

# transfert

LA REVUE DES  
FORMATEURS  
ROMANDS





## 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.

# 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.

## 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

**Éditorial**

5 Heureux qui comme l'ARFOR faisait un long voyage...

**Impressum**

6

**Certificats**

ARFOR 2020

**Comité**

7 Le module 1 du Brevet fédéral de Formation pour adultes a fait peau neuve

9 Comité de l'ARFOR : sortants et entrants en question

---

## INSPIRATION

**Le pavé dans la mare**

14 Formation professionnelle vs professionnel de la formation

**Entre nous**

15 Permis d'être vrai

**Lu pour vous**

16

**Conte**

17 Courrier porte-bonheur (ou Comment nos croyances créent la réalité)

**Comment le vivent-ils ?**

« I can touch the sky » ou l'effort récompensé

---

## EXPLORATION

**Savoir-faire**

20 De l'art de s'adapter

21 Apprendre à l'ère du numérique - 2021 : quelles compétences développer ?

---

## DÉMONSTRATION

**À tester**

22 Hybrider un cours : une recette du groupe R&amp;D de l'ARFOR (partie II)



**Fabienne Alfandari**

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



**Isabelle Inzerilli**

Formation, coaching, conseil  
[www.sinventer.ch](http://www.sinventer.ch)  
[isabelle.inzerilli@sinventer.ch](mailto:isabelle.inzerilli@sinventer.ch)



**Isabelle Mayor**

Membre ARFORMATION  
Formatrice  
[isabelle.mayor@arfor.ch](mailto:isabelle.mayor@arfor.ch)



**Magali Reymond**

Membre R&D  
[magali.reymond@arfor.ch](mailto:magali.reymond@arfor.ch)



**Djamileh Aminian**

Membre R&D  
[daminian@swissonline.ch](mailto:daminian@swissonline.ch)



**Pierre-Alain Bex**

Formateur co4mations  
[www.co4mations.ch](http://www.co4mations.ch)  
[pierre-alain.bex@co4mations.ch](mailto:pierre-alain.bex@co4mations.ch)



**Charles Brulhart**

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



**Raphaël Dubey**

Responsable de formation  
[raphael.dubey@arfor.ch](mailto:raphael.dubey@arfor.ch)



**Blaise Neyroud**

Directeur de cours  
Centre patronal  
[bneyroud@centrepatronal.ch](mailto:bneyroud@centrepatronal.ch)

## L'ARFOR ET SON VOYAGE AU LONG COURS...



**Blaise Neyroud**  
vice-président de l'ARFOR

**T**out a été dit sur les effets de la Covid-19. Nous n'en ajouterons donc pas une couche. Penchons-nous plutôt sur les bons côtés – il y en a eu! – qu'a produit la chose.

Malgré le confinement, nombre d'entre nous ont cru nous trouver en avion en 2020, tant les turbulences ont pu entraîner de mal de l'air... Il nous a fallu nous accrocher, respirer par le nez, croire très fort en notre bonne étoile, et... espérer que ça passe...

Ainsi, à titre individuel, nous avons dû et su réinventer nos façons de faire. Et, pour sa part, l'ARFOR a réussi à s'adapter. Aujourd'hui, nous continuons à former les formateurs – à distance ou en présentiel, voire les deux à la fois. Car si les turbulences ont ébranlé les structures, la carlingue demeure intacte.

Lors de la dernière assemblée générale annuelle, les membres présents ont avalisé un nouveau comité. Il s'agit là du lot de toute association et non de la conséquence d'une année perturbée.

Pour ma part, j'aime comparer l'ARFOR à ces vaisseaux de récits de science-fiction dans lesquels l'humanité s'embarque, en quête d'une nouvelle planète habitable. Car ceux qui ont lancé le vaisseau ARFOR savaient que des successeurs les remplaceraient un jour aux commandes. En effet, leur ambitieuse destination était trop lointaine

pour pouvoir être atteinte en un claquement de doigts. Aujourd'hui, les lanceurs initiaux sont toujours à bord de la fusée, mais ils ont passé les manettes commandes. Et en fait, chaque changement au sein du comité ne vise qu'à poursuivre le voyage tout en gardant le cap. Grâce aux pilotes d'hier, grâce à la trajectoire déjà parcourue, l'ARFOR et son comité peuvent continuer à s'approcher de l'objectif visé et à considérer le futur.

Pour continuer cette analogie avec l'univers de la SF, chaque nouvelle planète visitée a demandé à l'équipe du moment de relever le défi de comprendre ce nouveau monde, de résoudre les difficultés rencontrées. Et voici l'ARFOR 2021, résultat d'une succession d'équipages consciencieux, responsables et investis.

À ce titre, les équipes passées du vaisseau ARFOR jusqu'à ce jour méritent nos remerciements.

À nous de conserver les valeurs qui furent les leurs. Nous les avons faites nôtres pour continuer d'explorer, de visiter d'autres planètes de la galaxie de la formation avant de céder, un jour, la place à une nouvelle équipe.

Dans l'immédiat, puisse l'ARFOR ne jamais connaître de finalité et toujours soutenir les progrès de notre secteur et les besoins de ses membres.

Blaise Neyroud

## CERTIFICATS 2020

**Félicitations chaleureuses du comité de l'ARFOR et bienvenue à vous dans le monde de la formation!**

### **Coordinateurs\*trices de formation**

Margaryta Belyayeva Eid • Claire-Lise Bornand • Nilüfer Demir • Philippe Dobbler • Lory Favre • Sébastien Kuntz • Rachel Lamour • Claudia Magne • Sylvia Moret • Florence Nöding • Carla Oliveira • Isabelle Orellana •

Virginie Piétu • Yvoa Pittet • Guillaume Rouiller

### **Formateurs\*trices avec certificat ARFOR**

Sylvie Borloz • Arnaud Demol • Catarina Fidalgo • Joyce Maurin • Pascal Schneider

### **FFA-BF-M1 Certificats FSEA formateurs\*trices d'adultes**

Jean Autier • Anne Ceccheto Grégory Delhaye • Claudia De Sousa Eusébio • Florence Dolciani • Philippe Gachet • Avni Redzepi • Éric Schiffer • Jemila Sermet • Seynabou Seye • Diana Varisco

## 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

**Sandrine Mélé**  
relectrice

PUBLICITÉ  
**HP MEDIA SA**  
info@hpmmedia.ch

IMPRESSION  
**Publi-Libris**  
Imprimé en Suisse.

DIFFUSION  
Tirage: 500 exemplaires

Abonnement 4 parutions:  
CHF 45.- (gratuit pour  
les membres ARFOR)



Le centre de compétence qui réunit sous une même enseigne 3 prestigieuses écoles professionnelles.

Vous êtes expert praticien ?  
Vous aimez transmettre vos connaissances de manière innovante et participative ?

Et si vous preniez part à l'aventure Cursus en rejoignant notre réseau ?

En tant que **Spécialiste en économie d'entreprise** dans les domaines de :

- Production et Innovation
- Comptabilité analytique de gestion
- Approvisionnement et Logistique
- Financement et Investissement

En tant que praticien aguerri dans les domaines **RH, Management et Finance** suivants :

- Assurances sociales/choses et salaires
- Fiscalité directe
- Leadership transversal
- Résolution de problèmes et prise de décisions

Ou encore en tant qu'**Expert diplômé en finance & controlling** sur les thématiques de :

- Modes de financements et Planification financière
- Consolidation des comptes

Intéressé ? Transmettez-nous votre dossier à [info@cursus-formation.ch](mailto:info@cursus-formation.ch)  
Ou **contactez-nous** au **021 626 27 28**

[www.cursus-formation.ch](http://www.cursus-formation.ch)

TRANSMETTEZ  
VOTRE EXPÉRIENCE  
AVEC AISANCE.

NOUS ON S'OCCUPE  
DE LA TECHNIQUE !

VOS  
PARTICIPANTS  
VOUS  
REMERCIERONT !

  
**GESTIFORM**  
POUR VOUS, AVEC VOUS

RUE NEUVE 11 - 1003 LAUSANNE - 021 357 42 42  
[www.gestiform.ch](http://www.gestiform.ch) - [jp.besse@gestiform.ch](mailto:jp.besse@gestiform.ch)





---

## Le module 1 du Brevet fédéral de formation pour adultes a fait peau neuve

Cinq questions à Philippe Gachet, membre de la commission ARFORmation et responsable de la filière BF-FFA-M1 pour l'ARFOR au sujet de ce module 1 revu, corrigé et grandement amélioré.

---

### Concrètement, le nouveau BF FFA Module 1 comprend quoi ?

Le module se déroule en 14 jours de présence répartis sur sept mois et plus 165 heures de travail autonome. Il faut bien cela pour apprendre à préparer, animer, évaluer et réussir des sessions de formation pour adultes.

Ensuite, l'évaluation des compétences consiste à démontrer cela par une pratique documentée (brève séquence de formation) comprenant aussi la planification, la réalisation et la réflexion impliquées.

Le certificat délivré au terme de la formation, combiné à une expérience pratique de 150 heures, ouvre les portes à une carrière très prisée dans le monde de la formation.

### Qui sont les participants ?

À la fois des gens de tous les cantons romands et des frontaliers. Ils présentent des niveaux différents. Certains ont une expérience préalable en formation d'adultes (cela aide),

d'autres font leurs premiers pas dans ce domaine. Leur point commun : aimer transmettre, souhaiter coller au plus près des réalités du métier et obtenir la certification suisse.

### Trois mots sur les formateurs...

Une des forces de l'ARFOR est de compter autant de femmes que d'hommes. Leur profil reflète bien la société actuelle : issus de milieux différents, riches d'une vaste expérience de la formation pro (PME, grandes entreprises ou multinationales ou en centres de formations réputés). Toutes et tous sont des praticiens actifs et se perfectionnent sans cesse. Ils transmettent donc les dernières nouveautés de la profession.

Lors de la dernière session, nos quatre intervenants sont passés sans sourciller du présentiel au distanciel. Leur approche concrète et en phase avec les réalités a grandement enrichi le module 1 : présentiel augmenté, formation digitale, formation hybride, blending learning, etc.

### Et après le BF-M1 ?

D'une part, le système modulaire FFA en comprend cinq au total. Le BF-M1 n'est que le premier. S'inscrire à la vérification finale pour obtenir le titre « Formateur / Formatrice avec Brevet fédéral » exige les cinq. D'autre part, les formateurs d'adultes disposent de nombreuses possibilités de formation continue ou de perfectionnement. Les niveaux de formation étant très variés, certaines filières proposent des formations continues, le plus souvent organisées de façon modulaire ; elles offrent ainsi une grande souplesse dans l'organisation de l'acquisition des compétences.

### En plus de former la crème des formateurs, quels autres atouts réserve ce module ?

En rassemblant des gens issus de domaines très divers et au bénéfice d'expériences variées en la matière, il ressort de précieux échanges. On y rencontre des formateurs occasionnels, des maîtres d'apprentissage,

des personnes en reconversion professionnelle, des formateurs autodidactes du milieu associatif ou sportif et des cadres. Leur point commun ? Avoir décidé de passer plus de temps à transmettre qu'à lutter avec leur hiérarchie !

Les appréciations révèlent que les apprenants se considèrent avoir été choyés l'ARFOR. Ils disent que cette formation quasi sur mesure, adaptée à leurs besoins, a su les amener, très vite, à un excellent niveau. En l'occurrence, celui de savoir, à leur tour, transmettre... le plaisir de transmettre.

## STS, le spécialiste de la formation en management de projet

Depuis 25 ans, STS offre aux entreprises et partenaires des services et des outils de qualité

STS propose des formations et du coaching sur mesure pour les entreprises dans le monde entier. Nos outils – serious game, contenus digitaux, simulateurs d'examen, outils d'évaluation – construits de façon simple et efficace, sont idéals pour compléter vos formations existantes.

Nos formations in-house sont disponibles en virtuel et adaptables selon vos besoins.

Souhaitez-vous en savoir plus? Contactez-nous pour obtenir une séance de conseil offerte avec un de nos experts!

### Solutions pour :

UNE ENTREPRISE OU UN APPRENANT

Nous vous proposons des solutions sur-mesure



### Produits pour :

UNE ENTREPRISE, UNE UNIVERSITÉ  
UN FORMATEUR OU UN APPRENANT

Choisissez parmi une large gamme de produits



DU E-LEARNING AUX SERIOUS GAMES

✉ office@sts.ch

🌐 sts.ch

☎ +41 (0) 21 510 11 50



## APOSTROPH.

### Traductions professionnelles

**Pour nous, la traduction est  
une affaire de cœur et d'esprit.**

- ✓ 2'000 traducteurs qualifiés et spécialisés
- ✓ Principe de langue maternelle des traducteurs
- ✓ Plus de 25 ans d'expérience
- ✓ 70 langues
- ✓ Technologies de pointe
- ✓ Portail en ligne gratuit myAPOSTROPH
- ✓ Certifiés ISO 9001, ISO 17100 et ISO 27001

Swiss Firm. Swiss Quality.

**APOSTROPH**  
**GROUP**







## Comité de l'ARFOR: sortants et entrants en question

---

**Des membres quittent le comité. Ils s'en vont, ravis d'y avoir siégé, et emplis du sentiment d'avoir contribué à faire avancer la cause de l'ARFOR. Nous leur donnons la parole afin de les remercier pour leur engagement et leurs services rendus - bien sûr! -, mais aussi pour profiter de la « sagesse des anciens ».**

**De nouveaux membres les remplacent. D'ores et déjà dans les starting-blocks, ces formatrices et ce formateur ont des projets, des rêves et des ambitions pour l'ARFOR. Aperçu du feu qui les anime.**

---

## Jean-Pierre Besse

### Quel est ton bilan, après huit ans au comité de l'ARFOR ?

J'en pars ravi ! Ravi sur tous les plans ! D'abord celui d'avoir pu participer à créer l'Agora de la formation, à Yverdon. Ces rencontres ont contribué à donner corps à notre mission. Elles ont constitué des bornes majeures dans notre histoire associative. De ce fait, je croise les doigts pour que l'on puisse reprogrammer la prochaine au plus vite...

Ensuite, avoir mis à jour la formation Coordinatrice de formation a aussi été une belle étape. L'ARFOR dispose ainsi d'un produit en phase avec les besoins actuels. Et cette nouvelle version a redonné un élan à une formation qui suscitait moins d'intérêt au fil du temps. Or, l'ARFOR compte sur le revenu de cette formation afin de poursuivre sa mission. Enfin, ces huit années ont été très riches en belles rencontres avec des gens motivés, intéressants et inspirants. Bien sûr, on a connu quelques moments moins drôles aussi. Mais la multitude d'activités, la grande marge de manœuvre, et la créativité possible dans toutes ces collaborations et ces échanges a largement compensé les quelques passages nuageux.

### Quels défis nous attendent ?

Des défis de taille attendent le comité ! Car le formateur actuel n'a déjà plus grand-chose à voir avec celui d'hier. Et quant au formateur de demain et d'après-demain... je ne sais pas si l'on s'imagine à quoi il ressemblera et ce qu'il devra offrir pour exister. Car notre secteur ne cesse de changer - c'est le moins que l'on puisse dire. Cette instabilité constante a engendré le premier Agora de la formation. Nous nous demandions : et si la formation n'existait plus ? La question paraissait farfelue et infondée. Mais ni les responsables RH ni nous-mêmes n'avions su y répondre... Depuis, les évolutions récentes lui ont donné tout son sens... Pas de machine arrière possible car l'hybridation est une réalité. Les barrières sont tombées : on peut se former en Belgique francophone, en France, sur le web, ici ou ailleurs... L'ARFOR doit apporter de l'aide et ses lumières face à cette sérieuse concurrence d'un nouveau type...

### La position de l'ARFOR dans ce marché mouvant ?

On est dans le peloton de tête ! Nous avons réussi à ne pas prendre de retard. Par chance, le comité dispose de forces vives, de sang neuf. Il faut que l'on reste dans le train, voire que l'on monte à bord d'un TGV. Exclu de s'arrêter chaque fois que surgit un doute - car tout mute autour de nous. L'actualité justifie comme jamais notre slogan : « Ensemble pour demain ». Notre raison d'être conserve toute sa valeur. Accomplissons notre mission.

### Un message pour l'ARFOR ?

Laissons une place à l'intuition ! Il en faudra. Elle rendra bien service. Elle fera gagner du temps. Ces propos s'opposent à ce que préconise notre formation de coordinateurs de formation où l'on enseigne de tout gérer, planifier et envisager. C'est vrai. Mais les expériences récentes ont montré la nécessité d'agir vite et de pouvoir changer de cap en urgence. Deux exemples illustrent bien cela. La formation que je viens d'évoquer avait vieilli. Elle n'intéressait plus grand monde. L'enquête conduite par Michel Voisard a révélé les besoins des prospects. Sur cette base,

nous avons conçu une ébauche de refonte. Puis nous l'avons complétée. Maintenant, elle a renoué avec le succès. Elle est à nouveau l'une des formations phares de l'ARFOR. Or, sans cette approche légère et intuitive, on aurait perdu 18 mois... Cette façon de faire nous a permis de réduire le délai entre l'idée et la réalisation.

Tout va très vite. Les temps exigent agilité et vitesse d'exécution sous peine de rester à quai. On ne peut plus se permettre d'obtenir tout l'aval souhaité, mille autorisations ainsi que la certitude absolue de tenir la bonne idée et un concept mûr. Ou alors au prix de manquer le train, et le suivant encore, et le suivant aussi...

Le cas de la revue Transfert est une autre preuve concrète de la valeur de l'intuition suivie d'action. Le comité de l'ARFOR s'est trouvé soudain privé de graphiste ainsi que de toute maquette ou archives de la publication qui s'appelait encore *Agora*. Produire l'édition suivante a exigé une solution audacieuse, rapide et sans filet : repartir à zéro et... faire confiance à un professionnel. Vous tenez le résultat de cette approche entre vos mains. Il fallait oser, c'était ça ou rien. Et cela a payé !

Pour conclure : merci aux membres de l'assemblée générale pour la confiance accordée. Ce fut un plaisir de mettre notre énergie et notre bonne volonté au service de la cause que défend l'ARFOR.



## Martin Déglon

### Quel est ton bilan, après plus de quatorze ans passés au comité de l'ARFOR ?

Patrick Debray, rencontré durant mes cours en vue du diplôme de formateur en entreprise, m'avait dit, et je cite : « On cherche un vice-président dynamique et "qui présente bien" » ! Voilà comment je suis passé de treize années en tant que membre passif à l'ARFOR à quatorze années actives au comité dont neuf en tant que vice-président, et deux en tant que Président, postes où, j'espère avoir apporté ma pierre à l'édifice.

Chargé des relations inter-membres et de concevoir de nouveaux produits pour nos adhérents, j'ai proposé le concept des Ateliers de l'ARFOR, qui sont en fait des conférences interactives avec un débat ou un travail de groupe à la fin. De telles rencontres constituent un pont entre ARFORmation (cours) et l'ARFORum (conférences). Ensuite, j'ai développé la présence de l'association au Salon RH de Genève, ce qu'avait initié Patrick Debray. Cette réunion annuelle nous a valu de nombreux membres. À leur attention, j'ai lancé les soirées d'accueil des nouveaux afin de célébrer leur adhésion. Ensuite, il y a eu les Kick-off de l'ARFOR, autre moment important de la vie de l'association. Voilà pour le concret. Sur le plan personnel, l'ARFOR m'a permis, il y a presque 30 ans, de m'introduire dans le métier de la formation. Puis ces années passées au comité m'ont offert des moments de rencontres avec des gens intéressants et enrichissants qui m'ont fait grandir.

### Selon toi, quels défis nous attendent ?

À court terme: surmonter la Covid-19, bien sûr, mais, en la matière, je pense que nous

avons bien contourné cet écueil.

Ensuite, fidéliser nos membres actuels avec de nouvelles propositions à vivre et riches d'une bonne plus-value.

Et enfin, en attirant de nouveaux membres, seule assurance pour la viabilité de l'ARFOR.

À moyen terme: bien négocier le virage de la numérisation, amorcé depuis un moment, mais précipité par la crise sanitaire. L'arrivée au comité d'une Isabelle Mayor, au top dans ce domaine, va aider en ce sens. Je suis confiant.

### Un message pour l'ARFOR ?

Mon souhait est qu'aussi bien le comité que les membres de l'ARFOR gardent leur foi en la créativité, leur élan pour la formation en dépit de ou grâce à la numérisation, laquelle relève plus de la forme que du fond, et réserve plein d'avantages. Suivez le mouvement et tout ira bien !

Si je peux me permettre, pour ma part, en tant que formateur, j'ai souvent eu l'impression d'être comme les hôtesse de l'air: elles voient des centaines de gens par jour, mais sont seules le soir à l'hôtel. Si tel est votre cas, dites-vous que cette association vous offre un bon moyen de partager entre pairs. Pour ma part, l'ARFOR m'a connecté à une sorte de famille et m'a même fait rencontrer de véritables amis. Puisse-t-il en être de même pour vous !

## Thierry Dumont

### Le bilan de ton passage au comité ?

Avoir noué de bons contacts avec les associations HR romandes et avoir signé une convention de réciprocité avec les RH de Vaud et Genève.

Avoir préparé et modéré plusieurs ARFORzoom en 2020 qui ont rencontré un grand succès: le dialogue avec Simon Franzen, directeur du CVPC ainsi que la table ronde sur la Covid-19, les entreprises et les RH, en présence des trois présidents de sections romandes de RH (FR, GE, VS) (plus de 100 inscrits). Un autre ARFORzoom abordait les similitudes et les différences entre facilitation, formation et coaching. Cela a aussi abouti à une convention de réciprocité avec SRCoach, la société romande de coaching. En temps de confinement, ces forums ont démontré leur pertinence pour les membres, en matière d'échange et d'expression.

Autre motif de fierté: avoir été, avec Jean-Pierre Besse, la cheville ouvrière du projet de confier le secrétariat de l'ARFOR à aduna romandie. Je me suis beaucoup impliqué dans cette étape de professionnalisation qui me semblait indispensable pour l'avenir de notre association.

### Ta vision pour l'avenir ?

Pour moi, l'ARFOR est à la croisée des chemins. Aduna lui fournit une structure stable. Mais il reste à profiler sa vocation par-delà le networking qu'elle rend possible et son centre de formation du FFA-BF-M1. À mon sens, l'ARFOR doit redéfinir son rôle et sa raison d'être dans un monde de la formation en changement rapide et, entre autres, mieux gérer sa présence dans certains cantons pour mériter pleinement son titre d'association romande.

## Olivier Poletti

### Ton coup d'œil rétrospectif sur ton passage au comité ?

Dans mon rôle d'architecte en pédagogie, j'étais arrivé à l'ARFOR avec l'intention de comprendre le monde des formateurs indépendants pour m'expliquer leur relativement faible présence dans les Corporate Academy.

J'y ai découvert une belle énergie, des membres impliqués et de beaux projets et c'est ainsi que je suis entré au comité.

J'ai espoir d'avoir pu apporter un certain pragmatisme et une vision ouverte sur la digitalisation de la formation.

### L'avenir de l'ARFOR ?

Le monde de la formation tente d'évoluer, ce qui représente de nombreux défis.

S'il est une chose dont je suis convaincu, c'est que l'unité de base pour toute réflexion pédagogique ne sera plus à l'avenir l'action de formation, mais bel et bien le parcours de formation.

L'impact du digital, la multiplication des modalités de formation et l'accélération des attentes forcent de manière inéluctable ce changement. La source de défis pour l'ARFOR est donc bien loin de se tarir.

### Un avis ou un conseil à donner au prochain comité ?

Pour un membre sortant, répondre à ce genre de questions n'est jamais chose aisée.

Cependant comme tout architecte qui se respecte, je conseillerais à mes successeurs de toujours garder un œil vigilant sur les fondations car, sans cela, tout édifice finit par se fissurer.

Il est donc particulièrement important de veiller à toujours fournir aux membres les prestations incluses dans les fondations mêmes de l'ARFOR.

## Blaise Neyroud

### Pourquoi être entré au comité de l'ARFOR?

Deux motivations principales. La première: faire entendre la voix des formateurs à caractère technique. L'ARFOR compte beaucoup de formateurs indépendants en développement personnel et en coaching, mais peu dans les domaines techniques. Or, j'aimerais prospecter les membres de ce public, leur faire savoir qu'ils sont les bienvenus et que quelqu'un les représente au sein du comité de l'association. Deuxième raison: avoir découvert que l'ARFOR est un regroupement de formateurs et non une institution faitière. Eh oui, la faitière est la FSFE, squattée par une société zurichoise quasiment inactive dans son rôle (et je ne parle pas du Tessin, sous-représenté), alors que nous sommes plus de 400 cotisants à cette faitière! C'est d'autant plus dommage que la FSEA représente la formation continue – une nébuleuse. Selon moi, le statut d'organisation faitière devrait nous revenir car nous avons une représentation plus ciblée. Nous sommes au service des formateurs à caractère professionnel. Or, sans l'officialité de la position d'association faitière, comment défendre notre profession à tous les niveaux (politique, employeurs, etc.)? C'est d'autant plus regrettable que bien des formateurs employés par des entreprises assurent cette charge en dehors de leur cahier des charges. Ils

travaillent sans objectifs ni supplément de salaire ni la considération qu'ils méritent. Du genre: « Bon, ben... tu vas t'occuper des apprentis et des nouveaux dans l'entreprise, OK? » En tant qu'association faitière, l'ARFOR aurait davantage de poids pour actionner des leviers puissants et efficaces. Elle défendrait et protégerait mieux ses membres. Un tel statut, à lui seul, démontrerait que nous représentons un métier et non une bande de copains. Cela me paraît relever de la plus haute importance. J'espère que le comité va me suivre en cela et que l'on va plancher là-dessus.

### Ta vision des vingt ans à venir pour l'ARFOR?

Un des rôles de l'association est d'accompagner ses membres au fil des évolutions du métier. On l'a fait de notre mieux en 2020, bien qu'en improvisant – comme tous les autres! Cette expérience de crise nous a montré ce qui marchait ou non. À nous maintenant de fournir des outils pour ne plus avoir à improviser. ARFORmation a établi une charte par laquelle elle s'engage à ne pas se contenter de suivre les tendances et tâcher d'être dans le coup. Nous devons assurer à la fois en ce qui concerne le niveau actuel et anticiper les évolutions de notre secteur. Sans quoi nous rencontrerons les mêmes écueils que de nombreux brevets fédéraux: nous serons en retard d'une guerre par rapport

aux besoins et aux modalités de la profession... Alors, au pire, à défaut de fournir les outils de demain, l'ARFORmation doit annoncer ce qu'ils seront. Dans l'idéal, bien sûr, nous devrions imaginer sans cesse les évolutions et aider là où ça compte, et sans délai.

### Que préconises-tu?

D'une part, j'ai déjà fait des suggestions à ARFORmation. D'autre part, mon patron me finance pour apprendre à former à distance. Je pourrai donc bientôt former mes formateurs à ce sujet. Dans la foulée, j'ai suggéré à Manilla Marra de développer un cours rapide portant sur l'animation de cours à distance. Ainsi, les membres de l'ARFOR découvriront ces outils et pourront en former d'autres afin de démultiplier cette compétence.

### À tes yeux, quels défis attendent le comité?

Des défis importants, pas évidents à relever, mais passionnants! De ceux qui donnent envie de mouiller sa chemise pour la cause!

Quant à moi, en jetant mes « pavés dans la mare » de Transfert et en écrivant des articles dans d'autres rubriques de la revue de l'ARFOR, j'espère aborder certains de ces aspects. Et, je souhaite surtout susciter des envies de discussions, de collaborations, d'échanges parmi nos membres.

## Manila Marra

### Pourquoi entrer au comité?

En tant que membre, j'ai d'abord adhéré à ARFORmation avant de diriger cette commission. Rester active dans ce groupe et œuvrer au comité est idéal pour aider l'ARFOR à garder ce qui a fait la force de notre association. Avec l'aide de mes collègues d'ARFORmation au profil bien différent, j'espère repousser l'horizon.

### Ton ambition pour l'ARFOR?

ARFORmation est une force capitale. Je vais donc continuer à y donner de l'énergie afin de poursuivre ses actions nécessaires et qui fonctionnent. Mon expérience – à la fois de formatrice d'adultes, indépendante et en entreprise, ainsi que de responsable pédagogique –, devrait être utile. Grâce à cette double casquette, je vais proposer les formations les plus adéquates possibles pour répondre aux attentes du plus grand nombre de membres. À mes yeux, le comité doit poser une grande question à l'association: qu'est-ce que l'ARFOR peut faire vous?

### Qu'aimerais-tu que l'on dise après ton passage au comité?

Voyons grand: d'avoir proposé des stratégies réalistes et efficaces, donc profitables à nos membres. Je serais fière d'entendre: « Manila a laissé son empreinte avec ses projets! Elle a participé à l'avènement d'une nouvelle ère de l'ARFOR! » Mais je rêve! Car le comité ne m'a pas attendue, et il propose plein de très bonnes choses à garder! Il nous reste à développer un axe de conseils, à devenir experts dans l'art d'accompagner les formateurs, à soumettre une réflexion générale sur la profession. Ainsi, les futurs membres se développeront

grâce aux formations continues et/ou certifiantes de l'ARFOR. Notre association continue d'adhérer au label de qualité eduQua. Cela démontre notre désir d'aller dans ce sens et de proposer des formations reconnues et certifiantes.

### **Membre de longue date de l'ARFOR, qu'en as-tu retiré et que souhaites-tu encourager dans ce sens au sein du comité?**

L'ARFOR m'a toujours apporté l'agréable sentiment de me sentir soutenue. Avoir constitué des groupes de travail pour faire évoluer différents domaines de nos pratiques professionnelles nous a donné à vivre de chouettes aventures et à rencontrer de belles personnes. Grâce à l'expérience acquise lors de séances ou d'échanges, j'ai pu utiliser ces bonnes pratiques auprès de mes clients. Et en ces périodes difficiles, le simple fait d'échanger ressource et ravive la motivation : rien que cela justifie de rejoindre l'ARFOR. Aujourd'hui, j'ai envie d'accroître le côté proactif de l'association. Et surtout de répondre au mieux aux attentes de ses membres. À titre personnel, par exemple, je souhaiterais des formations utiles en temps de pandémie, de nouvelles méthodes pédagogiques pour recharger ma boîte à outils. Enfin, j'aime pouvoir partager entre professionnels de la formation. Être ensemble me paraît plus que jamais essentiel pour aller plus loin.

## **Isabelle Mayor**

### **Pourquoi entrer au comité?**

Le fait que... l'on est venu me chercher ! Plaisanterie mise à part, j'ai du plaisir à m'investir pour cette association qui veut être au centre de la formation en Romandie. Je pense qu'il est indispensable d'être ensemble pour réussir la transition digitale en cours. L'ARFOR offre le moyen d'aller plus loin ensemble puisque l'ancrage ne relève pas de la connaissance, mais du souvenir.

### **Que souhaites-tu surtout développer au comité?**

Dynamiser et professionnaliser la communication de l'ARFOR. Et aussi diffuser de la connaissance et des études scientifiques récentes auprès des membres, afin d'ouvrir le débat ! À mes yeux, l'ARFOR devrait, par exemple, rassembler les appels d'offres de formation. En la matière, il faudrait que les entreprises, les

mandants passent leurs appels d'offres à travers l'ARFOR.

### **Qu'espères-tu réaliser dans le cadre de cette fonction?**

Atteindre le but de ma mission principale : développer la formation continue au sein d'ARFOR. Mais encore faut-il que je connaisse bien les vœux des membres. Il m'importe de savoir ce qui leur manque. Ce qui leur serait utile. D'où un sondage pour éviter de proposer des offres inutiles ou non souhaitées.

S'il s'avérait que mon idée d'un catalogue de formation continue par et pour les membres de l'ARFOR avait du succès, la valeur de notre association n'en serait que plus grande. Le sondage dira si je suis la seule animée par une telle vision ! Quoi qu'il en soit, je suis ravie de contribuer à l'aventure !

## **Gabriella Leone**

### **Pourquoi entrer au comité?**

Car j'aime les collaborations et l'intelligence collective ainsi que l'idée de rompre un peu avec le caractère parfois individualiste de mon activité !

### **Comment vois-tu ton apport au comité?**

D'abord comprendre l'ARFOR de l'intérieur. Ensuite, faire profiter le comité de mes analyses de terrain, de mon expérience de vie et de formatrice. Enfin, réfléchir à plusieurs aux défis de notre métier. En autres défis, tout ce qui touche à la numérisation croissante, à la réticence des entreprises à investir dans ce domaine et à la pression que ressentent les membres du personnel à l'idée de se former. À nous d'offrir des formations plus utiles, moins chronophages, plus interactives et expérientielles et à forte valeur ajoutée.

### **Qu'aimerais-tu que l'on dise de ton passage au comité?**

Mon idéal serait d'avoir contribué à améliorer l'offre de formation de l'ARFOR et, de ce fait, accru le succès de ses membres. Avoir rendu l'association plus visible. Et avoir pu aider à faire reconnaître les compétences des formateurs, au point de leur valoir davantage de mandats.

## **SONDAGE**

**Vos réponses nous importent et peuvent faire une grande différence dans ce que vous allez retirer de votre adhésion à l'ARFOR.**

**Merci de bien vouloir consacrer trois minutes à ce questionnaire on line : photographiez le Code QR ci-dessous ou tapez : [bit.ly/sondageARFOR](https://bit.ly/sondageARFOR) sur votre navigateur internet.**





# Formation professionnelle vs professionnel de la formation

Depuis une année ou deux (voire un peu plus), des bruits circulent sur la professionnalisation du métier de formateur. J'ai même entendu le terme de « convention collective de travail ». Pour moi, si la profession se dirige dans cette direction, les participants aux cours risquent de le payer très cher. C'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...



Quand je parle de payer très cher, je n'utilise pas le sens propre du terme. Un professionnel de la formation ne peut être actif qu'avec parcimonie dans la formation professionnelle. Pourquoi ? Les compétences sociales, méthodologiques ou le savoir-faire, c'est comme les langues ou les maths, si ce n'est pas pratiqué, ça se perd.

Dans la formation professionnelle, on emploie des professionnels de la matière qu'ils transmettent. Pour former au décompte de TVA, rien de plus compétent qu'un fonctionnaire de l'office fédéral des contributions au bureau de la TVA. Pour former une coiffeuse, seule une professionnelle active dans un salon de coiffure peut développer les compétences du débutant. Par contre je n'emploierais pas cette coiffeuse, même patronne, pour former les futures patronnes aux décomptes TVA sur la vente de produits capillaires.

Le fait d'employer des personnes qui pratiquent au quotidien les compétences qu'elles transmettent en cours supprime la problématique de l'actualité, de la mise à jour de ces mêmes compétences. Avec un professionnel de la formation, cet élément d'actualisation se perd à vitesse grand V.

Je m'explique avec mon exemple de coiffeuse. Une professionnelle active dans un salon est obligée de se tenir à jour sur les tendances du moment, des nouveaux styles, des colorations à la mode. Cette actualisation de ses compétences fait partie du métier. Si elle ne le fait pas, je ne donne pas cher de son salon. Elle va perdre sa clientèle. Prenons maintenant une coiffeuse exclusivement formatrice, qui n'est pas confrontée aux exigences légitimes ou abracadabrantes de la cliente lambda : elle

devra fournir beaucoup plus d'efforts pour se tenir à jour, elle risque de perdre la main. Comment apprendre et tester les nouveaux gestes, les nouveaux produits ? Beaucoup plus compliqué.

La démonstration est également valable pour le formateur TVA. L'exemple est un peu moins spectaculaire mais tout aussi vrai. Je l'ai constaté avec mes formateurs TVA.

Vous m'interpellerez alors sur les formations de savoir-être. Eh bien, je vous réplique : même combat. Le formateur à la vente ou au management qui n'est pas confronté au quotidien aux réactions de clients ou n'a pas à gérer une équipe de collaborateurs en conflit, ne peut qu'enseigner des théories ou des compétences forcément progressivement désuètes.

Ainsi, je ne m'oppose pas définitivement aux formateurs professionnels. Ils sont utiles mais je n'y crois que dans des domaines spécifiques. En tant que responsable de formation, j'en emploie. En revanche, pas dans de la formation métier. Je loue les professionnels qui consacrent quelques heures de leur temps libre ou de travail (en accord avec leur employeur ou leur structure d'entreprise). En général, ils sont passionnés et éprouvent du plaisir à diffuser leurs compétences. Ce sont les seuls également qui peuvent illustrer leur cours d'exemples et d'anecdotes réels et actuels. Ce sont les seuls qui peuvent construire les formations avec des situations issues directement de leur quotidien et par là apporter du concret à leurs participants (ni des élèves, ni étudiants). Ces gens-là méritent d'être accompagnés pour développer leurs compétences de formateur mais, oh jamais, celles d'enseignant !



---

## Permis d'être vrai

**Fouzia Geiger, formatrice, Gestalt-thérapeute et membre de l'ARFOR depuis 2004.**

Tout un monde défile sur son visage au fur et à mesure qu'elle s'exprime. Le sourire de l'amie accueillante, la facétie de l'enfant joueuse, le sérieux de la chercheuse en réflexion... Avec pour point commun, une transparence sur ce qu'elle vit dans l'instant et qu'elle nous donne à voir. Cette sensibilité propre à chacun constitue, selon elle, la base de toute collaboration humaine. À la fois éminente universitaire et professionnelle de terrain, Fouzia se passionne à transmettre cette capacité à se montrer vrai. Au menu de ses accompagnements : profondeur et jeu.

---

« Garde toujours un livre avec toi ! », disait sa grand-mère, « Tu ne t'ennuieras jamais. » Fouzia a suivi ce conseil, avec des livres pour compagnons de ses étapes de vie. Ses livres ? Son refuge de benjamine reléguée par sa fratrie plus âgée, sa boîte à savoirs au fil de son long parcours d'études, sa source inépuisable de connaissance et de transformation personnelle pour la professionnelle qu'elle est devenue.

Fouzia évoque ses racines marocaines avec respect. Sa famille, mi-berbère, mi-arabe, ce « pays du couchant » qu'elle quitte seule, pour la Suisse, autour de ses vingt ans. Ses mots disent la générosité, les sourires, le contraste des civilisations. « À la maison, chacun parlait sa langue ou en mélangeait plusieurs, sans retenue : berbère, arabe, dialecte marocain, français. » Elle grandit dans cette variété culturelle.

Elle hérite ainsi de la souplesse, du courage et du sens de l'engagement propres aux peuples de sa lignée.

### La présence et le sensible

Motivée à décrypter la complexité humaine, elle entreprend des études universitaires, puis se forme aux approches relationnelles et systémiques. Elle intervient aujourd'hui dans deux domaines : en tant que formatrice, auprès de groupes pour faciliter la collaboration, et en tant que Gestalt-thérapeute, auprès de clients individuels ou de couples. Le rapport entre ces activités ? La recherche d'une relation sensible entre les êtres et leur mise en mouvement, au sens propre comme au figuré.

Fouzia développe un lien étroit avec ses clients dans l'intimité de son cabinet. Elle opère de même en entreprise, où elle révèle

cette qualité de contact aux groupes. Car on le sait, bien souvent, le poids des fonctions fausse la collaboration dans les équipes. « Une fois les étiquettes professionnelles décollées, le beau et le singulier des uns et des autres apparaît », explique-t-elle. Chacun apprend alors à affirmer sa différence, à entrer en relation avec autrui de façon authentique, en partenaires plutôt qu'en adversaires.

Elle privilégie pour cela les expérimentations et le jeu, qui engagent le corps. Sa priorité : inciter à s'autoriser à jouer. « Découvrir sa part sensible peut déstabiliser, la dévoiler est impliquant. Co-créer avec le groupe un espace chaleureux et sûr devient alors essentiel. » Le travail collectif produit plus vite des prises de conscience et de la mobilité : il aide à sortir de ses schémas usuels et à mieux collaborer.



### Perpétuer le savoir-faire ancestral

À croire que son expérience au long cours ne lui suffit pas : Fouzia n'a de cesse de s'informer et se former elle-même. « Donner le meilleur à mes clients implique de mettre à jour et approfondir mes connaissances. » Toujours demeurer à l'affût des avancées sur l'intelligence collective et le management collaboratif, des dernières recherches en psychologie. « Le formateur doit remettre l'ouvrage sur le métier sans relâche, comme l'horloger soigne avec minutie son mouvement », conclut-elle.

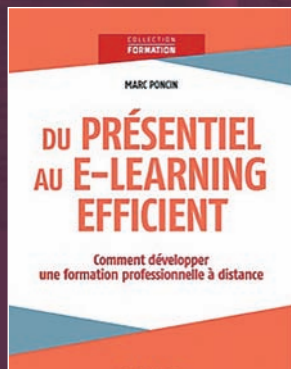
Un métier où elle a à cœur de laisser une trace bien tangible, par l'écriture d'un récit, autour d'une approche existentielle collective. L'aboutissement de six années de recherche et de plusieurs séjours auprès

d'une communauté berbère au mode de vie marqué par une spiritualité totalement intégrée à son quotidien, jusqu'à ses habitations, modulaires pour s'adapter à la rudesse du désert. « Je suis émerveillée par la manière dont ces familles vivent en harmonie avec la nature, admirative de leur capacité d'innovation dans un environnement si aride. J'aimerais raconter ce modèle sociétal, comme une source possible d'inspiration pour nos sociétés occidentales, face aux nouveaux défis, où s'adapter devient nécessaire. » Un livre pour transmettre une sagesse venue d'ailleurs. Sa grand-mère l'a initiée, à son tour de faire de même.

Isabelle Inzerilli  
Responsable de la formation

fouzia.geiger@bluewin.ch  
www.therapie-gestalt-valais.ch

1986 Master en sciences économiques et sociales, Unige  
1992-1994 Master en PNL  
1996-2003 Formation et pratique supervisée en systémique de Palo Alto  
2005-2010 Formation de formateur, École club Migros, Lausanne  
2010-2013 CAS en formation de formateurs, Université de Genève  
Depuis 2010 Formatrice et coach d'équipes avec l'approche systémique  
Depuis 2013 Gestalt-thérapeute (IFFP et EPG, France) en cabinet privé à Conthey.



*Du présentiel au E-learning efficient. Comment développer une formation professionnelle à distance ?*

par Marc Poncin

Édition : Dunod, 2020

ISBN : 978-2-10-079591-8

## LU POUR VOUS

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

« La révolution immatérielle bouleverse la pédagogie. Il faut à la fois tenir compte de l'état des choses et tenir compte de la tradition ». Ces mots initiaux de Michel Serres résumant bien les défis actuels qui touchent le monde de la formation. Car la révolution est en marche, à haut débit, et la situation sanitaire l'a vivement accélérée.

Comment intégrer ces mutations tout en gardant le meilleur de nos compétences métier pour proposer des parcours de formation et de développement de compétences efficaces ? L'auteur décrit une approche pragmatique et opérationnelle. Il nous invite à emboîter le pas à cette transformation digitale en quatre étapes. Dans la première, il aborde le contexte, présente des repères terminologiques, tire des leçons fondamentales du passé et tord le cou aux idées reçues relatives au marché de l'e-learning. Dans la seconde, il pose des repères organisationnels.

Deux aspects m'ont paru très intéressants : d'une part, son invitation à repenser les temps de formation ; d'autre part, sa présentation des différents acteurs de notre domaine, dont la nouvelle fonction d'aiguilleur de la formation, et leurs missions.

La troisième étape se consacre aux outils et pratiques. Marc Poncin revient sur l'importance de repenser les concepts de formation et insiste sur l'importance de produire des ressources de formation de qualité.

Pour finir, la dernière étape « stratégie et environnement » couvre les aspects de marketing, d'analyse des coûts et, surtout, la mesure de l'efficacité de la formation selon le modèle de Kirkpatrick. L'ouvrage suscite des prises de conscience. Le e-learning pur n'a pas réussi à faire ses preuves. Nous sommes à l'ère de l'hybridation de la formation. Les parcours de formation vont dorénavant proposer un mélange de moments synchrones et asynchrones, à

distance et/ou en présence. De plus, ces parcours formalisés devront être adaptables et adaptés afin d'offrir une andragogie différenciée conçue pour répondre aux besoins, à la disponibilité et aux modalités d'apprentissage des personnes en formation. À l'avenir, l'enjeu consistera à clairement définir les étapes obligatoires de ces parcours. À cette fin, nous devons inciter les formés à en découvrir plus. Nous aurons à attiser leur curiosité, à les motiver à apprendre par des activités variées, des apports théoriques et des moments de réflexion destinés à faire évoluer leurs compétences professionnelles. De manière progressive et construite, l'auteur répond à nos questions d'acteurs concernés par le processus de développement de la formation 4.0. Son ouvrage a le mérite d'ouvrir le champ des possibles et de fournir quelques pistes. Un soulagement que je ne résiste pas à partager avec vous.





### COURRIER PORTE-BONHEUR (ou Comment nos croyances créent la réalité)

Une jeune femme habitant un hameau, très timide, un peu renfermée, se sent exclue des joies de l'existence. Un jour,

elle reçoit une lettre, qu'on lui demande de photocopier et d'envoyer à cinq personnes de son choix. Il est stipulé que, si elle s'exécute, elle trouvera le bonheur qu'elle est en droit d'espérer. La jeune femme reproduit la fameuse missive, choisit cinq adresses et dépose son courrier à la poste du village. Pleine d'espoir, elle se rend au bal du samedi soir. Son sourire et sa gentillesse séduisent un très gentil garçon, qui l'invite à danser. Une relation se noue. Le père de ce jeune homme, boulanger dans une bourgade voisine, cherche une vendeuse. La jeune fille obtient cet emploi. En une semaine, elle a trouvé de quoi remplir sa vie de joie. Elle est très heureuse d'avoir continué la chaîne des lettres et croit fermement à son efficacité.

Retournant à la poste pour acheter des timbres, elle est interpellée par le postier, qui, tout en s'excusant, brandit les cinq enveloppes entourées d'un élastique : « La semaine dernière, vous avez oublié d'affranchir ce courrier, alors il n'est pas parti. Je suis content que vous soyez revenue ! » La jeune femme prend conscience, à ce moment-là, que ce n'est pas l'envoi des lettres qui a rendu possible son bonheur, mais... autre chose. Quoi ? « Merci, répond-elle au postier, ces lettres n'ont plus d'importance, vous pouvez les jeter ».

Fabienne Alfandari et  
Charles Brulhart



NOUVELLE RUBRIQUE :

## Comment le vivent-ils ?

Donner la parole à celles et ceux qui se forment sur le plan professionnel de manière atypique : tel est l'objet de cette nouvelle minisérie.

Nous avons l'habitude de fréquenter qui souhaite apprendre en groupes plus ou moins grands, dans des salles plus ou moins équipées (beamer, tableau blanc et tableau papier, voir pin-wand), armés de post-it, de feutres parfois secs, avec pause à dix heures, repas commun et autres joyeusetés de socialisation et de facilitation d'apprentissage. Mais qu'en est-il des formations qui se déroulent dans des environnements totalement différents : simulateur, atelier, nature ?

Cette minisérie aborde des voies de formation souvent issues de passions ou de compétences détectées, mais hors des schémas théoriques

de développement cognitif maintes fois explorés, décortiqués et étudiés.

C'est en forgeant, que l'on devient forgeron. Certes ! Mais le maniement de l'acier et du marteau ne s'acquiert pas en salle de classe. Aussi, comment apprend-on le bon geste, le savoir-faire ? Comment appréhende-t-on l'outil ? Comment fait-on sien un mouvement, par-delà l'effort purement intellectuel ?

Dans ce premier volet, Blaise Neyroud nous entraîne dans le rêve d'une vie, une passion liée à un champ d'apprentissage des plus complexes : l'aviation. Dès lors la question se pose : comment un pilote de ligne a-t-il vécu sa formation ? Réponses de Xavier Eggen, ancien copilote chevronné d'une compagnie low cost aujourd'hui disparue en pages suivantes...

**Quel parcours franchit-on avant de piloter un avion de ligne, de transporter passagers et équipage, à l'arrière du cockpit ?**

Il est vrai que l'on ne devient pas pilote sur un coup de tête, ni sans être passionné. Avant de briguer une licence professionnelle, le futur pilote se forme, d'ordinaire, dans l'aviation privée. Il effectue d'abord des heures de vol avec un instructeur. Ensuite, il emmène des amis pour accumuler les indispensables heures de pratique et pour réduire le coût de sa passion. En effet, le nombre d'heures à totaliser et le montant à déboursier pour chacune d'elles est tel qu'une source de financement s'impose. Le vol privé avec des amis est une solution acceptable.

Une fois sa licence en poche, il reste encore à obtenir plusieurs accréditations de vols : de nuit, multimoteurs, aux instruments, commercial d'affaires... avec, à chaque fois, un nombre minimum d'heures accumulées. Toujours à la charge de l'apprenti pilote...

Voilà pourquoi bien des candidats européens se forment en partie outre-Atlantique où les tarifs pratiqués sont très inférieurs à ceux du Vieux continent. De retour en Europe, ils doivent passer des examens d'équivalence, mais ils ont développé leurs compétences à moindre coût.

**On parle là de petits appareils. Quid de l'avion de ligne ?**

La formation démarre par des cours théoriques. L'étendue des connaissances à emmagasiner est énorme : aérodynamique, météo, physique, j'en passe et des meilleures. Par chance, il existe des solutions de formation à distance ! Cela permet de se former à son rythme et, surtout, de répéter une séquence incomprise autant de fois que nécessaire pour assimiler la matière. Dans tous les cas, l'encadrement d'un instructeur demeure la clé de la réussite. Il soutient, explique, encourage, suggère et facilite cet apprentissage particulièrement complexe.

**Comment se déroule une séance de formation sur simulateur de vol ?**

Cela intervient en phase finale de formation. Tout vise à optimiser l'efficacité

de cette étape décisive : briefing, préparation... L'heure de simulateur étant aussi onéreuse qu'une heure de vol, on ne peut pas se permettre de « jouer » ! Un simulateur est un engin ultra-sophistiqué qui reproduit quasiment à l'identique non seulement tous les instruments du cockpit mais aussi les réactions physiques d'un vrai appareil. L'atterrissage (phase délicate de tout vol) est presque plus brutal au simulateur qu'en réalité. Rien à voir avec les simulateurs de vol que l'on trouve dans le commerce pour jouer sur son PC à domicile, aussi complexes soient-ils.

Plus concrètement, la séance de 4 heures se déroule toujours en binôme d'élèves en formation : un commandant de vol et un copilote.

**Ainsi, vous êtes trois à chaque séance : un commandant, un copilote et un instructeur formateur ?**

Le commandant va y apprendre les procédures de la société qui l'emploie s'il vient d'une autre compagnie aérienne ou se familiariser avec un nouvel appareil. Il peut aussi coacher le copilote. Ce dernier est le vrai « débutant ». Il s'exerce à l'application stricte des procédures de vol et du travail en binôme dans le cockpit. Un instructeur encadre les deux apprenants. Celui-ci a deux fonctions : gérer le simulateur, paramétrer le vol, programmer des incidents, placer les candidats dans des situations critiques... Ensuite, il doit coacher les deux apprenants, s'assurer qu'ils appliquent les procédures et respectent les



«I can touch the sky »

# ou l'effort récompensé



manœuvres à la lettre. Il doit à la fois favoriser une symbiose entre commandant et copilote ainsi que leur autonomie respective. Le copilote doit pouvoir suppléer au commandant si ce dernier est victime d'un malaise, par exemple.

Ce travail en binôme compte parmi ce que j'ai préféré en formation en tant que copilote. Sans la « complicité » des deux collaborateurs, le travail devient plus laborieux.

Les séances au simulateur mesurent en outre si l'élève applique correctement la théorie et développe ses réflexes. Les calculs d'aérodynamique appris, rédigés sur papier, trouvent une application concrète. De plus, bien des trucs et astuces s'apprennent aux commandes d'un

appareil. L'usage du simulateur permet d'en acquérir certains. Il ne s'agit pas de by-passer les procédures, mais d'en optimiser l'application. Par exemple, lors d'un calcul de descente en phase d'atterrissage, si la formule stricte indique que l'appareil doit perdre 847.9 pieds/minute, l'aiguille de l'instrument de bord oscille entre 800 et 900 pieds. Ainsi le commandant ou l'instructeur peut proposer une méthode de calcul simplifiée pour gérer l'opération. J'en reviens à cette collaboration étroite mentionnée précédemment.

**Prendre les commandes d'un vrai avion de ligne est une lourde responsabilité et engendre sans doute un stress considérable. Êtes-vous formé à gérer ce stress ?**

Un peu, oui, et on suit régulièrement des « cours de rappel ». Mais plusieurs facteurs m'aident à gérer ce stress : premièrement, nous parlons d'une passion. Or la passion aide à franchir les obstacles. Ensuite, nous appliquons des procédures strictes. Celles-ci définissent les réactions et les comportements attendus dans la majeure partie des événements possibles. Cela rassure.

L'idée de voler est un rêve personnel. La réalité d'un vol est un travail d'équipe. En cas de difficulté ou de pépin, on n'est pas seul. Un mot égoïste, maintenant : en cas d'accident, les occupants du cockpit le paient très cher... Sous l'angle statistique, lors d'un crash, les sièges arrière de la cabine sont les plus sûrs. Si le commandant et le copilote s'en sortent, les passagers s'en tirent en principe aussi. Autrement dit, ma propre sécurité garantit la sécurité du reste de l'avion. Et comme tout le monde, si je ne me sens pas en sécurité dans mon activité, eh bien... je ne la fais pas.

**Après tout ce processus de formation, que ressent-on lorsque on s'assied dans le cockpit pour la première fois avec des passagers derrière la porte et l'équipage dans son dos ?**

Impression très difficile à décrire... Pour ma part, j'ai ressenti un immense sentiment de satisfaction. Vous l'avez compris, la formation est longue, difficile et variée, mais très pointue dans de nombreux domaines. Elle réclame efforts et sacrifices en matière de vie sociale et privée. Prendre les commandes d'un avion de ligne représente un aboutissement, mais aussi la récompense d'un dur labeur. C'est la démonstration ultime d'une masse de connaissances et de compétences acquises. Et aussi la concrétisation d'un rêve : voler, s'élever, glisser au-dessus des nuages.



**Dans un monde parfait, les formations devraient considérer les besoins de l'apprenant, son niveau de connaissance, les contraintes de son contexte professionnel, ses préférences en matière d'apprentissage, etc. Tout cela afin de proposer un parcours adapté et faciliter l'acquisition du savoir. Hélas...**

**Dans la vraie vie, c'est en général à l'apprenant de s'adapter à la formation et non l'inverse. Le parcours du participant, son expérience, son cursus scolaire et son intérêt sont très rarement pris en compte. On propose une formation identique pour tous. Certes, l'usage de prérequis et l'agilité du formateur permettent de jongler entre les différences de niveaux des participants. Mais l'exercice n'en reste pas moins très difficile pour le formateur et très frustrant pour les apprenants.**

#### **Et si l'on osait ?**

Dès lors, à nous de changer de paradigme. Faisons en sorte que nos formations s'adaptent aux attentes de qui les reçoit. D'autant plus que la tendance est sociétale : les consommateurs veulent de plus en plus du sur-mesure et de l'unique. Mais par-delà la tendance, n'est-il pas logique et souhaitable de proposer une formation fondée sur les vrais besoins ?

Une telle approche implique de repenser notre manière d'aborder le développement de nos cursus. Il nous faut intégrer l'analyse personnalisée des attentes de l'apprenant - condition sine qua non pour lui proposer des parcours adaptés. Cela peut même s'appliquer à des formations certifiantes. Prenons l'exemple d'un brevet fédéral. Certes, se présenter à l'examen exige d'avoir suivi les modules obligatoires. Mais pourquoi ne pas proposer une formule sur mesure, comprenant les modules réellement utiles au candidat ? Ne serait-ce pas ce qui correspondrait le mieux au contexte professionnel de l'apprenant ? Bien sûr, s'axer sur les nécessités individuelles présente quelques inconvénients. Cela demande flexibilité et ressources de la part du service de

formation, surtout pour ce qui touche à l'accompagnement.

#### **L'adaptive learning nous y conduit**

Cela dit, ce concept va encore plus loin dans le domaine des formations numériques. On parle alors d'adaptive learning. L'approche demeure, mais recourt à des outils informatiques pour adapter le contenu d'apprentissage selon les besoins, le niveau de compréhension du sujet traité et de la façon d'apprendre. L'adaptive learning se fonde sur les informations disponibles des participants. Ainsi, plus l'algorithme dispose de données, mieux il peut déterminer des solutions adaptées. Ce type d'apprentissage s'améliore donc avec le temps. Grâce aux avancées de l'intelligence artificielle et du big data, cette méthodologie va connaître un essor considérable ces prochaines années. Bientôt, il nous semblera inconcevable de ne pas avoir toujours formé de la sorte ! Et si l'on commençait dès maintenant ?

Raphaël Dubey  
Responsable de formation



### Fracture numérique

La crise sanitaire a révélé bien des dysfonctions sociétales. Parmi celles-ci, le fait que profs, élèves et parents ne sont pas tous égaux face aux ressources numériques. Certaines familles ne disposent que d'un seul ordinateur. Dès lors, si les parents doivent télétravailler, les enfants ne peuvent accéder aux plateformes numériques des écoles. Et si lesdits parents font leurs premiers pas dans le monde numérique ? Leurs gosses en font les frais car ils ne bénéficient d'aucune aide parentale. De leur côté, les enseignants ne sont pas tous doués pour enseigner à distance. Des classes entières ont donc souffert de leur manque de compétences. Cela s'observe dans l'inégalité des matières apprises durant la Covid-19. Corps enseignants, parents et enfants constituent un nouveau public avide de formation.

### Écrit, audio et vidéo

La pandémie a profité aux digital natives. Durant le confinement, ceux-ci ont réalisé quantité de vidéos de danse et mises en scène sur le réseau social chinois TikTok. Mais à part faire « mumuse » par écrans

interposés, ils doivent acquérir deux compétences numériques. Malgré le correcteur automatique d'orthographe, maîtriser l'écrit demeure d'actualité. La prolifération de blogs, mails, rapports et autres implique de savoir écrire et produire du contenu de qualité. À cela s'ajoute la nécessité, pour les formateurs et le corps enseignant, de pouvoir transmettre un savoir sous forme de vidéos et de podcasts. Des formations en ligne proposent des formations. Mais s'y retrouver dans la multitude d'offres demande de l'expérience. Former à l'écriture et au partage de son savoir en ligne : deux domaines dans lesquels prospecter.

### Éducation au web

Séparer le bon grain de l'ivraie reste vrai à l'heure du web : « Les internautes doivent posséder des capacités conceptuelles et cognitives pour comprendre ce qui se cache derrière les informations en ligne. » Articles erronés et fake news exigent de développer l'esprit critique des jeunes. Le rapport préconise que sensibiliser les jeunes au cyberharcèlement fasse partie des apprentissages de base. En effet, le nombre croissant

des cyberattaques menace la sécurité de la vie privée de chacun. « Les parents et les enfants plus qualifiés pourront également être mieux préparés face au risque de cyberharcèlement et d'utilisation excessive d'Internet. » Connaissances en psychologie humaine et biais cognitifs se révèlent des secteurs à développer.

### Aides au recyclage

Le rapport évoque l'accélération induite par le numérique et le rythme accru des changements imposés au monde du travail. De nouveaux métiers apparaissent, ce qui ouvre des opportunités de changer d'emploi. Mais certaines compétences routinières disparaissent, effectuées par des machines. « Les pays sont confrontés à des défis de taille en matière de formation. » Face à la généralisation du numérique, les gouvernements se doivent d'aider qui souhaite changer d'orientation professionnelle. Diverses ressources existent :  
- digitalswitzerland.com (compétences clé dans une vie);  
- Programme Boost - Ton atout pour rester compétent, soutient l'acquisition de compétences numériques;

- formationcontinue.swiss (aides de financement pour un brevet fédéral ou autre formation).  
Créativité, capacité à résoudre des problèmes et aptitudes cognitives : des compétences demandées.

### Apprendre, plus que jamais

L'ère numérique nous hypersollicite et réduit notre durée d'attention. De ce fait, les apprenants peinent à mémoriser les connaissances fraîchement acquises. Le rapport relève les difficultés d'apprentissage des internautes en ce qui concerne le choix d'un contenu numérique et de leur bon usage. Proposer des formations relatives à apprendre à apprendre à l'ère numérique pour savoir comment stocker, résumer et réutiliser les connaissances résout un vrai problème. Au vu de cet état de l'apprentissage à l'ère du numérique et après la sinistre année 2020, la formation a de beaux jours devant elle.

### Isabelle Mayor

Responsable de la formation continue à l'ARFOR, Communication numérique de l'ARFOR, Chargée de projets formation

# Hybrider un cours : une recette du groupe R&D de l'ARFOR (partie II)

On vous en parlait dans la précédente édition de *Transfert* : la démocratisation de la méthode hybride est devenue le cheval de bataille du groupe R&D. Pourquoi ? Parce que, aujourd'hui plus que jamais, utiliser à bon escient des outils, numériques ou non, et des moments ensemble ou individuels permettent d'optimiser l'apprentissage et d'adapter son déroulement aux contextes de tout apprenant. Lors de notre dernier article, nous vous avons décrit la vision globale de notre démarche. Plongeons maintenant dans des pistes de travail concrètes.

## Introduction - contexte

Afin de pouvoir travailler concrètement sur un sujet, la commission R&D a repris le cours du "jeu en formation" proposé par ARFORmation. Cela nous a permis de nous amuser en construisant un processus de formation complet permettant de visualiser le cours dans sa globalité. Le but était d'intégrer du *blended learning* tout au long de la formation mais en abandonnant "avant", "pendant" et "après" qui n'a plus de sens puisque tout le monde l'a bien compris en ces périodes, la formation débute par la première action et non pas en présentiel !

## Nos résultats d'après un fil rouge

### Étape 1 : Pourquoi ?

Avant toute chose, il s'agit de bien définir les besoins des apprenants. Cela vous semble évident ? Et pourtant, il arrive bien souvent que les participants de formation ne trouvent pas le sens de ce qui leur est proposé. La conséquence est un manque d'engagement et des émotions négatives peu propices à l'apprentissage. Alors que l'on souhaite qu'ils consacrent du temps à la formation hors des moments de présentiels, qu'ils s'organisent et s'impliquent de manière plus autonome, il est primordial de s'assurer qu'ils en comprennent l'intention et qu'elle fasse écho à leurs besoins. C'est l'une des forces de la méthode *blended* : utiliser la partie à distance pour gérer ces aspects. Stimuler l'intérêt par des contenus ou questionnements avant la première

session en groupe, rassurer sur le cadre et les modalités de réussite, proposer des activités collaboratives pour susciter un sentiment d'appartenance au groupe, ou encore des activités rendant évident le lien entre la formation et la pratique professionnelle.

### Étape 2 : comment ?

Une fois chaque besoin identifié et les intentions définies, l'étape suivante a consisté à les concrétiser. Pour cette phase, il est particulièrement utile d'avoir à sa disposition une boîte à outils de ce qui existe. La facilité d'accès aux nouvelles technologies pour un grand nombre d'apprenants a démultiplié les possibilités et il est souvent difficile de choisir une activité, un logiciel ou une méthode plutôt qu'une autre. Réjouissons-nous ! Cela nous donne une grande liberté pour varier les activités. Une bonne approche est de vous référer à vos propres pratiques ou des listings d'outils existants (par exemple, les cartes de l'hybridation pédagogique et une boîte à outils utiles). Le seul mot d'ordre reste la pédagogie avant la technologie ! Le risque est grand de se laisser happer par les nouveautés. Mais se focaliser sur l'apprenant nous laisse choisir le rythme et des activités stimulantes comme nous le faisons déjà avec une scénarisation pour du présentiel.

### Étape 3 : consolidation

Enfin, en *blended* encore plus que pour du présentiel seul, il est primordial de

visualiser le séquençage des activités dans l'ensemble du processus de formation et de scénariser non seulement son animation, mais également tous les éléments de communication, tant au niveau de la temporalité que des outils utilisés. En effet, en présentiel, tout se passe de manière synchrone. Le *blended* nous offre l'accès à la distance et à l'asynchrone, nécessitant une attention particulière à la façon de partager : un seul canal de communication pour s'assurer que chaque apprenant.e sait où trouver l'information, quand et comment communiquer, à quelle fréquence...

Ce type de fil rouge nécessite de coordonner les actions de communication et de formation. Pourtant, il est simple à mettre en place et peut être réutilisé à loisir pour ses prochaines formations hybrides.

## Et concrètement : les premières pistes

- Il y a plusieurs axes à prendre en compte :
- le point de vue du participant,
  - le point de vue du formateur, mais également,
  - le point de vue de l'institution qui va potentiellement m'engager avec la notion de finances

Trois tableaux, accessibles en scannant le code QR suivant, vous donneront des réponses précieuses aux questions (non exhaustives) à se poser.



<http://bit.ly/RDTableaux>



WORK WORK WORK!

Profitez de nos salles de séminaire  
comme vous l'entendez

-15%\*

SUR LA LOCATION D'UNE DE  
NOS 9 SALLES DE RÉUNION

-10%\*

SUR LE RESTAURATION

\*Offre valable uniquement à l'ibis Lausanne Crissier sur présentation du prospectus.

ibis Lausanne Crissier

Chemin de l'Esparcette, 4 - 1023 Crissier Lausanne - SWITZERLAND  
T: (+41) 21/6372828 - F: (+41) 21/6346272 - E: h1185-sb@accor.com



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>

# FORMATION



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

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

Vous devez parfois transmettre votre expertise professionnelle à vos collègues, à vos clients ou à de nouveaux collaborateurs? Former n'est pas votre métier mais relève de votre cahier des charges? Vous aimeriez améliorer vos résultats et vos compétences en formation?

### **Obtenez votre Certificat ARFOR de formateur-trice occasionnel-le.**

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

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

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

#### **Apprenez des méthodes actives pour :**

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

Vous avez des questions sur le contenu de la formation? Contactez le secrétariat de l'ARFOR à l'adresse e-mail: [info@arfor.ch](mailto:info@arfor.ch).

Inscrivez-vous sur le site de l'ARFOR.

#### **Quand :**

- 19.04.21: visioconférence (45 minutes)
- 26.04.21: journée en présentiel (08 h 30-17 h 00)
- 10.05.21: visioconférence (2 heures)
- 17.05.21: journée en présentiel (08 h 30-17 h 00)
- 04.06.21: demi-journée en présentiel, rendu des travaux (08 h 30-12 heures)

#### **Durée :** 3 jours

**Où :** En présentiel: 7ACTBenson, Côtes de Montbenon, Lausanne.  
En distanciel: via Zoom

**Avec qui :** **Éric Basler** et **Jaqueline Plassiard**

#### **Combien :**

CHF 1190. - (membre),  
CHF 1390. - (non-membre)