

- 
- **Le design pédagogique : enfin simple !**
 - **Qui comprend le cerveau règne sur le transfert**
 - **Aristote avait (presque) raison !**



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 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

**Editorial**

5

2024 touche à sa fin : avez-vous pensé à vous ?

Impressum**Arrêt sur image**

6

Évènements 2025: Programme en pizzicato
Projet FEST : sur le front des membres collectifs**Perspective**

7

ARFORcréation

8

Conter en formation

INSPIRATION

**Conte**

9

La boutique du bon Dieu

Le pavé dans la mare

10

« Diversification » : et puis quoi encore !

Partage de savoir

11

Le design pédagogique : enfin simple !

EXPLORATION

**Expérience faite**

13

Qui comprend le cerveau règne sur le transfert

Sur les épaules...

16

Quand l'expérience des uns contribue au succès des autres

17

Aristote avait (presque) raison !

Rappel

20

L'IA : un outil mal nommé à garder à sa juste place

Les récits du futur

22

2030, l'odyssée de la formation :
Le storytelling du futur



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



Charles Brulhart

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



Philippe Gachet

Gachet Formation Coaching
www.gachet-formation.ch
philippe@gachet-formation.ch



Jean-Marc Guscetti

JMG Formation
www.jmg-formation.ch
info@jmg-formation.ch



Blaise Neyroud

Formateur
Vice-président ARFOR
blaise.neyroud@arfor.ch

**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



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

2024 TOUCHE À SA FIN : AVEZ-VOUS PENSÉ À VOUS ?

Comme chaque année à cette période sonne l'heure du bilan. Par-delà des aspects administratifs, pas toujours synonymes de grands amusements, nous réfléchissons à nos accomplissements, à ce qui a fonctionné et à ce que nous ferions différemment, à ces expériences que nous avons gravées dans nos mémoires et à celles que nous préférons oublier. Mais, pensons-nous toujours à notre développement personnel ?

A l'image du financement de la formation axé sur la personne, il nous incombe de continuer à nous former, pour mettre à jour nos connaissances et en ajouter de nouvelles. Il s'agit aussi de maintenir notre employabilité, voire de la rendre plus attractive et, pour les indépendants, de rester des prestataires de haut niveau pour nos clients.

Une des missions de l'ARFOR est de proposer des événements et des ateliers pour aider ses membres à se développer. En cette vingt-cinquième année d'existence, nous avons organisé, bien sûr, notre cinquième Agora de la Formation, après un hiatus de cinq années,

lequel a réuni 200 personnes autour d'orateurs passionnants. Vous avez d'ailleurs reçu l'édition spéciale de *transfert* qui revenait sur cet événement. Certains de nos ateliers sont aussi devenus récurrents, comme l'Identité du formateur, qui invite les participants à se demander s'ils sont spécialistes ou généralistes, nos jam sessions, le kick-off ou les visites d'entreprise. Nous avons aussi lancé notre première session d'intervision.

Le programme 2025, présenté dans ce numéro de *transfert*, vous réserve, nous l'espérons, quelques belles surprises. Et d'autres suivront, dont un programme collaboratif pour préparer qui s'intéresse au Diplôme fédéral de Responsable de Formation.

Et l'Agora dans tout ça ? La prochaine aura lieu en mars 2026, puisque sa fréquence est biennale.

D'ici là, au nom du Comité, je vous souhaite à toutes et tous ainsi qu'à vos proches de très belles fêtes de Noël et me réjouis de vous retrouver en 2025!

François

ERRATUM

L'article de Jean-Marc Guscetti dans *transfert* n° 21 contenait une erreur. Voir la correction en page 23 de cette édition.



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

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)

Évènements 2025

Programme en pizzicato

La commission ARFOR création vous concocte une année riche en événements, rencontres ateliers et débats dont voici un premier aperçu. En temps voulu, nous vous tiendrons bien

sûr au courant des détails, mais voici déjà de quoi nourrir vos envies... et remplir vos agendas des six premiers mois.

23 janvier à 18 h 30 : Le Kick-off

Le kick-off (ou coup d'envoi) : le moment où l'on se retrouve pour lancer l'année de l'ARFOR. L'occasion de faire connaissance, de partager et d'entendre le comité nous dévoiler son programme et ses intentions pour les 365 jours à venir. Rendez-vous au Café de l'Union à Epalinges.

6 février : atelier « Le new code de la PNL »

Alessandro de Vita Zublena, NLP International Coach, nous présentera les nouveaux codes PNL. Lieux et horaires à préciser.

25 février à 18 h 30 : Soirée Pizz'Échange

La première édition de l'intervision entre pros de la formation fut un succès. Un processus nous aidera à solliciter l'intelligence collective, à raisonner ensemble et de manière individuelle selon nos sensibilités et nos vécus, autour d'un défi posé par l'auditoire. Avec pizza en région lausannoise pour conclure.

6 mars – Zoom 2.0 : « L'apprentissage : un parcours initiatique »

Vous assistez à notre table ronde de chez vous et posez toutes vos questions en ligne à nos invités. Comprendre le langage et les savoir-faire et savoir-être spécifiques au métier, mais aussi plus largement, appréhender le monde du travail. Cette transmission est-elle plus simple ou non dans une petite structure ? Nous parlerons aussi d'un label auquel s'associe l'Arfor, qui, pour faire simple à ce stade, valide le bon accompagnement des apprentis. Lieux et dates à préciser.

20 mars à 18 h 30 : Assemblée générale de l'ARFOR

Lieu à déterminer.

8 avril à 18 h 30 : Une grande invitée virtuose

Nous avons fait le pari de prendre des chemins de traverses avec nos Grands Invités. Un parcours exceptionnel, pas forcément directement lié à la formation pure, et pourtant, que d'enseignement. En 2025, notre grande invitée viendra du monde de la musique : Aline Champion, premier violon de l'orchestre philharmonique de Berlin. Cette Genevoise d'origine est également directrice de l'Académie de musique de Villars. Son parcours est aussi marqué par des études en psychologie, des formations en PNL, de quoi appréhender l'enseignement de manière holistique. Le musicien le plus performant, le plus technique, n'est pas complet s'il ne sait pas qui il est, profondément. Portrait d'Aline Champion dans votre prochain *transfert*. Et rencontre en direct le 8 avril. *Save the date!*

28 avril dès 18 h 30 : L'ARFORTroc

A l'ère du circuit court et des préoccupations écologiques et économiques, nous souhaitons, à notre niveau, aller en ce sens : permettre aux pros de la formation de « troquer » tout type de matériel. Vous cherchez un beamer d'occasion ? Un flip-chart ? Vous avez une zappette de trop ? Certains livres veulent quitter les rayons de votre bibliothèque ? Venez troquer avec nous, en toute convivialité. Lieu et déroulement précis communiqués au lancement des inscriptions.

22 mai à 18 h 30 : La jam-session de l'ARFOR

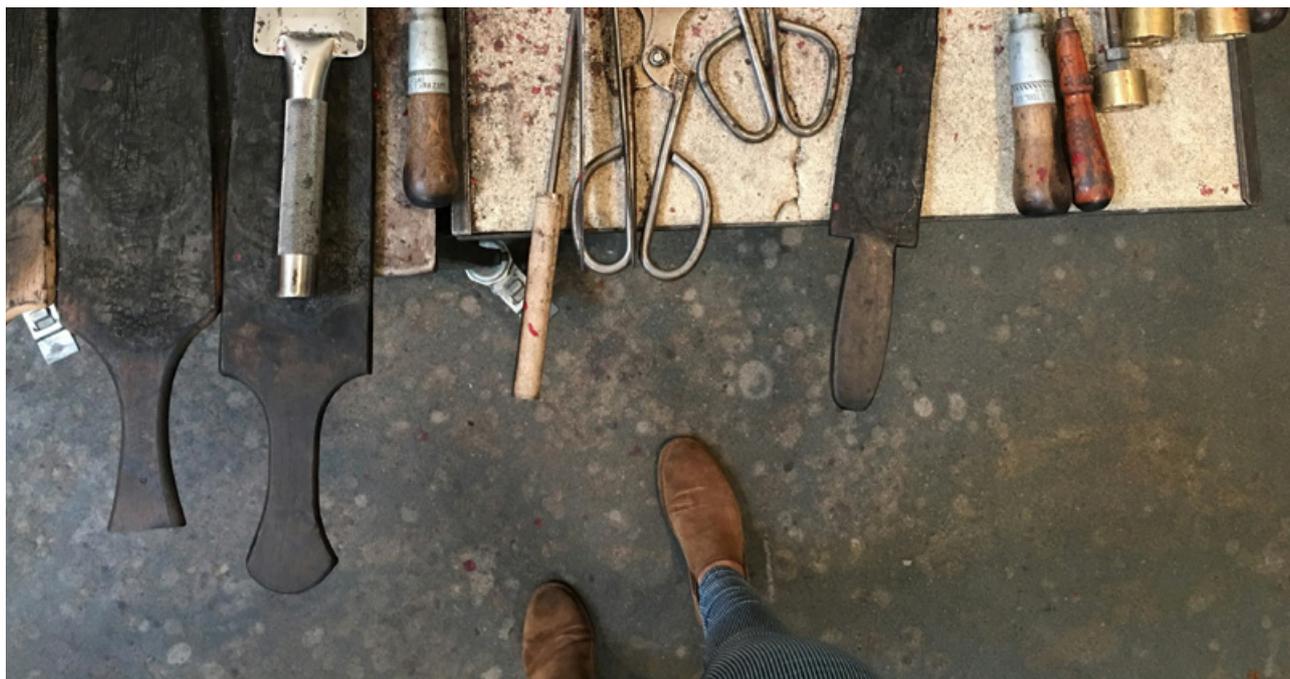
Rendez-vous traditionnel et apprécié, notre Jam-session de l'ARFOR est l'occasion conviviale de s'exprimer sur une thématique imposée et dans un temps donné. Sur une « scène » de bistrot, les personnes présentes nourrissent ce rendez-vous, un peu comme les jazzwomen et les jazzmen le font, au gré de leurs envies. Sur un mode improvisé ou préparé. Vous êtes libres. Des agapes clôtureront, bien sûr ! les interventions. Lieu et thème en gestation.

17 juin de 16 heures à 19 heures : Visite : McDo – une fabrique de CEO

Bien connu pour sa restauration de service rapide, McDo l'est moins pour son système de formation et sa gestion des talents. De tout temps, McDonald's a dû former ses collaborateurs à son propre système opérationnel et a créé ainsi un gigantesque vivier interne. La formation fonctionne comme un ascenseur, un ouvrier de chemin vers plus de responsabilités ou un autre job dans le système. De nombreux CEO ont commencé leur carrière aux frites, dans un job d'étudiant... Et beaucoup sont fidèles, 30 à 40 ans d'ancienneté, ce n'est pas rare. Visite du restaurant à Crissier, débats, réseautage autour d'un apéro sont au programme.

D'autres visites d'entreprises et de leur service formation vous seront proposés. Nous vous informerons à mesure...

laurence bolomey
pour la Commission ARFOR création



Projet FEST : sur le front des membres collectifs

Encore un acronyme! Quèsaco FEST? Ça veut dire: « Formation En Situation de Travail ». Ainsi, comme annoncé il y a longtemps, l'ARFOR s'apprête à accueillir les formatrices et les formateurs de pratique. Soit celles et ceux qui, alors qu'ils exercent leur métier, sont désignés pour former la relève.

Souvent, de nos jours, des formateurs transmettent les gestes et le savoir-faire à un apprenti ou à un nouveau collaborateur. Une lourde tâche, doublée d'une grande responsabilité, mais quelquefois exempte de marque de reconnaissance. Or, sans cette passation, tout bloque. La fraîche recrue se révèle incapable d'utiliser les logiciels de gestion, les machines, les outils ou le matériel et tout ce qui fait que les clients de l'entreprise obtiennent ce qu'ils ont demandé, commandé et payé. De même, sans une telle formation, une charpente ne se monte pas ou un contrat d'assurance ne se rédige pas.

Le « quelqu'un » responsable de fournir le savoir est dans bien des cas une collaboratrice ou un collaborateur qui, certes,

maîtrise le métier, mais pas toujours l'art d'enseigner.

Par chance, des entreprises sont maintenant prêtes à former et à reconnaître les compétences de ces formateurs de pratique.

TOP 
Entreprise formatrice

L'association TOP Entreprise formatrice forme de tels profils. Dans la foulée, elle délivre des certificats et une reconnaissance à l'entreprise qui fournit cet effort de formation et aux personnes formées.

Alors, c'est parti!

Dans le courant de l'année 2025, l'association TOP Entreprise formatrice proposera *via* l'ARFOR la certification de niveau 2, soit trois jours de formation. Un nouveau cours figurera donc à notre catalogue.

Comme d'habitude, nos membres collectifs bénéficieront d'un tarif préférentiel pour leurs collaborateurs. Bien entendu, tout formateur de pratique, quel que soit son employeur, pourra en profiter. Par la suite, nous dédierons à ce nouveau public – qui, à l'heure actuelle, manque encore dans nos rangs – des manifestations spécifiques.



Conter en formation

Conter en formation... J'écris ces trois vocables, et tout de suite me vient en tête la chanson de Blanche Neige : « Siffler en travaillant... » Vous l'entendez, vous aussi ? C'est le pouvoir des mots, des rythmes, des souvenirs et des émotions. Tout ce qui fait le conte, finalement. Conter en formation était le thème d'un atelier organisé par la commission ARFORcréation, avec Isabelle Livet à la baguette... magique. Évidemment.

L'univers du conte est un monde de liberté. On peut partir d'un texte existant et changer le décor, les couleurs, les images, les personnages, à notre guise en fonction du message que l'on veut faire passer en formation.

Car oui, un conte est, en formation aussi, un formidable médiateur. Pour ouvrir une réflexion, illuminer une problématique, envisager des solutions. Isabelle Livet et son caillou illustrent d'entrée de jeu ce soir d'octobre, cette mission multiple du conte. Son caillou ? Oui, oui, celui qui lui susurre à l'oreille, qui l'emmène vers l'histoire qu'elle nous conte. On est embarqués. Oups, j'ai écrit « histoire ? » Voilà qu'on apprend qu'une histoire, ce n'est pas tout à fait un conte... Mais afin d'éviter les répétitions, pardonnez-moi, j'utiliserai deux mots pour n'en définir qu'un.

Ce conte-là, celui du début de la formation, vous savez, celui d'Isabelle et de sa pierre, offre une illustration parfaite des propos plus

techniques qui ont suivi durant cet atelier généreux.

Le chemin du conte

Tout d'abord, cette histoire a tracé sa route, traversé les années. Les mots sont ceux d'Isabelle, la trame de base, celle de Véronique Tadjo, qui elle-même s'est inspirée de Jean Giono. Il ne s'agit pas de plagiat, juste d'une mise en abyme.

Le conte engage son public à ressentir, chacun et chacune se créera ses propres représentations et images. Selon Isabelle : « Le conte permet de voyager, de décoller du quotidien. Il met en mots et en scène un processus intérieur, il s'apparente à nos rêves... ». Un conte doit titiller les cinq sens de son auditoire. Les images foisonnent, les sons, les odeurs, les matières, les goûts, sont décrits par le menu, nous mettent l'eau aux oreilles et la mélodie en bouche. De quoi animer notre imaginaire.

Libre sous la contrainte

Vous désirez écrire ou adapter un conte, alors usez

de symboles, constitutifs de cette écriture spécifique, porteurs du ou des messages, liens entre les objets. Des objets ou des animaux que l'on peut personnifier, humaniser : un oiseau rit, un volcan se fâche, un caillou... qui chuchote à l'oreille. Le comparatif y aide avec des locutions du type « ça a le goût de... », « c'est comme... ». La construction est établie aussi, en cinq étapes, du décor planté, dans un espace et un temps souvent flous, le fameux « Il était une fois... » (première étape) à la résolution (cinquième étape), en passant par l'obstacle, le chamboulement... (partie III), qui provoque la réaction... Écrire ou adapter un conte vous paraît vertigineux ? Suivez le conseil d'Isabelle Livet : « Pensez à une petite caméra que vous auriez sur l'épaule et qui capterait tout ce qui vous entoure. Ça donne des idées et en plus, ça nous force à être dans le moment présent. » Reste ensuite à structurer votre scénario, à bien respecter les étapes, à utiliser les

symboles, les cinq sens, les personnages, au service du message que se doit de transmettre votre formation.

Service après-conte

Reste une question, posée en fin d'atelier par un participant : « Comment assurer l'après-conte afin que la compréhension, durant la formation, soit commune ? » Car il ne s'agit pas seulement de faire voyager qui nous écoute. Encore faut-il guider vers notre message formatif. Discussion, décorticage du texte, de ce qu'il inspire sont donc importants. À chacun d'entre nous de construire sa méthode comme on élaborera notre conte. Morale de l'histoire, lâchez la bride à votre stylo-plume, il vous emmènera sur de nouveaux chemins de transmission.

laurence bolomey
pour la Commission
ARFORcréation



La boutique du bon Dieu

Visitant un pays lointain, un voyageur passa devant une échoppe sur laquelle était inscrit « Boutique du Bon Dieu ».

Avisant un passant, il lui demanda ce qu'on vendait dans cette boutique.

Étonné, le passant lui dit qu'il trouverait Dieu lui-même derrière le comptoir, qu'il pouvait lui demander tout ce qu'il désirait et que cela lui serait accordé.

Intrigué, le voyageur pénétra dans l'échoppe. Un homme souriant l'accueillit et lui demanda ce qu'il désirait.

– On m'a dit, répondit le voyageur, avec un ton dubitatif, que Dieu lui-même tenait cette boutique et que je pouvais lui demander tout ce que je désirais.

– C'est exact, répondit l'homme derrière le comptoir. Je suis Dieu. Que désirez-vous ?

Quelque peu intimidé, le voyageur se ressaisit.

– Puisque vous me proposez cela, je désirerais, pour moi et pour tous ceux que j'aime, la prospérité, la santé, le bonheur, la sagesse, la...

À ce moment, Dieu l'interrompit :

– On vous a mal renseigné. Ce ne sont pas les fruits que je vends, ce sont les graines.

Fabienne Alfandari

Coach et formatrice

www.coaching-formations.ch

fabienne@coaching-formations.ch

et

Charles Brulhart

Formateur et conteur

www.metafora.ch

c.brulhart@bluewin.ch



« Diversification » : et puis quoi encore !

Dans les années quatre-vingt-90, un vaste mouvement au sein des entreprises voulait que chacun se diversifie. Puis ce fut le « retour de claque » : se concentrer sur son cœur de métier. La formation a-t-elle échappé à cette mode ? Je ne crois pas. 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...

Vous rappelez-vous de ce mouvement qui voulait que toute industrie se dût être touche-à-tout, au risque de devenir bonne à rien ?

Pour ma part, je l'ai vécu en tant qu'apprenti de banque. Soudain, il fallait non seulement savoir placer les fonds des clients mais aussi accorder des crédits. Et comme, dans l'immobilier, le crédit s'associe aux assurances, il s'agissait de pouvoir fourguer aux futurs propriétaires les contrats d'assurances assortis. La banque-assurance était née.

Après l'échec de cette approche, le mouvement inverse s'est enclenché : la séparation des métiers où le personnel se concentrait sur son activité d'origine. L'exemple bancaire n'est qu'un parmi d'autres.

En économie, j'ai appris la « diversification verticale et horizontale ». Verticale : l'entreprise maîtrise toute la chaîne, de la production à la vente (exemple : de la culture du cacao à la vente de tablettes de chocolat). Horizontale : l'entreprise

exploite tous les projets imaginables dans son domaine de spécialité (exemple : fabrication de tablettes de chocolat, de pralines, de lapins de Pâques, de préparations acidulées pour Halloween, etc.).

Vous me direz : mais que vient faire la formation là-dedans ? Pour vous répondre, permettez-moi une comparaison audacieuse.

Diversification verticale : l'institut fournit des cours dans ses locaux, validés par ses examens et ses diplômes.

Diversification horizontale : l'institut dispense des cours de comptabilité, de management, de PNL, de mécanique, etc.

Cette dernière façon de faire me rappelle mon tout premier article (dans une rubrique pas encore intitulée « Le pavé dans la mare »). Ce texte pestait contre les indépendants qui prétendaient animer des cours de management, d'informatique, de vente et d'autres sujets encore, sans cohérence entre eux.

En fait, je protestais contre la diversification horizontale réalisée par un seul individu. Comme évoqué plus haut, c'était

ouvrir la porte au touche-à-tout mais bon à rien. Un risque que ne peut s'offrir notre métier où la qualité des cours dispensés, soit par un individu soit par un institut, doit demeurer élevée et constante dans tous les domaines.

Cependant, la diversification horizontale peut constituer un facteur de réussite au sein d'un institut qui emploie plusieurs responsables de formation. Ainsi, à chaque spécialité, un spécialiste. L'équipe de l'institut ayant pour seule mission de recruter des participants et de coordonner son catalogue de formation.

En conclusion, je vais méchamment me contredire mais, à quelques exceptions près, je n'ai pas observé de balancier diversification-concentration dans le domaine de la formation. Force est de reconnaître que les deux mouvements s'avèrent cohérents s'ils émanent de structures qui peuvent se le permettre. Ce sont les moyens qui fixent le cadre. Mais ça, c'est une autre histoire.



Le design pédagogique : enfin simple !

Le livre que l'on attendait pour concevoir des formations réellement performantes existe : *Design pédagogique*. Attrayant, pratique et illustré, cet ouvrage pratique, simple et redoutablement bien conçu, assure une parfaite cohérence entre les différents aspects d'une formation, le tout en faveur des apprenants. L'un de ses trois auteurs, Marc Laperrouza, enseignant et chercheur à l'EPFL, évoque la nécessité, la genèse et les résultats de cet ouvrage pas comme les autres.

Quel était l'état de la question du design pédagogique avant la parution de votre livre ?

Le concept suscitait autant de définitions qu'il y avait d'approches; autant de questions que de réponses, et autant de louanges que de critiques sur ses fondements, ses processus, ses contenus et ses résultats! Voilà pourquoi Jacques

Lanarès, Emmanuel Sylvestre et moi nous sommes proposés de favoriser l'application du design pédagogique.

Pourtant, le design pédagogique ne date pas d'hier...

La notion remonte à Raph Tyler et son ouvrage initial paru en 1949. Dans les années 1990, John B. Biggs a apporté





sa contribution avec son « Modèle Tyler d'élaboration des programmes d'études ».

Notre livre s'inscrit dans cette approche et y ajoute – nous l'espérons – une plus-value à différents niveaux. D'abord, il rappelle l'importance de placer l'apprenant au centre du dispositif pédagogique. Ensuite, la démarche permet de construire une formation pas à pas, au moyen d'éléments théoriques et d'activités pratiques, le tout au travers d'une approche visuelle. Donc, notre apport consiste à rendre le design pédagogique plus accessible.

Dites-nous en plus...

Au cœur de la démarche, il y a la notion d'alignement constructif. A savoir, coordonner les différents éléments d'un enseignement ou d'une formation, soit le contexte, les objectifs d'apprentissage, le contenu, les stratégies d'enseignement et d'évaluation, le tout sous forme visuelle.

Voilà qui ressemble aux fameux ouvrages *Business Canvas* et *Business Model You* de vos confrères de l'Unil, Yves Pigneur et Alex Osterwalder...

En effet ! Nous avons voulu nous démarquer des livres de pédagogie usuels, axés principalement sur le texte et qui parlent surtout aux spécialistes des sciences de l'éducation. Pigneur et Osterwalder ont réussi à gommer le côté gris et linéaire de tels ouvrages. Alors, nous leur avons emboîté le pas (et nous les créditions à ce titre). Comment ne pas ? Leur concept est brillant !

A l'issue d'une formation donnée par Jacques Lanarès et Denis Berthiaume, je suis parti faire un tour en montagne. Tout en marchant, je me suis dit : « Wow ! J'ai appris tellement de choses ! Et si l'on mettait ce contenu en forme à la façon de Pigneur et d'Osterwalder ? » C'était en 2013... Le livre est sorti en 2022 après un long processus de maturation... Cela s'est imposé car il n'existait rien sur le marché. Les rares tentatives effectuées par d'autres chercheurs plaçaient la barre très haut : le lecteur devait déjà connaître le sujet pour parvenir à les suivre. Or, c'est bien connu : faire simple est compliqué !

En plus d'en faire un objet illustré et attrayant, vous l'avez rendu disponible en ligne...

Grâce au soutien de l'Unil et des Presses polytechniques universitaires romandes, chacun peut en profiter gratuitement en

open access. De toute évidence, la formule séduit : il a fait l'objet de plus de 10 000 téléchargements à ce jour !

Sans doute parce qu'il répond aux attentes de formateurs de tous horizons...

Au départ, nous visions les membres du corps enseignant universitaire. Or, aussi bien des instituteurs que des formateurs d'adultes l'ont trouvé utile. Sans doute parce que nous avons évité d'être normatifs. Car il n'existe donc pas une solution unique, valable pour tous les cas de figure. Il s'agit, au contraire, de procéder en s'interrogeant, de cas en cas. Les retours relèvent l'« universalité » du contenu : « Voilà qui a du sens ! On ne m'avait jamais présenté cela de cette manière ! » Nous sommes ravis d'avoir fait œuvre utile.

En bref, quels avantages concrets apporte votre démarche ?

Nous proposons une approche structurée qui couvre les grandes étapes de l'élaboration d'un enseignement. Elle est visuelle et privilégie l'aspect systémique d'une formation. Bien qu'elle repose sur les sciences de l'éducation, l'approche ne nécessite pas de compétences propres à ce domaine. Enfin, elle est modulaire en fonction des besoins de l'enseignant-e à différents moments de son développement professionnel.

Au canevas, qui forme le cœur de votre ouvrage, s'ajoute le « diamant » FAIR...

Sans doute une composante intéressante de notre méthode. Ce « diamant » provient de recherches en psychologie de l'apprentissage. Il présente quatre facettes lesquelles composent l'acronyme FAIR :

F pour Feedback (retour de l'apprenant) ;

A pour Application ;

I pour Interaction et

R pour Réflexivité.

L'idéal est que les quatre facettes soient le plus développées possibles afin d'assurer un apprentissage en profondeur.

Prenons l'exemple de l'enseignement en « transmissif » pur ou magistral. L'accent porte sur la matière. Le formateur occupe l'essentiel du temps de formation. Résultat : Feedback, Application, Interactions et Réflexivité seront faibles. Les facettes du « diamant » se limiteront à peu de « surface ». Le seul moment d'Interaction sera éventuellement la période questions-réponses finale. Sinon, l'apprenant se verra cantonné au rôle de récepteur.

Le diamant permet au formateur de prendre conscience de son dispositif pédagogique et d'en renforcer certaines facettes.

Un diamant « large » et équilibré présente différents atouts. Tout d'abord, cela induit une diversité et une variété dans la manière d'amener des éléments de savoir, de savoir-faire ou de savoir-être aux apprenants. Le Feedback offre à ces derniers la possibilité de mieux se situer dans leur parcours d'apprenants. L'Application vise à donner du sens à une séquence d'apprentissage. L'Interactivité – qui peut être entre apprenants et formateurs ou juste entre apprenants – se fonde sur l'intelligence collective. Enfin la Réflexivité aide l'apprenant à « faire sien » un contenu.

Et comment l'IA s'inscrit-elle dans tout ça ?

Il est encore un peu tôt pour se prononcer. A ce stade, on rencontre encore des avis très clivés. Reste à savoir comment nous allons intégrer l'IA dans nos vies et nos formations. D'autant plus que ce domaine évolue à toute allure. Il y aura bientôt des IA spécialisées pour chaque secteur professionnel et chaque aspect de notre existence. Un grand nombre de ces outils va apparaître et tout autant va ensuite disparaître. A ce sujet, nous n'exerçons qu'un contrôle minime. Nous devons donc nous adapter.

Aujourd'hui, on peut déjà demander à ChatGPT de produire une structure de cours fondée sur l'alignement constructif. Nous avons effectué des premiers tests en soumettant l'ouvrage et le canevas à ChatGPT. Les résultats s'avèrent très prometteurs. Ils permettent de peaufiner un canevas et tester la cohérence d'un dispositif.

Mais souvenons-nous que, même si élaborer soi-même une formation n'est pas chose aisée, cela incite à y insuffler sa propre philosophie de l'enseignement pour la délivrer ensuite de manière plus fluide. De cet effort résulte un supplément de sens. Et le sens, à la fin, n'est-il pas la raison d'être du formateur ?





Qui comprend le cerveau règne sur le transfert

Que va-t-il rester de la session que je viens d'animer ? Ai-je tout mis en œuvre pour que la matière se loge au bon endroit dans les cerveaux ? Mise à jour de nos connaissances en neurosciences appliquées à la formation.

Oui, nous avons franchi le pas et adhéré aux nouvelles techniques andragogiques. Mais, comme tout évolue, des questions surgissent. Des données périmées pollueraient-elles notre conception du métier ? Par exemple :

1. Est-il toujours vrai qu'il y a des visuels, des auditifs, des kinesthésiques ?
2. Mes supports de cours sont-ils brain friendly ? Le cerveau de mes apprenants va-t-il s'y retrouver dans mes supports de cours et mes présentations ?
3. Quels sont mes biais cognitifs ?
4. Se ruer sur son portable durant la pause d'une formation aide-t-il à mieux mémoriser ce que l'on vient d'apprendre ?
5. Le cannabis aide-t-il la concentration ?
6. Quelle est l'importance du feedback sur les apprenants ?

Ces questions accaparaient l'esprit de plusieurs formatrices et formateurs. Nous en

parlions lors de nos rencontres. Alors nous avons décidé d'aller chercher les réponses auprès de Marc Turiault*. Ce formateur en insertion professionnelle doublé d'un chercheur en neurosciences a bien voulu nous éclairer et nous autoriser à résumer ses dires.

Les récentes avancées en neurosciences nous ouvrent de nouvelles perspectives. De quoi améliorer nos pratiques andragogiques. Et concevoir des stratégies de transfert des connaissances plus efficaces et adaptées aux besoins spécifiques de notre public.

Le rôle de la neuroplasticité dans l'apprentissage

Longtemps, la science a prétendu que notre « câblage » neuronal était immuable.

Mais les progrès en imagerie cérébrale ont révélé le contraire : la neuroplasticité. A savoir que les expériences vécues modifient le cerveau. Bonne nouvelle : rien n'est définitif, tout est évolutif. Cette propriété

fondamentale du système nerveux central joue un rôle clé dans les processus d'apprentissage. De nouvelles connexions neuronales se créent. Les réseaux existants se réorganisent. Cependant, certaines contraintes influencent la neuroplasticité. Entre autres, la structure et l'organisation préalable du cerveau, à savoir ses habitudes d'apprentissage et de rétention. En tenir compte dans nos approches andragogiques occasionnera des apprentissages durables. Par exemple en variant les outils et les méthodes d'apprentissage.

Mieux se concentrer et mémoriser

Autre aspect important du fonctionnement cérébral : les mécanismes de l'attention. Autrement dit, ces éléments qui font que notre cerveau décide de retenir, de se concentrer sur tel ou tel moment de formation. Les mécanismes de l'attention



jouent un rôle central dans la capacité de concentration et de mémorisation. Prenons la « fonction attentionnelle ». En clair, la capacité à se concentrer et à sélectionner ce qui importe à un moment et à un endroit donné. Cela permet de sélectionner et de maintenir le focus sur les informations pertinentes. Et ainsi d'inhiber les distractions. Des études ont analysé les troubles de l'attention comme le TDAH. Depuis, on saisit mieux les processus neurocognitifs impliqués dans l'attention et la concentration.

Voici des moyens d'accroître les capacités attentionnelles et de faciliter le transfert des connaissances :

- limiter le texte des slides pour qu'elles soient lues en 3 secondes maximum ;
- Distribuer les supports de cours après la prise de parole ;
- valoriser toute prise de parole pour éviter de disperser l'attention et de provoquer une surcharge cognitive : parler moins pour parler mieux.

La motivation : clé de l'apprentissage

Enfin, la motivation joue un rôle essentiel dans les processus d'apprentissage et de transfert des connaissances chez les adultes. La théorie de

l'autodétermination – la capacité de chaque être humain de décider s'il veut apprendre ou non – distingue différents types de motivation. Ceux-ci vont de la motivation intrinsèque (engagement par intérêt et plaisir) à l'amotivation (absence de motivation).

L'importance de combler les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale est maintenant prouvée. De cela dépend le développement de motivations plus autonomes et autodéterminées. Ces types de motivations produisent de meilleurs résultats d'apprentissage et de transfert des connaissances. Pour y arriver :

- donner des choix ;
- proposer des activités de groupes ;
- utiliser la classe renversée ;
- pousser le peer tutoring (tutorat par les pairs).

Implications pratiques

Ces connaissances du fonctionnement du cerveau dictent des stratégies andragogiques propres à optimiser les processus d'apprentissage et de transfert des savoirs.

CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE

- Selon les moments ou les types d'apprentissages, chaque humain est visuel, auditif ou kinesthésique. Pas l'un ou l'autre. Il importe donc de stimuler tous ces aspects. C'est le meilleur moyen d'impliquer et de passionner. Et ceci fait, plus personne ne songera à perturber une formation.
- En cas de pénurie de données, le cerveau va en inventer. Avec le risque d'erreur que cela implique... Ainsi surgissent les biais cognitifs. Aussi bien pour le formateur que pour l'apprenant.
- Lors des pauses en journée de formation, encouragez les participants à continuer à converser entre eux sur la thématique. Cela aide le cerveau à emmagasiner, trier et faire passer la matière dans la mémoire à long terme.

Tout d'abord, concevoir des formations adaptées aux contraintes et aux limites de la neuroplasticité cérébrale. Cela peut se traduire par une progression des apprentissages adaptée à l'architecture cognitive préalable des apprenants.

Lorsqu'un berger et son troupeau passent plusieurs fois au même endroit, cela finit par dessiner un sentier. Pareil lorsqu'on apprend une nouvelle notion. Le cerveau établit de nombreuses connexions neuronales. Pratiquer et solliciter cette « route » fraîchement créée va renforcer cette dernière et faciliter la communication entre les neurones. La transmission interneuronale gagne alors en efficacité et en rapidité.

Ainsi que par l'utilisation de techniques de consolidation des acquis favorisant la stabilisation des nouvelles connexions neuronales telles que :

- le **learning by doing** (apprendre par la pratique) ;
- l'apprentissage distribué (apprendre lors de sessions réparties dans le temps) ;
- le **growth mindset**. C'est-à-dire notre capacité d'évoluer et surtout de développer nos compétences, notre

intelligence ou même de nouveaux talents au fur et à mesure.

Ensuite, cherchez à développer les capacités attentionnelles de votre public. Par exemple à travers des exercices de concentration et de gestion des distractions. Moins l'individu est distrait par des bruits, des vibrations de portables, des slides surchargées..., mieux il sera disposé à retenir. Rien de tel pour bien encoder les informations et faciliter leur restitution ultérieure.

Enfin, recourez à la théorie de l'autodétermination. Vous proposerez ainsi des environnements d'apprentissage aptes à soutenir les besoins psychologiques fondamentaux. Il en résultera un développement des motivations autonomes, gage d'un engagement durable et d'un meilleur transfert des connaissances.

Philippe Gachet

Gachet Formation Coaching

*Voir aussi *transfert* n° 2.08.2019.

• Consulter son portable interrompt brutalement le processus d'apprentissage. Pire, cela ruine une grande partie de l'info reçue juste avant la pause. Ce phénomène porte un nom : l'interférence rétroactive. Dans les grandes lignes, c'est lorsqu'un souvenir A, stocké en mémoire, se trouve perturbé par d'autres souvenirs B et C. Selon Marc Thuriault, cette interférence

rétroactive peut provoquer jusqu'à 50 % de perte. Dès lors, messages SMS ou WhatsApp et flux Instagram ou Snapchat peuvent attendre !

- Consommer du cannabis à l'adolescence aboutit à 4 points de QI en moins à l'âge de 40 ans. Cette substance affecte la mémoire de travail, donc les facultés à mémoriser.
- Un feedback négatif – qu'il émane du formateur, du

chef ou de toute autre source – sera rejeté par l'apprenant ou le collaborateur dans 61 % des cas. A l'inverse, un feedback positif fera progresser dans 63 % des cas. En somme, tout pro de la formation a intérêt à comprendre le fonctionnement du cerveau. Pareil pour les mécanismes attentionnels et motivationnels de ce dernier. Cela améliore nos pratiques andragogiques et assurer

un transfert efficace des connaissances. De cette approche interdisciplinaire, au carrefour des neurosciences et des sciences de l'éducation, émerge la neuro-éducation. Les pros de la formation 5.0 n'y échapperont pas !



Quand l'expérience des uns contribue au succès des autres

Félicité pour ses découvertes scientifiques, Isaac Newton avait répondu : « Je n'ai fait que me jucher sur les épaules des géants ». Une façon de dire que, sans ses illustres prédécesseurs, il n'aurait pas pu voir plus loin qu'eux.

La mini-série qu'inaugure cette édition repose sur la même idée. En plus



modeste, évidemment ! Elle s'appuie sur des théories et des principes de pointe de divers domaines : communication, marketing, positionnement, neurosciences, statistiques et autres, appliqués à notre domaine. Une manière de faire feu de tout bois dans l'espoir de contribuer à faire bouillir la marmite des pros de la formation.



Aristote avait (presque) raison !

Le philosophe grec Aristote nous a laissé quantité de théories valables. Son célèbre « triangle de la persuasion » compte parmi celles-ci. Ce remarquable outil s'avère précieux en formation. Un de nos contemporains, Harry Stott (!), obscur et improbable penseur anglais, se propose de contribuer à l'œuvre du sage grec en transformant le triangle de ce dernier en un carré ! Sacrilège ? Peut-être, mais courir ce risque nous paraît à considérer ! A vous de voir.

La rhétorique
est l'art ou la compétence
de parler ou d'écrire de manière
formelle et efficace,
notamment comme moyen
de persuader ou d'influencer
autrui.

Les Grecs ont inventé la rhétorique il y a plus de 2400 ans. Ils ont donc compris depuis longtemps que persuader, convaincre, séduire, faire adhérer à ses vues, modifier les *a priori* de notre vis-à-vis ou tout simplement former autrui, exige de maîtriser son sujet, certes, mais pas seulement. L'expérience leur a montré que les mots pour le dire comptent également. Tout autant que l'importance de « faire image » dans l'esprit de leurs interlocuteurs.

Mais encore faut-il que votre auditoire vous reconnaisse la légitimité de prendre la parole. Sans quoi, c'est peine perdue. Le « bleu », l'apprenti, le nouveau venu, la personne sans expérience ou celle dont on se moque volontiers se retrouvent dans ce cas : aussi pertinents soient leurs propos, ceux-ci ne feront pas mouche. Aristote dirait que l'*ethos* manque à un tel individu, entendez : la crédibilité.

L'*ethos*
est un appel à l'autorité
qui fait reposer la crédibilité
du message sur le statut et
l'expertise de l'orateur.

L'*ethos* tu établiras

Un minimum d'*ethos* s'impose pour que notre message soit entendu et considéré. Une fois votre *ethos* établi, votre « prestige » parle pour vous. C'est si vrai qu'un Prix Nobel de physique peut déclarer une

grosse bêtise en psychologie, par exemple, et... tout le monde le croira ! Ce phénomène porte un nom : l'effet de halo, tant l'*ethos* en jette.

Mais l'*ethos* a aussi un défaut. Il fatigue l'auditoire. Qui n'a subi les dires d'un « *Herr Doktor* » qui nous rappelle ses titres et ses réussites professionnelles plus souvent qu'à son tour, nous impose ses idées et n'interagit pas avec son auditoire ? Dominant le public de toute sa splendeur, il le bombarde de son jargon spécialisé. Bref, il consacre à sa personne une place plus que nécessaire. Donc, de l'*ethos*, oui, mais point trop n'en faut !

Votre *ethos* instauré, vous pouvez passer au deuxième point du triangle : le *logos*.



Le logos est un argument qui fait appel au sens de la logique ou de la raison d'un auditoire. Ainsi, lorsqu'un orateur cite des données scientifiques, parcourt de façon méthodique le raisonnement qui sous-tend son argumentation ou relate avec précision des événements historiques relatifs à son argumentation, il recourt au *logos*.

Le pathos est un raisonnement fondé sur l'affect et visant à susciter certaines émotions au sein du public.

Le logos tu maîtriseras

En grec ancien, le terme *logos* signifie : « discours », « raison », « parole » ou « logique ». D'où la rationalité, la pensée, la parole articulée et la structure logique de vos arguments. Le cœur même de votre sujet, autrement dit. Mais ne se focaliser que sur les aspects techniques, factuels, objectifs et rationnels ne suffit pas pour emporter l'adhésion. Si tel était le cas, les publicitaires s'en contenteraient depuis longtemps.

Par le pathos tu passeras

Pour Aristote, il convient d'ajouter du *pathos* au *logos*, soit de l'émotion. En grec ancien toujours, *pathos* signifie « souffrance », « émotion » ou « passion ». Le terme désigne un état émotionnel intense ou une expérience qui affecte profondément. La rhétorique aristotélicienne recourt au *pathos* pour toucher le public. Il s'agit donc de susciter une réponse affective afin de convaincre ou d'influencer. Car le *pathos* engendre des émotions comme la peur, la pitié, la joie ou l'indignation. Autant de moyens de renforcer l'impact d'un argument.

Rien de tel qu'une histoire, une narration bien trouvée, pour atteindre et ainsi

Est fractal tout motif ou qui se répète à différentes échelles, peu importe le niveau de zoom. Ainsi, chaque petite partie d'une fractale ressemble à la forme entière, ce qu'on appelle l'auto-similarité. Dans la nature, bien des formes sont fractales : fougères, chou romanesco, flocons de neige, etc.

émouvoir – donc mettre en mouvement – son public. Même les sujets les plus « pointus », les plus scientifiques ou les plus ardues gagnent à se voir agrémenter d'histoires. Cela revient à mettre « de la chair sur un squelette ». Avouez que c'est tout de même plus séduisant !

Trois types d'histoires

Vous disposez d'un stock sans fin d'histoires : les vôtres, issues de votre expérience personnelle ; celles qui proviennent du vécu d'autres que vous, amis, collègues, membres de la famille ou de récits entendus ; et celles tirées des civilisations et des marques. En effet, tant l'histoire des empires que celle de l'industrie, de l'économie, de l'art et de l'artisanat ainsi que de la science et de l'ingénierie débordent d'épisodes à même d'illustrer vos dires.

Toujours, la dimension *pathos* capte l'attention. Elle ravive l'intérêt, fascine, fait sourire et illustre un propos sans cela sec. Bien transmettre passe par la narration. En priver un auditoire revient à lui infliger des propos sans âme, donc soporifiques.

Ensemble, *ethos*, *logos* et *pathos* constituent le triangle de la persuasion. Un redoutable moyen pour transmettre, convaincre ou encore modifier des croyances.

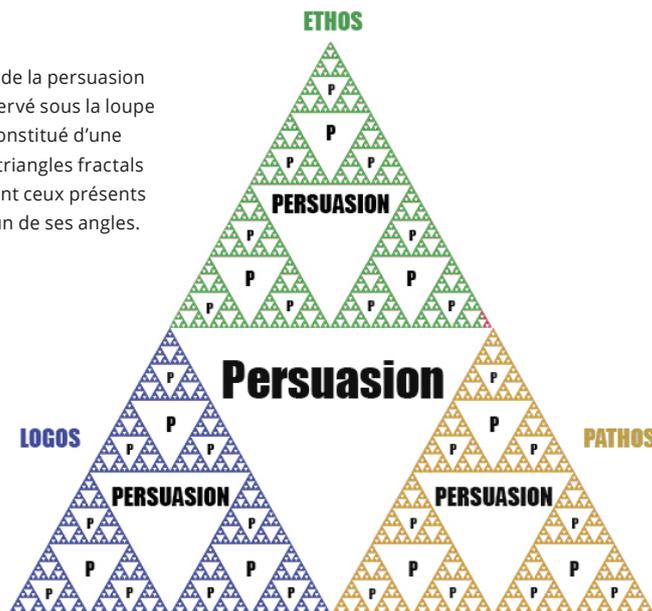
Des triangles dans un triangle

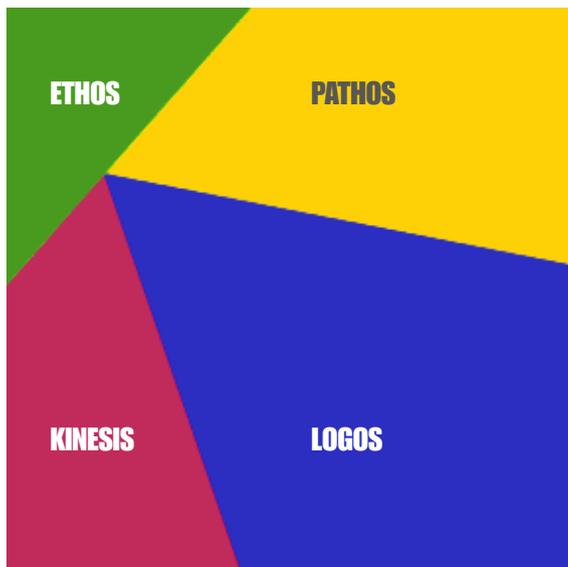
A mieux y regarder, le triangle d'Aristote se révèle fractal.

Ainsi, l'angle *ethos* du triangle contient une infinité de triangles *ethos-logos-pathos* complets. En clair, pour présenter votre pedigree, votre titre et vos fonctions (*ethos*), exprimez votre parcours et vos hauts faits (*logos*) sous la forme d'une histoire ou d'une anecdote amusante (*pathos*). Pareil dans l'angle *logos* du triangle : votre prestige (*ethos*) se trouvera renforcé si vous parvenez à énoncer votre sujet (*logos*) au moyen d'une narration (*pathos*) de circonstance, propice à une bonne compréhension. Idem dans l'angle *pathos* qui renferme également une infinité de triangles. Bien choisie, la narration (*pathos*), contribuera à l'impact de votre message (*logos*) et donnera de vous l'image d'un pro de la formation (*ethos*).

Ces triangles-dans-des-triangles-dans-des-triangles sous-tendent une idée forte : chaque étape, chaque niveau, chaque instant de votre formation pourrait (et devrait !) contenir une tombée d'*ethos* et une bonne dose de *pathos* pour faire passer votre *logos*. Suivie à la lettre, cette recette évacue l'ennui, la pénibilité d'un sujet et la lassitude de votre auditoire.

Le triangle de la persuasion lorsqu'observé sous la loupe se révèle constitué d'une infinité de triangles fractals reproduisant ceux présents dans chacun de ses angles.





Faire d'un triangle un carré

Tout allait pour le mieux depuis 2400 ans au royaume de la « géométrie pédagogique ». Le triangle d'Aristote agissait, convainquait, persuadait. Vertueuses, ses composantes semblaient suffire à doter le plus mauvais des orateurs de compétences supérieures. Sauf que... d'aucuns avaient beau exploiter à fond la puissance d'*ethos*, de *logos* et de *pathos*, parfois, l'on n'adhérait pas. Au « mieux du pire », une distance s'établissait entre lui et nous. Au « pire du pire » naissait un sentiment de méfiance à son égard, voire un malaise. Comme la présence d'un grain de sable dans un engrenage pourtant bien huilé.

A force de s'y pencher, Harry Stott a noté qu'un paramètre avait échappé à Aristote : la dimension non verbale. Or, les neurosciences et la psychologie confirment combien le non verbal participe à la persuasion.

Ainsi, sans être ni philosophe ni géomètre, Harry Stott s'est proposé de convertir le triangle d'Aristote en un carré. En y ajoutant le *kinesis*. Rien de moins !

Le *Kinesis*,

à l'origine, signifie « mouvement ». En son sens premier, ce terme désigne tout changement de position ou de mouvement. Il apparaît dans des contextes scientifiques ou philosophiques pour décrire le déplacement d'objets ou d'organismes.

Le *kinesis* inclut tous les signaux non verbaux qu'un individu envoie consciemment ou non pour transmettre des émotions, renforcer un message verbal, ou même le contredire.

1. Voir aussi transfert 8, *Communiquer avec brio par écrans interposés*, par Ph. Gregoir.

2. En 335 av. J.-C., Aristote a fondé l'école péripatéticienne. Par un glissement de sens au fil des siècles, ce terme a fini par désigner une tout autre activité itinérante !

Le carré de la formation de Harry Stott, issu du triangle de la persuasion d'Aristote.

Kinesis : quèsaco ?

Kinesis signifie « mouvement » en grec ancien. Dans notre contexte, *kinesis* englobe les gestes, la posture ou les expressions physiques ainsi que les micro-expressions faciales et même l'intonation de la voix. Autant d'éléments qui, consciemment ou non, s'ajoutent à une (bonne) transmission : logique, narrée et émanant d'une source à la fois fiable et reconnue comme telle. D'où l'importance d'agrémenter son expression verbale d'attitudes et de gestes adéquats. Parmi ceux à éviter¹ :

- le regard fuyant (signe de distraction, de désintérêt ou d'incapacité à faire face) ;
- l'affaissement sur sa chaise (renvoyant un manque de confiance ou d'engagement) ;
- la raideur ou l'immobilité excessives (un manque de vivacité qui tend à lasser le public) ;

- les bras croisés (que nombre de gens interprètent comme une « fermeture » ou réticence) ;
- les tapotements nerveux (trahissant impatience ou anxiété) ;
- le fait de pointer du doigt (accusateur ou agressif) ;
- l'agitation excessive des mains (prompt à déconcentrer ou à donner une impression de confusion).

Dès lors, quels sont les gestes à privilégier ? Ceux qui contribuent à véhiculer votre message. Ceux que vous aurez jugés utiles et bienvenus. A cette fin filmez et analysez un extrait de votre présentation. Tics, défauts et mouvements indésirables vous apparaîtront sans délai.

En plus des gestes, des attitudes et du ton de voix « porteurs », il faut aussi se déplacer devant son public. Aristote l'avait pressenti lui qui, en péripatéticien (« qui aime se promener », en grec) enseignait en marchant avec ses élèves.

Bouge-toi et l'auditoire te suivra

Là encore, les neurosciences confirment l'importance de l'utilisation de l'espace. Déambuler plutôt que toujours occuper un unique emplacement souffle sur les braises de l'attention. Cela instaure une dynamique visuelle et renforce le lien avec l'auditoire. Fluide et intentionnel, ce mouvement favorise la mémorisation des idées clés.

Qui dit déplacements de l'orateur dit changement de distance. Ainsi, les yeux du public doivent sans cesse s'accommoder. Rien de tel pour stimuler les circuits neuronaux du cortex visuel et activer la coordination oculomotrice. Cette sollicitation continue favorise l'engagement cognitif, assure la vigilance mentale et renforce la connexion entre le visuel et le cognitif. Bouger, marcher de long en large se révèle donc vertueux. Il en résulte de meilleures compréhension et mémorisation du contenu.

Le *kinesis* vous confère une présence plus marquante. D'autant plus que l'immobilité est souvent associée à la passivité ou au manque de conviction.

Donc, oui : Aristote avait (presque) raison avec son triangle de la persuasion. Mais, à nos yeux, l'apport de Stott accroît l'efficacité du principe initial. L'ajout du *kinesis* vous dote d'un sacré plus. Votre expertise, plus la maîtrise de votre sujet, plus de l'émotion – donc des histoires – ainsi qu'un langage corporel vivant et adéquat convertiront vos présentations en des expériences vivantes et inoubliables.

Et gageons qu'Aristote, en géomètre humaniste, applaudirait la quadrature de son triangle !



L'IA : un outil mal nommé à garder à sa juste place

Ingénieur physicien au CNRS connu pour ses travaux sur le chaos et le temps, Philippe Guillemant cherche à jeter des ponts entre science et spiritualité. Par ailleurs spécialiste de l'IA, il compte parmi les voix qui émettent des réserves sur le sujet. Interview exclusive.

**Praticien de longue date de l'IA, vous n'y êtes plus favorable. Pourquoi ?**

Parce que, actuellement, plusieurs mystifications entourent ce domaine. En premier lieu, le simple fait d'affirmer que l'IA est intelligente! Cela ne vise qu'à séduire un vaste public. Donc à rapporter beaucoup d'argent. Donner l'impression que recourir à l'IA nous rend plus intelligents est aussi un leurre à fort rendement.

Une autre mystification relève du deuxième objectif qui se cache derrière l'IA : nous convaincre d'accepter la société de contrôle chère aux mondialistes. L'IA avance main dans la main avec la notion d'identité numérique. Un système qui surveillera nos faits et gestes. Il pourrait même devenir l'unique moyen de paiement. La période covidienne nous en a donné un aperçu.

Comme une tromperie sur la « marchandise » en quelque sorte ?

L'IA n'est qu'un outil informatique. Et celui-ci n'a d'intelligence que le nom. L'intelligence réside ailleurs : chez le programmeur et chez l'utilisateur — ainsi qu'au sein de la société qui vend une IA, bien sûr!

A cela s'ajoute « l'intelligence » du contenu disponible sur le web. Or ces données ne proviennent que de l'intelligence humaine. Considérer l'IA comme étant « intelligente » revient à croire qu'un outil réfléchit et son utilisateur, non. Grave erreur qui va

conduire les « adeptes de l'IA » à des déconvenues. Revenir à une conception juste ne se produira pas sans peine...

Pourtant, un outil n'apprend pas alors que l'IA, oui. N'est-ce pas là une grande différence ?

Détrompons-nous. Le fameux machine learning ou l'amélioration automatique de l'IA est, en réalité, un apprentissage supervisé. Supervisé par qui ? Par un humain!

Un vrai autoapprentissage implique la capacité naturelle à intégrer l'information fournie par l'environnement. L'IA en est incapable. Elle n'intègre que l'information statique du web. Evitons de confondre l'acquisition de données propre à un humain et l'apprentissage supervisé. Ce dernier consiste à nourrir une machine, à partir d'informations humaines!

Certains de vos confrères craignent que l'IA atteigne le point de singularité. Qu'elle s'autonomise et prenne le contrôle, au détriment de l'humanité...

Autre aspect typique de la mystification! De l'idéologie pure et dure! Certains médias l'entretiennent et je le regrette. Mais, de leur part, nous n'en sommes plus à une incohérence près...

L'entropie thermodynamique (qui indique le niveau de désordre ou de chaos dans un système physique) pourrait-elle aboutir à la désintégration de**l'IA ou à des résultats de plus en plus erronés ?**

L'IA n'est qu'un logiciel. Elle ne peut pas contrôler son entropie interne. Ce serait différent si l'IA était intelligente et pouvait acquérir une forte autonomie. Elle pourrait alors refuser de tenir compte d'informations extérieures et rejeter tout contrôle externe. Le cas échéant, cela la rendrait sujette à l'augmentation de son entropie. Et alors, oui! elle finirait par se désintégrer. Mais pas de risque de ce côté-là!

Sachant qu'Internet contient tout et son contraire, faut-il craindre les réponses de l'IA ?

Données, fausses et correctes, seront toujours présentes. Or, seule une intelligence intrinsèque peut séparer le vrai du faux. Aucune machine ne dispose de cette compétence. L'utilisateur humain doit piloter l'IA, laquelle ne peut s'auto-piloter. Et encore moins diriger l'humain.

Que vous inspire l'usage de l'IA dans la conception de formations pour adultes ?

Il faut garder à l'esprit que bien utiliser l'IA demande d'être intelligent soi-même! A nous de la considérer comme l'outil qu'elle est. Tout faire reposer sur « l'intelligence » de l'IA est voué à l'échec. Car la source de l'intelligence, c'est la conscience et non pas l'algorithme.



ERRATUM

Une regrettable erreur s'est glissée dans le *Récit du futur* paru dans l'édition 21 de *transfert*. Le premier paragraphe aurait dû être celui qui commence par : « Orion est un jeune ingénieur en intelligence émotionnelle chez NeoSapiens » en lieu et place du reliquat issu de l'épisode précédent.

La rédaction présente ses plus plates excuses à l'auteur et à son lectorat pour cet impair.



2030, l'odyssée de la formation

ÉPISODE 3 : LE STORYTELLING DU FUTUR

Les entretiens de vente réunissant physiquement le vendeur et son client ont presque disparu de la planète. La multiplication des sollicitations générées par l'IA conjuguées aux plateformes intelligentes aptes à fournir tous les services possibles en quelques instants a obligé les entreprises à licencier leurs commerciaux terrain. Ces derniers n'arrivaient plus à conclure, victimes de la perte d'attention des prospects et de la puissance des machines.

Close Future, un groupe de vendeurs résistants, tente de renouer avec une relation client en présentiel. A cette fin, l'entreprise recourt à une nouvelle approche disruptive du « closing » (finalisation de la vente). Celle-ci permet, en un temps record de concrétiser les efforts de vente en des résultats tangibles.

A la surprise générale, le groupe a réussi à décrocher le budget publicitaire mondial de Coca-Cola! Et cet accord s'est concrétisé lors d'une rencontre inattendue dans les toilettes d'un restaurant chic de Manhattan entre le P.-D.G. de la multinationale et un résistant!

Interviewé par plusieurs chaînes d'information, le vendeur a plaidé pour des relations commerciales plus émotionnelles et humaines. Il a expliqué avoir réussi à convaincre son client grâce à une IF, une « immersion dans le futur ». En

l'occurrence, il lui a fait éprouver une sensation fondée sur un récit prospectif captivant et créateur de valeur.

Une poignée de main enthousiaste entre le vendeur et le dirigeant a scellé ce rapide entretien. Après quoi, le P.-D.G. aurait déclaré: « Le temps est venu de renouer avec des interlocuteurs humains, car ce ne sont pas les robots qui boivent du Coca-Cola! ».

Ces événements déclenchent de nouveaux besoins dans les entreprises. Dès lors, les formations en storytelling connaissent un essor inattendu. Elles enseignent désormais la narration prospective et le design fiction pour aider à esquisser d'attractifs scénarios de demain. De plus, ces formations proposent des modules relatifs à la cocréation ainsi que des expériences sensorielles immersives. Le tout afin de transformer les clients en acteurs de récits palpitants et transformateurs.

En quelques mois, ces formations inédites s'imposent comme un levier essentiel. En effet, elles s'avèrent à même d'embarquer qui écoute de tels récits vers un futur radieux et prometteur. Voilà qui confirme ce qu'avait si bien exprimé Neil Gaiman: « Les histoires façonnent le monde. Les mots peuvent changer l'avenir. »

Jean-Marc Guscetti
formateur en entreprise,
avec l'aide de **Chat GPT**

FORMATIONS

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



Devenez un acteur de la formation reconnu et apprécié

Formateur-trice occasionnel-le avec certificat ARFOR

Les raisons de former ponctuellement en interne sont très fréquentes. D'où l'importance, pour les formateurs occasionnels, de se former au métier de formateur d'adultes.

Par conséquent, l'ARFOR propose une formation parfaitement adaptée, dans une dynamique avérée et passionnante. Car transmettre son savoir dans les règles de l'art s'avère nécessaire, voire indispensable, pour accompagner au mieux les nombreux collaborateurs lors de la mise au courant de certains détails, de présentation de nouveaux procédés, de la mise à niveau des collègues, etc.

En participant à une formation hybride alternant des journées en présentiel, des séquences en visioconférence, des activités en autonomie et du coaching, les apprenants seront appelés à s'investir fortement, entre les journées de cours, afin de favoriser leur apprentissage en tenant compte de leur pratique, mise en parallèle avec les aspects théoriques.

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

A l'issue du cursus de formation, la validation d'une séquence d'animation vous vaudra le « Certificat ARFOR de Formateur occasionnel ».

OBJECTIFS (liste partielle)

CONCEPTION

- Définir des objectifs pédagogiques clairs, mesurables et alignés avec la demande initiale.
- Concevoir des séquences structurées avec un fil rouge cohérent et des approches actives favorisant l'apprentissage.
- Intégrer des modalités d'hybridation adaptées au contexte et aux objectifs.

ANIMATION

- Encourager la participation active grâce à des consignes efficaces, en utilisant des outils et méthodes adaptés, y compris pour la formation à distance.
- Gérer les dynamiques de groupe, y compris les comportements difficiles, tout en soutenant l'apprentissage par des supports variés.

ÉVALUATION

- Accompagner les participants dans leur progression en évaluant leurs acquis tout au long de la formation, en facilitant le transfert des connaissances dans leur pratique.

Quand ?

11 février 2025 16 h -16 h 45
visio
5 mars 2025 8 h 30-17 h
présentiel
28 mars 2025 08 h 30-10 h 30
visio
9 avril 2025 08 h 30-17 h
présentiel
29 avril 2025 15 h 30-17 h 30
visio
9 mai 2025 8 h 30-12 h
présentiel

Durée ?

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

Où ?

7ACTBenson
Côtes-de-Monbenon 30
Lausanne-Flon
Distanciel *via* Zoom

Avec qui ?

Alexandre Krstic
Formateur d'adultes BFFA

Combien ?

Membre : CHF 1190.—
Non-membre : CHF 1390.—

