

transfert

LA REVUE DES
FORMATEURS
ROMANDS





Mille bonnes raisons pour vous d'adhérer à l'ARFOR

L'Association Romande des Formateurs vous offre de nombreux avantages professionnels. Grâce à un important réseau dans le domaine de la formation, vous enrichirez votre carnet d'adresses. Vous profiterez aussi de prestations de qualité, évolutives et en phase avec les besoins du marché et les aspirations de nos membres.

FORMATION

- **ARFORmation** : réductions jusqu'à 10% sur l'offre de formation de l'ARFOR.

MANIFESTATIONS

- **ARFORum** : entrées gratuites aux conférences ARFORum consacrées à des thèmes en lien avec la formation et le management des ressources humaines.
- **Ateliers de l'ARFOR** : réduction de CHF 20.- sur le tarif normal à chaque participation aux ateliers.
- **ARFORéseau** : accès exclusif à des rencontres entre membres pour vivre les valeurs de l'ARFOR, par des visites d'instituts, de centres de formation ou autres. (Places limitées !)
- **Agora de la formation** : le rendez-vous majeur de l'ARFOR. Idéal pour découvrir des démarches originales et novatrices, échanger et élargir votre réseau.

PRESTATIONS

- **Meeting Excellence** (anciennement Label ARFOR) : label attestant que les lieux retenus répondent aux exigences et besoins des professionnels de la formation. Utilisateurs privilégiés de ces prestations, les membres de l'ARFOR peuvent attendre qu'elles répondent pleinement à leurs besoins, en tout temps comme en tout lieu.
- **Revue transfert** : abonnement gratuit à la revue de l'ARFOR qui assure et développe les liens entre les membres. Quatre parutions par an.
- **Plateforme e-Learning** : espace gratuit de 4 Go disponible sur la plateforme d'apprentissage en ligne (LMS Moodle), permettant de gérer des actions de formation, la mise à disposition de documents, l'évaluation, le parcours d'apprentissage (WBT).

ASSOCIATION

- Invitation et participation à l'Assemblée générale annuelle.
- Informations régulières via la revue de l'association.
- Diffusion et réception gratuites d'offres d'emploi spécifiques au domaine de la formation.
- Accès à l'espace membre ARFOR sur LinkedIn.
- Bon de réduction de CHF 50.- à faire valoir sur une formation continue ARFORmation ou un atelier à la suite d'un parrainage (offre soumise à conditions).

Renseignements et inscriptions

ARFOR
p.a aduna romandie
Av. de Provence 10
1007 Lausanne

info@arfor.ch - www.arfor.ch
+41 8 48 802 999

SOMMAIRE

CONTRIBUTIONS



4

VISION



Editorial
Impressum
Comité

5

Les bienfaits de la nécessité

6

Merci à Jean-David Monribot

7

Un nouveau trésorier pour l'ARFOR

INSPIRATION



Le pavé dans la mare
Entre nous
Conte
Lu pour vous

8

Mais où va-t-on ?

9

La petite école dans la clairière

12

Le château de sable

EXPLORATION



A penser
Tendance RH
Savoir-faire

13

Et si vous invitiez Madame Frustration et Monsieur Stress à vos formations ?

16

Après la Covid, le beau temps ?

18

Former avec les technologies immersives et la réalité virtuelle ?

DÉMONSTRATION

**A tester**

20

Hybrider un cours : une recette du groupe R&D de l'ARFOR



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



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



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



Pierre-Alain Bex
Formateur co4mations
www.co4mations.ch
pierre-alain.bex@co4mations.ch



Jean-Pierre Briefer
Directeur de Brief'R Formations
www.pnlcoach.com
jpb@pnlcoach.com



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



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



Julien Theler
Julien Theler
www.e-teach.ch
theler@e-teach.ch



Michel Voisard
Enquêtes, benchmark
et services RH
michel.voisard@prospectis.ch



LES BIENFAITS DE LA NÉCESSITÉ



François Aubert
Président de l'ARFOR

Cette année 2020 fut exceptionnelle à plus d'un titre.

Elle fut incroyablement compliquée, nous obligeant tous à nous adapter en permanence.

Elle fut financièrement difficile et a présenté de sacrés défis pour la plupart d'entre nous.

Elle fut tellement frustrante, nous faisant passer d'une interdiction de travailler à l'espoir, puis à des restrictions !

Donc, oui, nous la laisserons derrière nous sans grand regret !

Pourtant, elle ne fut pas que négative !

Elle a exigé de nous imagination, résilience, créativité et adaptation. Elle nous a fait trouver des solutions rapides, voire inédites, à prendre des risques peu envisageables sans cela.

Et nous voici : en possession de formations à géométrie variable, adaptatives, modernes et en phase avec la demande. Rien que ça ! La nécessité nous a fait progresser, reconnaissons-le.

Nous sommes désormais capables d'enrichir nos programmes avec des outils dont

parfois nous ignorions l'existence et, dès lors, nous nous sommes améliorés. Et nous le savons tous, c'est essentiel !

L'ARFOR, quant à elle, a soutenu ses membres en organisant des ArforZoom, en créant un programme d'accompagnement vers le virtuel, *Le Jeu en formation*, ou en réduisant les cotisations de ses membres. Et nous serons là pour vous en 2021 !

Dans l'immédiat, voici le dernier numéro de *transfert* de l'année (trois éditions seulement, hélas...). Puisse-t-il vous apporter des idées, des pistes de réflexion, un bol d'air (sans masque !) et de quoi conserver votre optimisme pour les 365 jours à venir – plus réjouissants, on l'espère, que les précédents...

D'ici là, au nom du Comité, je vous souhaite les fêtes de Noël les plus belles possible en espérant que tous les vôtres vous entourent, et me réjouis de vous revoir en 2021 !

Votre président,

François Aubert

IMPRESSUM

ÉDITEUR
ARFOR
**Association Romande
des Formateurs**
Secrétariat opérationnel
aduna romandie
Av. de Provence 10
1007 Lausanne
info@arfor.ch - www.arfor.ch

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

Patricia Jaspard
relectrice

PUBLICITÉ
HP MEDIA SA
info@hpmedia.ch

IMPRESSION
Publi-Libris
Imprimé en Suisse.

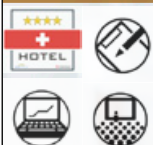
DIFFUSION
Tirage : 500 exemplaires
Abonnement 4 parutions :
CHF 45.- (gratuit pour
les membres ARFOR)



Merci à Jean-David Monribot

Après de très nombreuses années en tant que trésorier de l'ARFOR, Jean-David Monribot a donné sa démission au 23 juillet 2020. A cette occasion, le comité de l'ARFOR remercie Jean-David pour le sérieux dont il a fait preuve dans la défense des intérêts de l'association. En effet, Jean-David a su faire face à certaines difficultés financières de l'ARFOR - heureusement résolues - et a géré avec rigueur les périodes calmes. Par sa vigilance et son professionnalisme, il a maintenu sains les avoirs de notre association. Le comité de l'ARFOR lui souhaite plein succès pour la suite de ses activités.

**LES GRANDES
DÉCISIONS
SE PRENNENT
À L'HÔTEL VATEL**



Hôtel Vatel ****

Rue Marconi 19 - 1920 Martigny
027 720 13 00 - seminaire@hotelvatel.ch



Un nouveau trésorier pour l'ARFOR

Vincent Favre, jusqu'alors réviseur aux comptes, reprend le poste de trésorier ad-intérim d'ici sa nomination officielle en assemblée générale. Présentation d'un comptable pas comme les autres.

En quelques mots : qui es-tu ?
J'aime à me définir comme un comptable atypique. Cela pour deux raisons principales : je suis plus entrepreneur que comptable. On naît certainement entrepreneur et l'on devient comptable. Mon métier m'aide donc à répondre aux besoins et aux problèmes de mes clients entrepreneurs en raison de mon identification immédiate et forte à leur entreprise. Je suis donc un comptable pratiquement jamais assis à son bureau... L'autre raison est liée à l'étiquette souvent collée dans le dos du comptable : pas rigolo pour deux sous et surtout casse-pieds avec son besoin d'exactitude en tout. Eh bien, je m'évertue à ne pas

ressembler à un tel comptable, et à plutôt apporter une vision pragmatique aux nécessités actuelles du monde des chiffres.
En marge de ma fiduciaire, fondée en 2016, je forme des adultes en comptabilité et en finance depuis onze ans, soit depuis mon obtention du diplôme fédéral d'expert en finance et controlling. Un bon moyen pour moi d'assouvir mon besoin de transmission dans un domaine qui, souvent, inquiète le commun des mortels.

Qu'est-ce qui t'a poussé à devenir formateur ?

Le plaisir de transmettre m'anime depuis longtemps. J'ai fait mes premières armes de

formateur à l'âge de 16 ans en devenant moniteur de natation au sein du club dans lequel je nageais. Il s'agissait de jeunes enfants, d'ados, d'adultes et de personnes du troisième âge. Une excellente expérience, révélatrice de mon envie profonde de sociabilité et d'échanges, car enseigner m'enrichissait autant que mes élèves. Et c'est bien là la clé.
Devenu adulte et à l'issue de mes études en cours du soir, le chargé de cours avec qui j'avais le plus d'affinités m'a invité à discuter. Il m'a simplement dit : « J'ai besoin d'un remplaçant pour les cours que je ne peux parfois pas dispenser... ». C'était parti ! Je me suis jeté à l'eau et ne le regrette pas du tout !

Pourquoi es-tu membre de l'ARFOR ?

Parce que le métier de formateur est un métier solitaire. Certes, nous croisons à longueur de journée ou de semaine quantité de participants, mais il est bien rare de pouvoir échanger entre formateurs. Il est donc difficile de se faire voir ou entendre, de rester au courant des évolutions plutôt conséquentes dans le domaine si vaste de la formation d'adultes. Dans ce contexte, adhérer à une association prend tout son sens. Je suis donc fier et heureux de pouvoir aujourd'hui apporter ma modeste contribution à notre association pour qu'elle se développe de belle manière et rayonne toujours plus.



Mais où va-t-on ?

Depuis 2020, nous sommes sans cesse en train d'adapter nos dispositifs de formation. A tel point que l'on ne sait plus distinguer le juste du faux. Et je ne parle pas de nos participants ! La COVID-19 ne provoque pas qu'une grippe virulente et contagieuse : elle va bientôt devenir source de burn-out dans les centres de formation ! C'est mon opinion et, je suppose, celle de beaucoup de mes pairs. Si ce n'est pas le cas, qu'ils me jettent la première pierre...

Au mois de mars 2020, le Conseil fédéral nous a contraint à fermer nos classes, annuler les formations et a assigné la population à domicile (ou presque). Puis rapidement, pour tous ceux qui en avaient les moyens, les cours ont basculé sur les systèmes à distance, téléconférences, visioconférences, zoomisation/teamsation/webexisation/skypeisation... de la formation. Sans crier gare et sans apprentissage, formateurs de milice et professionnels se sont improvisés formateurs virtuels par écrans interposés. Et puis on est revenus en salle de cours. Progressivement. Avec ou sans masque, se désinfectant les mains toutes les cinq minutes (ou pas).

Toutes les deux semaines, le monde s'arrêtait dans l'attente de la conférence de

presse du Conseil fédéral, avec une seule question sur les lèvres : « Qu'est-ce qu'ils vont nous inventer ? Moins ou plus de restrictions ? » Notre cher conseiller fédéral Alain Berset s'est même fendu d'une phrase devenue culte (prétendument empruntée à Angela Merkel) : « Aussi vite que possible, aussi lentement que nécessaire ». Et les autorités cantonales d'interpréter les communications et de les mettre à la sauce régionale.

Bien que je reconnaisse que nos politiques font de leur mieux et le font bien, les changements de cap donnent le tournis ou le mal de mer (je vous laisse le choix). Mais c'est toute la société qui tanguet et qui souffre. Mêmes les règles de politesse traditionnelles ont dû s'adapter. Salutation à la japonaise, évitement. Paradoxe : avant,

changer de trottoir pour éviter de croiser quelqu'un était le comble de l'insulte. Maintenant, c'est rester sur le même trottoir qui devient malpoli (il va falloir multiplier les passages piétons !). Le masque est devenu un accessoire de mode. On n'est pas loin d'imposer la burqa aux hommes comme aux femmes. D'accord, je grossis un brin le trait. Mais une chose est sûre, cette crise va laisser des cicatrices dans notre société. Mais lesquelles ?

Pour ce qui est des formations, et malgré les turbulences, j'y vois un point positif. Le métier de formateur a dû évoluer. Et vite ! Et ce n'est pas fini. Aux notions de e-learning et blended-learning, Mook et autre néologisme vient se greffer le principe de l'hybridation : à distance et en salle de cours. La polyvalence du formateur doit être accrue. Même les nouvelles technologies ont de la peine à suivre, et s'adaptent. Du Darwinisme à la vitesse d'un TGV. Mais est-on prêt à suivre ce rythme ? Avant la COVID, bien des gens se plaignaient que le monde allait trop vite. Que disent-ils maintenant ?

Alors, dans les centres de formation, c'est la pirouette : entre maintien des formations, changement de plan de protection, adaptation des locaux dans la mesure du possible, communications à tout-va et contradictoires parfois, réponses aux réactions contrastées des participants et des formateurs. Le burn-out guette.

Finalement, n'est-ce pas la planète qui reprend la main sur son destin que l'humain avait tenté de maîtriser ?



La petite école dans la clairière

**Alain Monnard, formateur,
pasteur et membre de l'ARFOR depuis 2018.**

Pour comprendre le parcours d'Alain Monnard, regardons d'abord du côté de son enfance, marquée par une scolarité studieuse et des jeux dans la nature vaudoise. Puis voyons comment, devenu pasteur, il s'oriente vers la formation des jeunes et des adultes avec une spécialité en gestion des conflits. Il y apporte son savoir-faire : intelligence émotionnelle, non-violence, médiation. Aujourd'hui à la tête de Crêt-Bérard, il insuffle ce même élan de croissance et de paix jusque dans les formations qu'il pilote, et auprès des gens qu'il côtoie, ses collaborateurs, comme ses visiteurs.



Imaginez une colline en pleine nature, avec vue panoramique sur les chaînes de montagnes. Des bergers s'y arrêtent pour faire paître leur troupeau. Y admirent le paysage et se recueillent. Ce lieu apaisant en gardera le nom, Crêt-Bérard, qui signifie « colline du berger » en patois savoyard.

En 1949, à l'initiative d'un pasteur, Albert Girardet, et avec le soutien de jeunes protestants vaudois, commence la construction de la « Maison de l'Église et du Pays ». Aujourd'hui un lieu d'accueil et de vie spirituelle ouvert à tous. S'y croisent une grande variété d'hôtes : participants à une retraite spirituelle, à un séminaire d'entreprise ou à une manifestation culturelle, mais aussi des familles venues profiter de la sérénité des lieux.

Pour Alain Monnard, à la tête de la Maison depuis 2013, les visiteurs cherchent avant tout à se ressourcer. « A nous de les aider à trouver ce qui les rend vraiment heureux, forts et confiants », précise-t-il. Cultiver la joie et la confiance, des valeurs qu'il prône au quotidien à Crêt-Bérard. D'abord en veillant au plaisir de qui fréquente le lieu. « On s'attache à

rendre le parc beau, à décorer les espaces communs avec des bouquets de fleurs du jardin, à préparer une alimentation saine et savoureuse. » En décalage avec l'hôtellerie classique, Alain Monnard privilégie un mode d'accueil plus naturel, plus humain. « Ne pas simplement garantir un service et des prestations, mais prendre soin des personnes et nous préoccuper de leur bien-être à tout moment, en accordant un temps d'écoute en cas de besoin. »

Quant à la confiance, elle se manifeste en signaux bien réels. Le soir, le service en salle fait place au self-service au frigo, plus proche du « comme à la maison » que de l'hôtel. Chacun note sa consommation sur un papier pour payer ensuite. Un climat de confiance offert au personnel également, pour l'épanouissement de toutes et tous. Récemment, une formation en petits groupes entre collaborateurs a exploré les modalités du ressourcement au travail. Avec la prise de conscience de la nécessité de s'accorder davantage de vraies pauses. Au final, cette cohérence dans les détails, à l'interne comme auprès du public, constitue la singularité du lieu.

Ressentir sa vie

Formateur expérimenté, Alain supervise le programme d'activités du lieu, les intervenants, et s'implique personnellement dans l'offre de retraites, de parcours de développement personnel et de spiritualité. Sa priorité : la pratique, pour aider chacun à amener du changement dans son quotidien. « J'accompagne les apprenants à vivre des expériences plutôt qu'à acquérir des savoirs. » Alain s'entoure d'intervenants aux approches et aux styles d'animation variés, capables d'alterner les ateliers de groupe, les jeux et les moments solitaires. Sa touche personnelle : introduire des séquences de méditation et aborder la vie intérieure de manière concrète. Apprendre à ralentir, cultiver une attitude admirative à l'égard de l'environnement extérieur, accueillir ses émotions de déplaisir et les laisser faire leur chemin en soi pour se rendre ensuite disponible. Des réalités universelles propres à tout humain qu'Alain Monnard a à cœur d'explorer avec les gens qu'il fréquente.

Il s'émerveille des déclics chez les apprenants : ces instants inattendus où



surgissent une prise de conscience, un pas de plus vers la motivation. « Ces avancées se cultivent, comme un jardin. L'essentiel de ce qui pousse ne vient pas de nous, mais peut surgir, pour autant qu'on y apporte un minimum de soin », explique-t-il. Une philosophie de la vie où notre responsabilité consiste à s'ouvrir à ce qui arrive, à s'en saisir, à le valoriser, comme une récolte à notre disposition.

Donner du sens

Pour déployer le potentiel de la fondation, Alain Monnard s'implique de toutes parts. De l'idée de nouveaux projets, à la conception et à la promotion des offres. De la mobilisation des équipes au tissage des réseaux. Autant de défis qu'il relève, explique-t-il, pour explorer de nouvelles dimensions de la vie et des relations.

Parmi les actions phares dont il est à l'origine à Crêt-Bérard, il cite d'abord celle des « Petites Ecoles ». Des parcours d'initiation à la vie chrétienne : mieux comprendre la Bible, intégrer la prière à sa vie, prendre soin de la planète, donner du sens à son travail, etc. Centrées sur la mise en pratique au quotidien par des exercices

concrets, ces formations attirent des publics variés en quête de sens spirituel.

S'ajoute à ces incontournables un programme en cours de conception, à destination de publics fragilisés dans leur travail. Au programme : des retraites de prévention et de dépassement de l'épuisement professionnel, soit des séjours de 3 à 6 jours de formation et de ressourcement pour mieux gérer le stress, renouer avec les rythmes et les besoins corporels, mettre des limites, mieux se positionner et orienter ses choix de vie. Enfin, Alain Monnard se perfectionne actuellement en coaching, pour accompagner davantage de clients en individuel sur leur chemin singulier.

« Mon métier me laisse une grande marge de liberté. De plus, il mobilise toutes mes dimensions propres : mes connaissances, mes ressentis, mon expérience de vie. J'ai beaucoup de chance. » Une créativité à l'œuvre dont il tire la source dans sa passion pour les voyages. « Découvrir de nouveaux lieux, proches ou lointains, rencontrer de gens inconnus ou venant d'ailleurs, représente pour moi un défi d'approvisionnement et un décentrement

salutaire. » Ajoutons à cela sa virtuosité autour d'un grand saladier. Imaginer la bonne combinaison d'ingrédients, oser la variété, faire plaisir à ses proches. Autant de talents qu'il aime partager et faire déguster. Et pas seulement à table, mais dans la vie en général !

Isabelle Inzerilli

Formation, coaching, conseil
www.sinventer.ch

alain.monnard@cretberard.ch
www.cret-berard.ch

1995	Master en théologie à l'Université de Lausanne
1997	Consécration comme pasteur
2005	Certificat de médiateur et engagement dans Conflits.ch
2009	Brevet fédéral de formateur d'adultes et départ en famille pour l'île Maurice
2013	Pasteur résident de Crêt-Bérard



LE CHÂTEAU DE SABLE

Nous avons trouvé cette pépite d'or dans un livre du philosophe français Fabrice Midal, *Foutez-vous la paix ! et commencez à vivre*, paru en 2018.

« J'étais enfant, nous étions en vacances, en famille, dans le sud de la France. Sur la plage, mes parents nous avaient inscrits, ma sœur et moi, à un concours de châteaux de sable.

Nous disposions d'une heure, je me suis attelé à la construction d'un vrai château, avec ses donjons et ses ponts-levis. Je n'ai pas réussi à en terminer la moitié. Ma sœur, elle, avait choisi de sculpter une coccinelle et, pour qu'elle soit

parfaite, elle l'avait ponctuée de confiture de fraise [...].

Elle avait gagné le premier prix, et ma déception était énorme. Non pas parce qu'elle avait gagné, mais parce que j'estimais qu'elle n'avait pas respecté la consigne. Les organisateurs du concours, eux, avaient récompensé sa créativité et évidemment son savoir-faire. [...]

Cette anecdote me revient à l'esprit à chaque fois que je suis pris par la

tentation de suivre aveuglément, à la lettre, une règle dans laquelle je finis par m'enfermer. »

Voici un bel exemple qui nous montre que d'enfreindre les règles, de se risquer à sortir des limites de notre zone de confort peut nous permettre d'accéder à notre créativité. Le chapitre d'où provient cette histoire s'intitule : *Cessez d'obéir, vous êtes intelligent !* Tout un programme...

Fabienne Alfundari et
Charles Brulhart



LU POUR VOUS

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

La boîte à outils des formateurs
(4^e édition)
par Fabienne Bochut, Isabelle Cauden, Frédérique Cuisiniez et Jonathan Tronchet
Edition : Dunod, 2020
ISBN : 978-2-10-080661-4

Ce livre constitue le support de référence pour la formation au Certificat de formatrice/formateur d'adultes de l'ARFOR (FFA M1). Autrement dit, à l'aide de cet ouvrage, l'offre de formation de l'ARFOR accompagne chaque année entre dix et vingt apprenants dans le développement de leurs compétences. Et puisque former ne s'improvise pas, ce livre aide à maîtriser les méthodes et les techniques pour concevoir, animer et réussir une action de formation. Période particulière que cette année 2020, laquelle affecte notre domaine. De ce fait, nous devons faire évoluer nos actions de formation tout en optimisant nos pratiques actuelles. Une partie de l'ouvrage aborde le présentiel augmenté. Les auteurs l'appellent le « phygital » qui est une contraction de « physique » et « digital ». La notion recouvre l'usage des outils digitaux en vue de dynamiser la formation en présentiel. Le lecteur trouve dans cet ouvrage quantité de ressources

en matière de multimodal et de contenus. Cette quatrième édition s'enrichit d'un podcast, de compléments en ligne et d'une vidéo. Autant d'éclairages concrets sur les différents outils de conception, d'animation et d'évaluation de la formation. L'ouvrage conduit à une prise de recul relative à l'ingénierie de formation. Il invite à explorer les besoins, à concevoir l'action de formation comme un véritable parcours d'apprentissage aux modalités combinées. Il démontre aussi combien l'alternance des activités est une clé de succès pour stimuler l'attention et favoriser l'apprentissage dans le temps. Pour ma part, j'ai beaucoup apprécié la partie du chapitre sur l'évaluation dédiée à la notion de transfert. Le 69^e outil du livre concerne la feuille de route personnelle. Cette aide intervient au début, pendant et à la fin de l'action de formation. Les auteurs précisent l'importance de laisser du temps aux participant-e-s

pour réfléchir et définir leurs engagements de transfert dans leur quotidien durant la formation. Il s'agit, pour moi, d'une activité essentielle à intégrer et à prévoir dans nos planifications. Cette démarche démontre la co-responsabilité du transfert. Notre rôle consiste à accompagner, inciter et fournir des ressources et activités utiles et utilisables. Les participant-e-s sont les acteurs clés de ce processus. Il leur revient de s'approprier et d'utiliser les compétences développées. La feuille de route personnelle matérialise cet enjeu. Ce livre est très pertinent pour quiconque forme. En particulier pour qui débute dans son activité. Cela dit, il réunit des outils de base de la formation « digitale » susceptibles d'aider tout le monde. Bonne lecture et belle fin d'année à toutes et tous ! Prenez soin de vos proches, de vous et profitez de cette diminution de contacts sociaux directs pour lire, découvrir et échanger à distance.



Et si vous invitiez Madame Frustration et Monsieur Stress à vos formations ?

Pour Jean-Pierre Briefer, formateur et directeur de BrieF'R Formations, membre ARFOR, la frustration, contre toute attente, peut se muer en un bon aiguillon de la motivation.

Quantité d'étudiants ou de participants s'arrêtent et ne vont pas jusqu'au bout de leur apprentissage. La motivation se bloque et un sentiment de frustration lié au fait de ne pas réussir à exécuter une tâche, d'échouer à plusieurs reprises, d'avoir besoin de temps, de commettre des erreurs, d'être dépassé par d'autres participants, envahit l'étudiant. Il renonce. Le stress lié à ces mêmes situations peut aussi constituer un facteur d'abandon. Ce problème a des conséquences variables allant du simple gâchis au drame de vie irrémédiable.

De nombreux professionnels dans tous les domaines pratiquent leur métier sans avoir complété leur formation. Dès lors,

ils utilisent les techniques de manière très approximative et avec des connaissances incomplètes. Il y a là un potentiel danger de malfaçons dans toutes sortes de domaines. A l'opposé, il existe de multiples exemples dans l'histoire de la science ou de la politique de personnages partis de très bas pour arriver à des sommets a priori inatteignables. Parmi les facteurs de réussite, hormis une intelligence probablement exceptionnelle, on peut soupçonner une capacité à transformer les frustrations en défis et le stress en stimulant. Je citerai simplement Abraham Lincoln, homme issu d'un milieu social très modeste, qui n'a été scolarisé qu'une seule année et qui a réussi, en autodidacte, à devenir un avocat prestigieux et

l'un des présidents des Etats-Unis les plus respectés encore aujourd'hui.

Madame Frustration et Monsieur Stress sont-ils les ennemis de l'étudiant et sont-ils vraiment indésirables dans nos formations ? Cet article vise à explorer la possibilité d'utiliser la frustration et le stress de manière positive et, si oui, comment, dans un cadre de formation.

Causes et remèdes

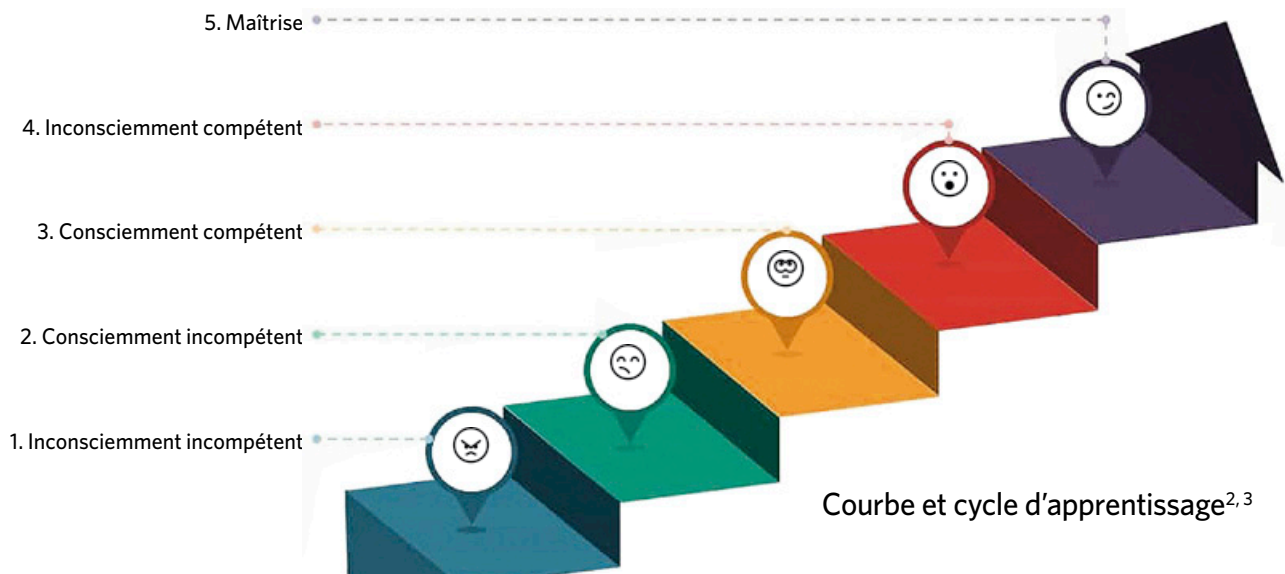
On peut attribuer les causes de l'arrêt durant l'apprentissage à deux facteurs principaux :

1. **Le découragement** survient souvent assez tôt dans le processus

d'apprentissage. Il est lié au stade du « consciemment incompetent » décrit en PNL (stade 2, voir ci-dessous). C'est le stade où l'on prend conscience de ses lacunes et d'avoir encore beaucoup à apprendre pour maîtriser la matière. Un sentiment de « régression » dans les premières semaines ou mois d'un apprentissage peut accentuer le découragement, comme le décrit Albert Bandura¹.

2. **Le défaut de motivation** est un phénomène différent et plus sournois. Il peut, bien sûr, se manifester au début d'un apprentissage, ce qui, en soi, n'est pas très étonnant, mais il peut aussi survenir curieusement à un stade beaucoup





plus avancé de l'apprentissage, le stade du « consciemment compétent » décrit en PNL (stade 3, voir tableau ci-dessus). C'est le stade où surgit le sentiment erroné de bien maîtriser la matière alors que ce n'est encore que très imparfaitement le cas. Ce sentiment d'accomplissement peut démotiver et causer des abandons.

Prévention possible ?

Le formateur dispose de plusieurs outils très utiles pour prévenir ces abandons et réconcilier Madame Frustration et Monsieur Stress avec l'étudiant ou le participant.

- **La grille d'objectif** de la PNL offre sans doute un des moyens les plus efficaces pour éviter le découragement possible dans tous les apprentissages : bien définir l'objectif, dès le départ. Est-il atteignable ? Y a-t-il un inconvénient à l'atteindre ? Quelles sont les étapes ? Qu'est-ce qui pourrait nous empêcher d'y arriver ?
- **Le recadrage** consiste à transformer le sentiment d'ordinaire très négatif face à la frustration ou au stress en un sentiment neutre ou même positif. En effet, le stress présente un aspect très bénéfique, que l'on nomme l'eustress. Celui-ci permet de se dépasser. De même, le sentiment de frustration peut titiller de façon positive le sentiment de fierté et le convertir ainsi en défi bénéfique. Et existe-t-il un aiguillon de motivation plus fort que le défi et l'amour-propre ?

Fierté et désir de remporter un pari personnel peuvent propulser à des niveaux de compétences bien plus élevés, plus rapidement et plus efficacement.

La tolérance à la frustration peut se définir comme étant la capacité à accepter une frustration, persévérer et l'utiliser positivement.

Vertus méconnues de la frustration et du stress

Certaines approches pédagogiques d'apprentissage accéléré prônent d'inviter Madame Frustration et Monsieur Stress à nos formations. Et les résultats qu'elles obtiennent grâce à la présence de ces hôtes d'ordinaire indésirables incitent à considérer ces deux facteurs négligés. On peut, ainsi, par exemple :

- proposer de répondre à des questions, demander de faire une présentation sur un sujet non encore abordé, donc « trop » difficile ;
- donner des informations volontairement insuffisantes relatives à une technique à pratiquer ou à un sujet essentiel du cours, tout en y revenant plus tard ou dans une autre étape de la formation ;
- écrire les questions des participants sur un flip chart, les laisser bien en vue, et ne pas y répondre avant la fin du cours ;
- utiliser la technique de storytelling qui consiste à s'arrêter au moment le plus palpitant de l'anecdote pour ne la terminer qu'à la fin de la formation ;

- soumettre des quiz ou des questionnaires pour tester les connaissances soit en cours soit à la fin d'une étape de formation. Ces questionnaires peuvent aussi, bien sûr, contenir des questions et réponses pièges ;
- instaurer des processus d'évaluation et des certifications aux critères suffisamment élevés.

Conclusion

Vous l'avez sûrement déjà constaté dans de multiples situations de la vie : les apparences sont trompeuses. Madame Frustration et Monsieur Stress sont finalement des personnages tout à fait fréquentables et même sympathiques. De ce fait, vous pouvez les inviter plus souvent dans vos formations. Ce couple peut devenir un précieux allié, pour vous-même et pour vos participants, si vous en faites des aiguillons positifs de l'apprentissage.

Jean-Pierre Briefer
jpb@pnlcoach.com

Bibliographie

1. *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, par Albert Bandura, Ed. de Bœck.
2. *Applications of NLP*, Robert Dilts, 1983.
3. *Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*, Robert Dilts Judith DeLozier, Ed. NLP University Press, 2000 : pour la définition de *Learning curve* et de *Learning cycle*.



APRÈS LA COVID, LE BEAU TEMPS ?

Cet été, HR Bench Institute et l'Institut de management de l'Université de Neuchâtel ont réalisé, sous l'égide des Chambres de commerce latines et des associations HR Vaud et HR Genève, l'enquête : *Défis RH de la relance économique post-confinement COVID19*. Michel Voisard nous résume le rapport signé Philippe Lamb, Claudia Jonczyk Sédès et Oussame Darouichi.

Nota bene : L'évolution actuelle de la Covid19 en Suisse et les mesures de confinement peuvent, bien sûr, avoir modifié les constats datant de cet été.

Etat des lieux de l'emploi

La crise de la Covid19 a été aussi soudaine que brutale pour nombre d'entreprises. Durant le confinement, plus d'un tiers des organisations interrogées (31.8%) ont connu une interruption d'activités, touchant en moyenne 62.6% des employés avec des disparités importantes selon les secteurs. Ainsi, dans le monde bancaire, seule une entreprise sur dix a interrompu son activité avec impact sur 25% des effectifs. En revanche, 70% des entreprises actives dans la branche « hôtellerie, restauration, tourisme » ont interrompu leur activité, impactant 89% de leurs salariés.

Certaines banques avaient été le déclencheur et l'accélérateur de la crise économique de 2008. Aujourd'hui, elles jouent un rôle pivot en relayant les mesures de soutien proposées par les autorités, telles que les prêts garantis par la Confédération.

Après le choc initial, quelles sont les perspectives sur le marché de l'emploi depuis la fin du confinement ? Seulement 5.7% des entreprises interrogées prévoient plus de 10% de suppression d'emploi et la grande majorité des entreprises (66.4%) n'envisagent aucune réduction d'effectif. Sans grande surprise, ces réductions potentielles d'effectifs visent la fonction de la production de biens et services (58.1%). En revanche, ces mesures concernent moins la direction (12.9%), les finances (11.3%) et l'informatique (11.3%).

Lors de difficultés financières, les suppressions d'emploi touchent en général

davantage les fonctions opérationnelles et celles dont les coûts varient selon l'activité. En revanche, les fonctions de support stratégique représentent plus des coûts structurels, difficiles à ajuster à court terme.

Pour l'instant, les perspectives sur l'emploi ne sont pas effrayantes. Mais la situation du recrutement est plus préoccupante. En effet, 32.2% des entreprises ont « gelé » l'engagement de nouveaux employés, et seulement 3.3% des sociétés envisagent de recruter plus de 10% de leur effectif en 2020.

A l'avenir, plus de 40% des entreprises interrogées prévoient de recourir à de nouvelles formes d'emploi : télétravail, temps partagés ou contrats de freelance. Cette proportion grimpe à près de 55% pour « l'industrie chimique, pharma, manufacture, horlogère, agro-alimentaire et autre industrie ». Elle n'atteint que 30% pour le secteur « banque, finance et assurances ».

A Genève, 55% des entreprises envisagent de nouvelles formes d'emploi, contre seulement 32.3% dans le canton de Vaud.

Climat de confiance

Plus de 40% des répondants expriment des réserves quant aux perspectives d'avenir de leur entreprise. Cela dit, le climat de confiance entre collaborateurs a augmenté durant la crise. De 29.4% entre salariés, de 35.5% de la hiérarchie à l'égard du personnel, et de 31.3% du personnel à l'égard de la hiérarchie.

Les résultats sur le climat de confiance dans les organisations sont très encourageants. La confiance est un élément essentiel du système économique. Elle garantit de bonnes relations entre les partenaires sociaux, ainsi qu'entre les citoyens et les institutions. Sans quoi, la perte de confiance dans les entreprises ou entre les groupes sociaux et les autorités a des conséquences dramatiques.

La confiance est une ressource intangible clé. Dans les entreprises, elle réduit les coûts de transaction, améliore la qualité et la circulation de l'information et, optimise les relations de travail. En fait, la confiance

est un socle sur lequel les organisations suisses peuvent s'appuyer pour répondre aux multiples défis actuels et futurs.

Transformations organisationnelles

Plus de la moitié des entreprises interrogées (53%) estiment devoir améliorer ou développer la culture digitale et la maturité numérique du management – et ce avec très peu de différence entre cantons. La transformation digitale implique, bien sûr, des compétences techniques relatives à l'utilisation des outils technologiques. Elle implique aussi un changement de culture. Car la culture organisationnelle constitue la première barrière à la digitalisation des entreprises, et cela bien avant les compétences techniques ou le manque d'infrastructure (selon l'étude du cabinet McKinsey & Company réalisée auprès de plus de 2000 entreprises dans le monde). Transformation digitale et organisationnelle sont fortement corrélées. L'une ne peut avoir lieu sans l'autre. De plus, la réussite de ces deux transformations dépend de la culture organisationnelle, véritable « ADN » de l'entreprise. Cette culture détermine entre autres le

comportement de l'entreprise face aux changements internes et externes. Tout changement technologique, managérial ou organisationnel doit être en adéquation avec la culture, sans quoi il faut ajuster cette dernière.

Un tel changement exige en outre d'acquiescer et de développer de nouvelles compétences interrelationnelles et managériales. Près de la moitié des entreprises (45.5%) expriment le besoin de former leurs employés à celles-ci. Par ailleurs, l'organisation ou l'équipe de travail doit clarifier en commun sa vision, sa mission et ses valeurs. A ce titre, souvenons-nous que ce que nous faisons depuis des années ne correspond pas forcément à ce que nous savons ou pouvons faire de mieux. Des bilans collectifs de compétences et des tests de personnalité permettent d'y voir plus clair.

Texte intégral original de l'étude signé Philippe Lamb, Claudia Jonczyk Sédès et Oussame Darouichi, et résultats de l'enquête disponibles sur : bit.ly/enq1120



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE



CAS - DAS Formation d'adultes
Formation diplômante de haut niveau à l'Université de Genève
Inscriptions pour la volée 2021-2023 jusqu'au 03.05.2021 !

Informations concernant les inscriptions :

+41 22 379 98 45 / 97 60

das-fa-info@unige.ch

<https://www.unige.ch/formcont/cours/das-formationadultes>

<https://www.unige.ch/formcont/cours/cas-formationadultes>



Former avec les technologies immersives et la réalité virtuelle ?

La réalité virtuelle (RV) appartient aux technologies à même d'immerger l'utilisateur dans un monde réel ou imaginaire. L'immersion provient de la réaction du cerveau, ce dernier confondant réalité virtuelle et expérience réelle. Autrement dit, les émotions et les expériences du porteur d'un casque de réalité virtuelle s'impriment dans sa mémoire. D'où un apprentissage à long terme digne d'intérêt pour les andragogues.

Former avec la réalité virtuelle – Comment les techniques immersives bouleversent l'apprentissage, livre d'Emilie Gobin Mignot, Bertrand Wolff et consorts, a le mérite d'être concret et de partager le fruit d'applications pratiques. Et pour cause : en mars 2018, ils ont lancé le Pavillon, à Paris. Ce lieu dédié aux technologies immersives permet

d'expérimenter la réalité virtuelle, de s'en inspirer et de s'y former. Emilie Gobin Mignot s'intéressait aux nouvelles technologies lorsqu'elle a rencontré Bertrand Wolff qui, lui, promouvait la réalité virtuelle au sein de l'entreprise de production VR Lines. Résumé des points utilisables en formation de l'ouvrage de ces deux anciens élèves de HEC.

Potentiel de la RV

La réalité virtuelle propose un outil supplémentaire aux nouvelles modalités de formation. Et la réalité virtuelle se révèle très efficace pour enseigner des softskills. Le potentiel de cette modalité valorise l'expérience de l'apprenant. Celui-ci plonge littéralement dans une salle d'entraînement. Il peut se tromper, il peut recommencer

et ainsi ancrer ses nouvelles compétences à long terme. Premier avantage : autoriser l'erreur et la reprise. Deuxième bienfait : provoquer des émotions susceptibles d'agrèger les expériences à long terme. Troisième potentiel : permettre de répéter l'expérience à l'infini – aux bienfaits mesurables, puisque l'ancrage ne relève pas



de la connaissance, mais du souvenir.

Expérience type de RV

Soit on insère un smartphone dans des lunettes spéciales soit on enfle des lunettes de réalité virtuelle et un casque afin de s'immerger dans une situation.

Illusion de la non-médiation

Des chercheurs ont montré qu'un cerveau soumis à une expérience de RV « croit » à 100 % à l'illusion. L'écran, le smartphone ou autre disparaît de la réalité. Pour lui, il n'y a plus de média : il ne distingue plus. Dans cet environnement, le cerveau incite à se comporter comme dans la vie réelle.

Science de l'embodiment

Selon le chercheur et professeur Mel Staler, expert de la réalité virtuelle : « On peut tout à fait vous mettre dans le corps d'un avatar virtuel qui ne

ressemble pas au vôtre, et, en fonction du corps dans lequel on vous met, il peut se passer des choses : par exemple, si on vous incarne dans un avatar plutôt grand et que l'on vous demande de négocier avec un autre avatar, vous serez plus performant que si on vous avait mis dans un avatar petit ».

L'embodiment est donc la sensation d'occuper un corps qui n'est pas le sien. La neuroplasticité autorise ce transfert : le cerveau humain admet la réalité virtuelle comme étant « réelle » et réagit comme dans la vraie vie.

Collaborer dans des univers virtuels

La société MeetinVR propose une solution collaborative en RV. Ainsi, les utilisateurs se réunissent et travaillent dans des univers virtuels. « Les collaborateurs ont vraiment le sentiment d'être ensemble ! »

Réalité virtuelle et soft skills

Pour la journaliste Alice Bonasio, éditrice de la publication TechTrends, la RV convient avant tout à l'acquisition de softs skills. Ainsi la réalité virtuelle peut elle, par exemple, enseigner et développer l'empathie.

En guise de conclusion

En tant que pédagogues ou andragogues, nous sommes maîtres de notre domaine. Utiliser la RV demande d'imaginer des mises en situation pour les formations actuelles. A nous de concevoir des cas d'usage ainsi que des expériences apprenantes et innovantes en nous appuyant sur les technologies immersives.

Isabelle Mayor
Commission ARFORMATION,
responsable
de la formation continue

Vidéo passionnante
par l'auteur du livre :



<https://bit.ly/realvir>



Hybrider un cours : une recette du groupe R&D de l'ARFOR

Ça y est : le blended learning est parmi nous. Concept bien connu depuis maintenant plusieurs années, il lui a naturellement fallu du temps pour arriver à maturité. Nous vous en avons déjà parlé dans cette même revue, et aurions dû le faire lors de l'Agora de mars 2020. Le calendrier a été bien chamboulé depuis, mais le projet est toujours sur les rails : cet article synthétise nos démarches.

Sans plus tarder, plongeons-nous dans les coulisses de l'hybridation du cours *Le jeu en formation*, anciennement dispensé par l'ARFOR en présentiel et désormais proposé en format hybride (lancement le 11 janvier, plus d'informations sur le site de l'ARFOR).

Au commencement : une intention et un terrain de jeu

Le groupe R&D avait fait le choix d'aborder le sujet du digital dans la formation non pas en rapportant ce qui se fait ailleurs, mais en appliquant concrètement ces méthodes. En effet, nous sommes plusieurs à être convaincus que le blended learning a aujourd'hui moins

besoin d'innovation que de démocratisation. Un terrain d'expérimentation fantastique nous a alors été confié : Raphaël Dubey, créateur et jusqu'alors animateur du cours *Le jeu en formation* du catalogue de l'ARFOR, a généreusement fait don de son cours à l'association afin que celui-ci puisse continuer à être animé par d'autres formateurs. Avec entre les mains le guide d'animation et tout le matériel de ce cours, nous nous sommes lancés dans son adaptation au format hybride.

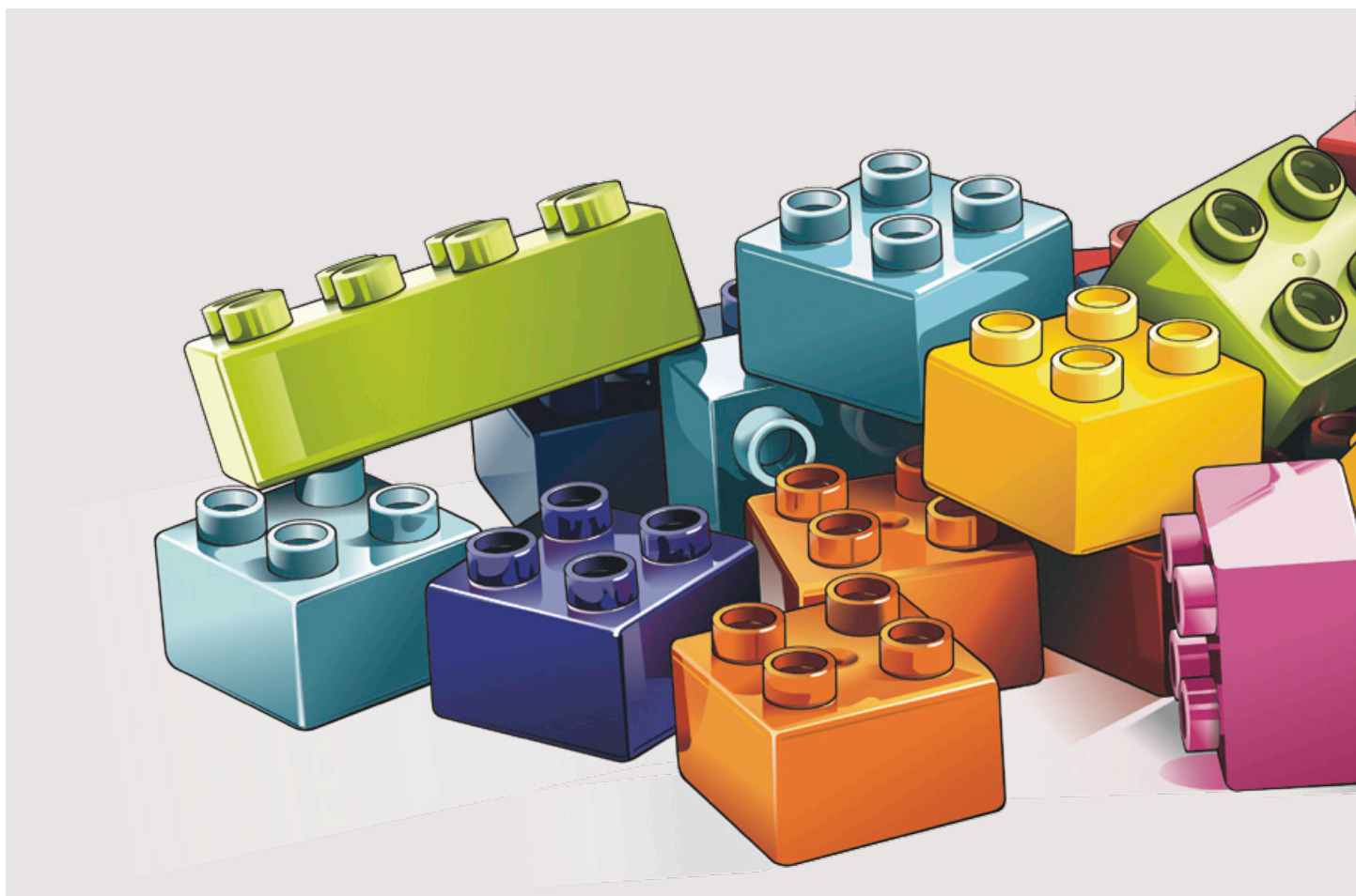
Hybrider un cours : pour quoi faire ?

Le blended learning, comme toute méthode pédagogique, n'est pas une fin en soi. Elle doit servir un but, apporter



une plus-value aux participants et au formateur. Après avoir étudié la version présentielle du cours qui nous avait été confié, notre première tâche a été de définir notre objectif dans ce projet d'hybridation. Deux options s'offraient alors à nous. La première : transposer le cours présentiel en conservant sa structure, mais dans un format offrant plus de souplesse aux participants en réduisant les moments de mobilisation en présentiel. La deuxième : nous montrer plus ambitieux et profiter de l'hybridation pour étendre l'apprentissage et les livrables du cours. Nous avons choisi la deuxième option (la R&D ne se fait pas sans ambition) laquelle nous semblait

bien s'adapter à l'esprit du cours. En effet, *Le jeu en formation* se veut un cours pratique, qui apprend aux participants à créer un jeu sur mesure pour l'intégrer dans leurs formations. Et si, grâce à l'exploitation d'activités à distance, nous pouvions intégrer la création et l'expérimentation du jeu par les autres participants ? Nous passerions alors de « Cette formation vous donnera les compétences nécessaires pour créer un jeu » à « Cette formation vous accompagnera dans la création de votre premier jeu ». Vendeur, n'est-ce pas ? Notre objectif étant posé, il ne nous restait alors « plus qu'à » réaliser cette re-scénarisation du cours.



Nos étapes de conception

Pour l'hybridation de notre cours, nous avons adopté une méthode faisant la part belle au pragmatisme et à la pertinence pédagogique. Le pragmatisme s'est concrétisé dans le choix des outils utilisés et la volonté de ne rien réaliser qui ne soit à la portée de tout formateur. L'orientation pédagogique s'est quant à elle traduite par une grande attention à la définition d'un parcours de formation fluide, encadrant et orienté vers l'action.

Notre démarche s'est séquencée en trois étapes :

1. constituer un fil rouge : définir pourquoi et quand proposer des activités à distance, ainsi que le rôle du moment en présentiel (question de l'intention de chaque étape du cheminement pédagogique) ;
2. définir les activités les plus appropriées pour concrétiser les intentions (question du rythme, des interactions et des livrables) ;
3. construire les grains pédagogiques autour de chaque activité (question

des outils, de la communication et de l'animation).

Cette démarche permet de mettre l'expérience de l'apprenant au cœur de la conception puis, dans un second temps seulement, d'opter pour les outils les plus adaptés pour porter cette expérience. Nous avons finalement choisi d'intégrer à notre scénario du e-learning, des vidéos, des forums et des sondages, le tout proposé par la plateforme LMS Moodle de l'ARFOR.

La question de l'animateur

En arrière-plan de la conception s'est posée la question de l'animation, de la « propriété » du cours. Ce n'était pas le nôtre, et il nous semblait important d'intervenir en quelque sorte comme consultants en conception hybride sans nous l'approprier. En effet, nous tenions à aborder l'hybridation comme une méthode de conception applicable à n'importe quel cours sans que le formateur, auteur et expert de la matière, n'en soit en aucune façon dépossédé. Le contenu



du cours, ses objectifs pédagogiques et son « esprit » n'ont ainsi pas été transformés. Afin de concrétiser cette intention, notre travail a commencé par un brief du formateur à l'origine de ce cours, et s'est terminé par... un *brief* aux formateurs du cours. En effet, nous n'assurerons ni l'animation ni l'expertise du sujet indispensable à la tenue d'un tel cours. La prochaine session du *Jeu en formation* sera animée par Isabelle Mayor et Fabien Arévalo.

**Après la recette :
le cours de cuisine !**

A présent que le cours est conçu et agendé, il nous reste à vous proposer l'étape qui nous tient le plus à cœur : vous permettre d'acquérir la maîtrise de la méthode que nous avons appliquée afin de vous lancer à votre tour dans l'hybridation de vos formations. Pour ce faire, nous vous proposons un atelier (hybride, bien entendu !), lequel vous fera hybrider un cours de votre portfolio. Vous aurez ainsi le mode d'emploi des différentes

étapes de l'hybridation, depuis la création du fil rouge jusqu'au choix des outils numériques (ou non) les plus adaptés, et vous repartirez avec une boîte à outils exploitable et surtout utilisable tout de suite. Nous vous invitons donc chaleureusement à vous inscrire au cours *Le jeu en formation* pour vivre l'hybridation en tant qu'apprenant, ainsi qu'à nos ateliers *Hybrider concrètement ma formation* pour développer votre capacité à répliquer cette démarche et en retirer des outils concrets que vous pourrez utiliser immédiatement. Nous nous réjouissons de vous y retrouver !

Julien Theler,
pour le groupe R&D de l'ARFOR

FORMATIONS



Coordinateur-trice de formation, avec certificat ARFOR

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 la mise en place 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. Il contribue activement à la mise en place des plans de formation : il contacte et négocie avec les formateurs et organismes de formation extérieurs, gère le suivi administratif et financier. Il coordonne le déroulement des formations, il établit le lien entre l'institution de formation et les participants. Bras droit du responsable de formation, il le seconde dans toutes les étapes du dispositif de formation.



Quand :

Mardi 2 mars 2021

Mardi 18 mars 2021

Mardi 30 mars 2021

Durée : 3 jours en présentiel et environ 50 heures de travail autonome

Où : Centre de formation Hotelis, Gottaz 36, Morges

Avec qui : **Manila Marra**, responsable de formation et **Jennifer Schneuwly**, formatrice et gestionnaire multimédia

Combien :

CHF 2 490.- (membre),

CHF 2 950.- (non-membre)



Le jeu en formation

Apprendre par le jeu : est-ce encore d'actualité en cette période virtuelle ? Oui ! Se retrouver et prendre du temps ensemble n'a jamais été aussi pertinent que maintenant, et le jeu permet de répondre à ces besoins !

Apprendre les caractéristiques et les spécificités du jeu. Repartir avec un jeu utile et utilisable dans votre contexte. Huit semaines en présentiel et distanciel pour découvrir différents outils tout en vous amusant !

Objectifs

- démontrer les bénéfices du jeu en formation ;
- définir quand, où et sous quelle forme utiliser le jeu en formation ;
- concevoir votre propre jeu pédagogique ;
- varier les types de jeux en fonction du public et des objectifs.

Quand : du 11 janvier au 5 mars 2021

Présentiels les lundis

8 février et 1^{er} mars, de 8 h à 12 h

Durée : huit semaines à distance dont deux matinées en présentiel

Où : en distanciel et à l'Espace Riponne, à Lausanne

Avec qui : **Isabelle Mayor** et **Fabien Arévalo**

Combien :

CHF 1190.- (membre)

CHF 1490.- (non-membre)



bit.ly/jeufarfor