux.

## **Pouvez-vous préciser ce que signifie diversité et inclusion ?**

Il est bon de commencer par là. Trop souvent, je doute que nous parlions tous de la même chose...

Par diversité, on entend englober les besoins des apprenants. Ceci en fonction des cultures, des langues, des histoires, des méthodes d'apprentissage et des façons d'apprendre. Il est essentiel d'en tenir compte. Car, finalement, nous sommes un peu tous différents ! Or, on ne cesse de mettre tout le monde dans le même panier... Rien d'étonnant, donc, si les formations ne fonctionnent que jusqu'à un certain point...

Par inclusion, on entend permettre à tout le monde d'accéder à des formations. Ce n'est, de loin, pas toujours le cas. Prenons les apprenants s'exprimant dans une langue étrangère. Ils ont des besoins très spécifiques. Ne pas tenir compte de la barrière du langage peut les empêcher de suivre et de comprendre.

S'intéresser à ces besoins et à ces outils, vaut la peine pour le formateur. Cela modifie son état d'esprit et l'ouvre à des méthodologies qui vont varier les parcours, selon les nécessités, tout en gardant le même objectif pour tous.

## **Les nouvelles technologies et l'IA peuvent-elles contribuer à mieux prendre en considération la diversité et à favoriser l'inclusion ?**

Un outil comme le TTS/STT (text to speech/speech to text: conversion texte-voix/voix-texte) est très valable. Il convient

aux personnes malentendantes ou sourdes et aux malvoyantes ou aveugles. Il aide également quiconque présente des troubles de l'apprentissage (à la suite d'un accident, en raison de dyslexie d'hyperactivité) ou des problèmes de concentration.

Les plateformes d'e-learning facilitent le travail à distance, le mélange de gens issus d'origines, de groupes et de lieux distincts. Elles peuvent répondre à des besoins variés. L'apprentissage asynchrone permet à chacun de réviser, répéter et revoir – à son rythme et au moment qui lui convient –, une connaissance fraîchement acquise. Qui préfère l'écrit ou qui préfère l'oral peut ainsi trouver un format adapté sans devoir solliciter le formateur.

## **Des atouts favorables à la diversité et à l'inclusion...**

A condition de suivre le mouvement ! Or, tout ce qui évolue risque d'induire des résistances au changement. La nouveauté impose une phase inconfortable qu'il faut traverser. Le formateur d'adultes ne peut y échapper : il doit continuer à se former. De son côté, l'apprenant doit surmonter son éventuelle résistance au changement comme sa possible aversion pour les nouvelles technologies.

De plus, cette « reconversion » a un coût en temps et en matériel. Elle revient plus cher au formateur indépendant qu'au formateur salarié. Elle a aussi un coût pour les apprenants. Tous ne sont pas égaux face aux progrès technologiques. L'équité est rarement atteinte en matière d'accessibilité, d'outils ou de compétences nécessaires

pour les utiliser. Surtout si les apprenants ont un niveau d'éducation peu élevé en la matière ou qu'ils sont âgés. Une double tâche incombe donc au formateur: assurer sa propre conversion et faciliter l'accès à ses outils de ses apprenants et les aider à surmonter leur appréhension face à ce nouveau monde.

### **Autrement dit, les nouvelles technologies et l'IA devraient aider à tenir compte de la diversité et encourager l'inclusion ?**

Accorder de la place à la diversité et viser l'inclusion relève d'un état d'esprit. Une réelle volonté d'intégrer les gens différents. Cela relève du désir de chercher des moyens de transmettre une matière à l'aide de parcours différenciés et adaptables. Sans quoi, les meilleurs outils et l'IA ne servent à rien.

Cela dit, nous avons cru, un temps, que l'IA gommerait les biais de recrutement négatifs liés à une personne «différente» ou qui présenterait des besoins spécifiques. Mais aucune IA n'est neutre! Tout dépend de ce qu'elle a appris. Elle peut générer des biais discriminatoires là où l'on s'attendait à ce qu'elle les supprime! Et puis, je n'ai – hélas! – encore jamais rencontré personne qui s'applique à maîtriser l'IA à des fins d'accueil de la diversité ou d'inclusion...

### **Alors où réside la clé pour améliorer la diversité et l'inclusion ?**

Il s'agit d'abord de saisir l'importance de ces deux notions. Ensuite, de connaître les normes en la matière. Après quoi, il est possible de concevoir une plateforme

d'apprentissage et des contenus fondés sur les règles de base de l'accessibilité.

### **A quelles « normes de base », faites-vous allusion ?**

Au fait d'évaluer, de promouvoir et de garantir l'accessibilité, d'encourager la collaboration, les échanges et le mentorat.

Mais encore faut-il comprendre les notions d'inclusion et de diversité. Trop de formateurs n'ont encore aucune idée de ce que recouvrent ces termes. Ensuite, il reste à se former sur ces sujets. Ceci afin de se poser les bonnes questions, parmi lesquelles: Qu'est-ce que ma formation doit prévoir pour accueillir la diversité? Qu'est-ce qu'inclure exige de moi? Ou: ma formation favorise-t-elle l'accessibilité?

### **Diversité et inclusion en formation: des concepts encore négligés ?**

Oui, mais on ne peut faire l'impasse sur ces aspects. D'une part car la diversité est omniprésente. Elle se manifeste par la variété des caractéristiques telles que l'âge, le genre, l'origine ethnique, la religion, les compétences, les expériences et les perspectives des individus. Quant à la notion d'inclusion, tout la justifie. Car elle vise à assurer que chaque individu, peu importe ses différences, puisse pleinement participer à une formation et bénéficier d'opportunités d'apprentissage.

### **Quels bienfaits réservent la diversité et l'inclusion en formation ?**

C'est d'abord un signe de respect de la part du formateur tout à son honneur.

Ensuite, cela indique qu'il reconnaît et valorise les différentes perspectives, les expériences et les attentes des apprenants. Voilà qui encourage le respect mutuel, la collaboration et la compréhension interculturelle.

### **Cela implique des programmes éducatifs qui incluent quantité de paramètres...**

D'où la création de contenus pédagogiques variés et adaptés. D'où le recours à des méthodes d'enseignement inclusives. D'où aussi l'instauration de politiques et de pratiques propices à l'équité et à la diversité. Une sacrée réflexion, il est vrai, mais qui profite à tout le monde.

### **Encore faut-il que le formateur connaisse les besoins et les attentes auxquels vous faites allusion...**

C'est pourquoi il importe d'avoir une représentation diversifiée des apprenants et du personnel enseignant. Sans cela, les chances sont faibles de prendre en compte les perspectives et les expériences d'une population souvent marginalisée ou sous-représentée.

Fournir cet effort aboutit à un apprentissage équitable, respectueux et enrichissant pour tous les apprenants. Dans de tels espaces d'apprentissage inclusifs, le développement personnel et professionnel de chacun devient possible.



# L'IA en formation : une alliée insoupçonnée

L'apparition de l'e-learning a déjà beaucoup modifié les modalités de la formation d'adultes. L'IA va encore modifier la donne. Matthieu Corthésy nous annonce les changements à venir.

## **A quoi faut-il s'attendre avec l'avènement de l'IA ?**

Les formateurs vont de plus en plus lui déléguer les tâches chronophages : établir un premier jet de plan de cours, élaborer un syllabus, concevoir des exercices pratiques, créer un QCM, produire une attestation, entre autres. A ces égards, l'IA se révèle fort efficace. Elle peut réduire à une trentaine de minutes les deux heures que prennent d'ordinaire de telles tâches, tout en maintenant la qualité.

Ensuite, bien sûr, à nous d'évaluer et de peaufiner les propositions de l'AI. Mais, au pire, cet outil donne des idées. Et, grâce à lui, fini le syndrome de la page blanche.

## **Quels risques relatifs à l'IA éviter en formation d'adultes ?**

Surmonter la peur que suscite l'IA. On entend dire : « L'IA va remplacer les formateurs ! » Rien n'est plus faux ! Surtout dans ce métier. Le vrai danger réside ailleurs. Par exemple, dans une confiance aveugle en l'IA. En réalité, les formateurs demeurent les experts. L'erreur serait d'abandonner son sens critique ! Seuls les humains conservent la capacité à juger de la pertinence des résultats fournis par l'IA. Souvenons-nous de la notion d'« hallucinations de l'IA » ! Parfois, elle invente des informations ! Car elle agit comme un stagiaire zélé, toujours désireux de nous plaire ! Dans un tel cas, l'IA pourra aller jusqu'à mentir afin de nous satisfaire ! De même, pourrait-elle, par exemple, affirmer : « Des études montrent que 60 % de la population Y sollicite l'AI. » Si ça se trouve, elle vient d'inventer cette donnée ! Perdre

notre jugeote peut réserver de drôles de surprises...

## **Comment tirer parti des innovations technologiques pour répondre aux besoins actuels des apprenants ?**

L'atout principal des nouvelles technologies, dont l'IA, est la personnalisation. Ces outils nous permettent de questionner l'apprenant de manière très fine. Ensuite, sans délai, l'IA peut adapter parcours, contenus, exercices, QCM et autres éléments, à chaque cas. Un tel usage est tout au bénéfice de l'apprenant. Et cela libère du temps pour le formateur. Il peut ainsi se focaliser davantage sur le cœur de son métier.

## **Comment les pros de la formation peuvent-ils s'adapter aux nouvelles technologies ?**

Faire preuve de curiosité face à l'IA et la considérer comme un stagiaire.

Il ne s'agit pas de recourir tête baissée à l'IA. L'implémenter petit à petit est la bonne approche. Un cas me paraît parlant. Celui des ostéopathes. Cette profession n'a presque aucun usage de l'informatique. Néanmoins, l'IA peut s'avérer précieuse pour ces praticiens. Chacun d'eux doit rédiger des rapports à l'attention des médecins que ces derniers, la plupart du temps, ne lisent pas... Une obligation qui vole jusqu'à une matinée par semaine aux thérapeutes. Mais l'IA peut s'en charger à partir d'un modèle et de mots-clés. En dix minutes ! Un autre usage de l'IA pour cette profession est la prescription d'exercices d'après un diagnostic.

Là aussi, l'IA se révèle très performante. Aux professionnels de la formation d'imaginer des usages à partir de cet exemple.

## **D'après les évolutions récentes, que faut-il acquérir pour rester compétents en tant que formateur ?**

Avant tout, vaincre la peur que l'IA ne nous remplace. Se familiariser avec ce nouvel outil. Car cette technologie est là : on doit « faire avec » !

## **Quelles sont les plus-values majeures des nouvelles technologies en formation ?**

Une métaphore illustre bien la situation de nombre de pros de la formation : celle de l'ampoule à incandescence. Cet objet a un gros défaut. Il génère plus de chaleur que de lumière. Trop souvent, un formateur est dans le même cas. Il gaspille une énergie folle dans des tâches sans plus-value ni gain financier direct. L'IA peut changer cela : produire un résumé de tel sujet en 5 points clés, un support de cours, des exercices, des QCM.

L'IA représente un gain de temps pour le formateur. Elle peut servir à innover, à réviser une formation existante, à produire de nouvelles idées, à développer un cours dans tel ou tel domaine. Harvard et le MIT ont démontré un gain de productivité allant jusqu'à 40 %. Autrement dit, elle nous fait disposer de temps et d'énergie pour ce qui compte vraiment.

## **Comment mesurer l'efficacité réelle des nouvelles technologies dans l'apprentissage, et quelles**

### **méthodologies préconisez-vous pour évaluer leur transfert par les apprenants ?**

Par exemple, avec des chatbots personnalisés, conçus d'après les éléments d'un cours. Dès lors, l'apprenant discute de la matière étudiée avec l'IA. Un bon moyen pour évaluer sa compréhension. Cela peut révéler au formateur des zones d'ombre dans la compréhension de l'apprenant. Ou des aspects dont l'apprenant sous-évaluerait l'importance.

### **Qu'avez-vous l'habitude de dire concernant l'avènement de l'AI et des nouvelles technologies en formation, sous l'angle de votre spécialité ?**

L'IA est l'équivalent d'une machine à calculer dans le domaine du langage. Une bonne analogie, selon moi. L'apparition des calculettes, aux USA, a fait descendre les profs de maths dans la rue. Ils protestaient. Munis d'une telle «béquille», les jeunes ne sauraient bientôt plus calculer. Sous un certain angle, ils avaient raison. Cela dit, l'assistance de la calculette nous a libéré l'esprit pour autre chose. Pareil pour l'IA. D'aucuns la craignent. Qu'ils se rassurent : cette technologie existe depuis les années 1950 ! Elle fonctionnait dans notre vie depuis un moment sans que l'on s'en aperçoive forcément. Mais maintenant qu'une interface nous autorise à dialoguer avec elle, on ne s'en passera plus.





---

## 2030, l'odyssée de la formation

### ÉPISODE 2 : VERS UNE IA EMPATHIQUE

---

**N**ous sommes en 2030. Tamara, formatrice innovante auprès de FuturaTech, société pionnière en technologies éducatives, lance un programme de formation immersive. Elle recourt, bien sûr, à la réalité étendue (XR). Son objectif: transformer du tout au tout l'apprentissage professionnel en ingénierie spatiale.

Orion est un jeune ingénieur en intelligence émotionnelle chez NeoSapiens. Sa vision ambitieuse est de créer des IA

capables de comprendre les émotions humaines et d'améliorer la qualité des interactions professionnelles. Mais il se heurte rapidement à une réalité déroutante. Malgré les avancées technologiques, les échanges demeurent froids et mécaniques. Le manque de lien et d'empathie dans les réunions, souvent conduites par des IA, commence à démotiver les équipes. Les personnes se sentent isolées et la créativité en pâtit. Orion lui-même ressent un profond décalage dans ce monde

ultra-connecté, mais émotionnellement distant.

Préoccupé, il se tourne vers Sophia, l'IA empathique de NeoSapiens pour lui faire part de ses frustrations. À sa grande surprise, Sophia ne répond pas seulement de manière technique, mais propose une analyse émotionnelle: «Ce que tu recherches, Orion, c'est un espace où les émotions peuvent être partagées et reconnues, y compris par des IA. Si nous, les machines, parvenions à faciliter ces échanges, nous



améliorerions la collaboration et le bien-être au travail.»

Cette réponse inspire Orion à aller plus loin. Fort de cette nouvelle idée, il instaure un programme expérimental qui repose sur le modèle de la météo intérieure. Chaque réunion commence donc par un tour de table où humains et IA échangent sur leurs émotions sous forme de métaphores météorologiques. Par exemple, un humain décrira sa journée comme « nuageuse avec des éclaircies ». Tandis que l'IA, apprenant à simuler un vécu, exprimera un état de « brume légère » ou de « vent apaisant ». Ce processus d'expression mutuelle tisse un nouveau lien entre humains et machines. D'où une compréhension plus profonde des états émotionnels de chacun. Très vite, les échanges gagnent en sincérité. Tant les équipes que les IA commencent à se révéler sur des aspects jusque-là ignorés.

Cette approche inédite modifie les interactions. Les tensions s'apaisent, les équipes se connectent davantage et désormais les IA vont jusqu'à s'engager dans la médiation émotionnelle. Grâce

à cette expérience, Orion propose une autre idée: et si les IA dirigeaient elles-mêmes ces tours de table émotionnels entre humains et aussi entre machines ?

Orion lance un programme de formation inédit pour les IA. Celui-ci vise à leur enseigner comment interpréter les émotions humaines et faciliter des dialogues émotionnels. Les IA doivent parvenir à reconnaître les signaux émotionnels subtils. Il faut aussi qu'elles puissent valider ces émotions et encourager des discussions ouvertes et sincères. A cela s'ajoute leur participation à ces échanges.

NeoSapiens lance le programme pilote d'Orion. Les IA apprennent à identifier les émotions verbales et non verbales. Elles développent leur capacité à interagir de façon émotionnelle entre elles. Peu après, les voici aptes à gérer des météos intérieures en réunions. Les émotions qu'elles simulent enrichissent les dialogues et améliorent leur capacité à interagir avec les équipes humaines.

Les résultats s'avèrent spectaculaires. Un plus grand sentiment d'appartenance unit les équipes et les tensions interpersonnelles diminuent. La créativité renaît

et les IA, auparavant perçues comme des outils fonctionnels, se muent en facilitateurs émotionnels contribuant aux interactions professionnelles. Grâce à ce programme, NeoSapiens redéfinit la collaboration homme machine. La société prouve ainsi que même dans un monde dominé par les technologies, les émotions restent essentielles à la réussite collective.

Ce programme de formation révolutionne les interactions entre les machines et les humains. Il développe leur capacité à établir une symbiose émotionnelle entre ces deux mondes. Par son initiative, Orion a démontré que même les IA peuvent devenir des acteurs clés du bien-être émotionnel. Ce qui renforce les relations humaines et enrichit la collaboration au travail. Une manière de confirmer le propos d'Albert Einstein: « Ce n'est pas l'intelligence seule qui fait la différence, mais la capacité à comprendre et ressentir. »

**Jean-Marc Guscetti**

formateur en entreprise,

Texte rédigé avec l'aide de Chat GPT

# FORMATIONS

Schéma du cursus de formation menant au certificat ARFOR de :

## Coordinateur·trice de formation

Modules	Contenus	Méthodes
<b>Consolidation Validation</b> Module 5	<b>Transférer ses acquis dans son environnement professionnel</b> Identifier une problématique, l'analyser et présenter une mesure d'amélioration concrète et applicable dans son domaine d'activité	Travail personnel 50 heures
<b>Gestion informatisée</b> Module 4	<b>Administrer une plateforme LMS et coordonner les informations</b> Gérer administrativement et financièrement les formations Connaître le monde des formations digitales	Présentiel 1 journée
<b>Ingénierie des formations</b> Module 3	<b>Préparer les actions de formations et en assurer le suivi</b> Maîtriser le déroulement d'une action de formation Interagir avec les acteurs impliqués dans un dispositif de formation	Présentiel 1 journée
<b>Communication</b> Module 2	<b>Accueillir, informer et réaliser le suivi des interlocuteurs</b> Gérer les situations difficiles au guichet ou par téléphone Appliquer les principes de la communication interpersonnelle	Présentiel 1 journée
<b>Environnement du coordinateur</b> Module 1	<b>Cadre de référence pour coordonner des formations avec succès</b> Les principales missions d'un coordinateur de formation L'environnement et les acteurs de la formation Paysage de la formation en Suisse	E-Learning 4 heures



Découverte et utilisation des TIC tout au long du cursus de formation

## Coordinateur·trice de formation, avec certificat ARFOR

**Les métiers de la formation sont en mutation permanente. Le « Coordinateur de formation » est une pièce maîtresse pour accompagner l'évolution des instituts de formation.**

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

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

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

### La valeur ajoutée de cette fonction

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

### Quand ?

Session 2025:  
– 6 mars  
– 25 mars  
– 10 avril

### Durée ?

3 jours présentiels et environ 50 heures de travail autonome

### Où ?

En présentiel à Lausanne

### Avec qui ?

**Manila Marra,**  
Responsable de formation  
**Jean-Pierre Besse,**  
Formateur d'adultes BFFA

### Combien ?

Membre : CHF 2 510.—  
Non-membre : CHF 2 950.—

### 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

