

- **Un brevet reconnaît les compétences des femmes**
- **Pour un monde du travail plus inspirant et gratifiant**
- **La Confédération soutient la formation continue**



« J'ai besoin de... ! »

Vous cherchez une personne experte en gestion de conflit, en culture d'entreprise ou en n'importe quel type de formation? Plus encore, vous cherchez une responsable ou une coordinatrice de formation?

L'ARFOR met gratuitement à votre disposition:

- un annuaire: <https://annuaire.arfor.ch/>
- une diffusion de votre requête par e-mail à tous les membres chaque mercredi: info@arfor.ch

Profitez de ces canaux pour trouver la perle rare!

ACADÉMIE DU DIGITAL

Un parcours hybride et modulaire



Apprendre à capturer
des images et du son de qualité



Les techniques de base
du Storytelling



Monter une vidéo:
Techniques et astuces



Le pouvoir de la voix:
Initiation au podcasting



Designs époustouffants
avec CANVA



Concevoir des
formations interactives



SOMMAIRE

CONTRIBUTIONS



4

VISION



Éditorial

5

Data, intelligence artificielle vs rêves et photographie

Impressum

Arrêt sur image

6

En tant que femme, oui, j'ai des compétences!

Perspective

7

L'été arrive, la *jam session* estivale de l'ARFOR aussi!

Comité

8

Une nouvelle venue au comité

Info

9

Assemblée générale de l'ARFOR

INSPIRATION



Conte

10

Grand Demba ou le syndrome du superhéros à qui l'on n'avait rien demandé

Le pavé dans la mare

11

Mais où restent-ils ?

Qui êtes-vous ?

12

La logique du cœur

Nos membres publient

13

Sagesse contagieuse

Comment le vivent-ils ?

14

Mécanique, électricité et savoir-faire

EXPLORATION



Expérience faite

15

Collectionner les pépites ou l'art de la pleine conscience au quotidien

DEMONSTRATION



Le fruit de l'expérience

17

Pour un monde du travail plus inspirant et gratifiant

Résilience

19

Equipes et managers en souffrance ? Offrons un réel soutien !

Qui s'y frotte s'y pique

20

Attention au Easy Jet de la formation !

Histoire de «philofabler»

21

Face aux conflits: coq ou poule?

Soutien d'en haut

22

Tout savoir du soutien à la formation continue



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



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



Anne-Laure Dirren
Directrice gén. Nasca Formation
www.nasca.ch
adirren@nasca.ch



Gabriela Leone
Formatrice consultante et coach
www.onestepconsulting.ch
gabriela.leone@onestepconsulting.ch



Norbert Apter
Formateur de formateurs
www.norbertapter.ch
norbert.apter@odef.ch



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



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



Philippe Gregoir
coach formateur consultant
philippe@accorhom.ch
www.accorhom.ch



Blaise Neyroud
Formateur
Vice-président ARFOR
blaise.neyroud@arfor.com

CONTRIBUEZ À TRANSFERT !

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

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

L'équipe rédactionnelle

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

**Grégoire Montangero**rédacteur en chef de *transfert*
gregoire.montangero@arfor.ch

DATA, INTELLIGENCE ARTIFICIELLE VS RÊVES ET PHOTOGRAPHIE

Qui a dit: trop de données tuent les données? Je ne sais plus et je m'en moque. Car ce n'est même pas vrai! C'est pire: trop de données tuent l'humain. Brrr...

À force de collectionner de l'information tous azimuts, de tout confier à l'intelligence artificielle, de tout sacrifier aux algorithmes et autres modélisations d'avatars, la robotisation va prendre le dessus. Sur nous, mais pas seulement. Balayés, le rêve et le hasard. Éliminée, la part d'aventure qui fait le sel de la vie. À la place, une logique programmée et quasi-imposée aux simples consommateurs que nous serons devenus... Re-brrr...

Voilà peut-être pourquoi nombre d'entre nous frémissons à l'idée d'un monde dominé par les machines. Dans une telle société, les robots prendraient tout. Les humains n'imagineraient plus rien. Le cas échéant, l'humanité serait traumatisée. À l'échelle planétaire...

Les toutes-puissantes data ne régresseront pas. Car il y a, d'un côté, le désir ancestral de savoir (grâce aux données). De l'autre, le vieil espoir que le progrès conduit à mieux et à meilleur. Dès lors, on s'enflamme. On parie sur ce que peut nous apporter le couple données-intelligence artificielle.

Hélas, les machines ne rêvent pas. L'AI ne dispose d'aucun subconscient. Jamais elle ne rapprochera deux concepts sans rapport l'un avec l'autre pour établir des liens concrets, inattendus et fructueux.

Prenons la photographie. Un procédé devenu si « naturel » à l'ère numérique qu'il équipe nos téléphones portables. Ou est-ce l'inverse? Nos caméras actuelles ont-elles embarqué un micro et un haut-parleur? Quoi qu'il en soit, la découverte de l'écriture de lumière (*photos* – lumière, et *graphie* – écriture), date d'avant-hier. Ou presque. De l'an

1839 pour être précis. Or, les Romains auraient pu l'inventer! Eh oui: ils employaient déjà la *camera obscura* (chambre noire). Et ils connaissaient l'existence du bitume de Judée, sorte d'asphalte qui noircit au soleil. Mais aucun Romain n'a eu l'idée d'associer chambre noire et matériel photosensible! Il fallait l'œuvre du temps. Le temps de mûrir. Jusqu'à associer chambre noire et plaque photosensible. Pourtant... il suffisait d'y penser!

Quelle masse de giga data ou quelle intelligence artificielle imaginerait d'aussi improbables jumelages?

À cela s'ajoute qu'aucune AI n'élabore de narration. Les données n'apportent ni compréhension ni sens à la vie. Or, à la fin, dans notre activité professionnelle, seul importe le sens. Et dans ce domaine, formatrices et formateurs peuvent faire la différence. Telle est la bonne nouvelle!

Lors de la conférence *Learning for Human Living*, Gianpiero Petriglieri, professeur associé en comportement organisationnel à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) et expert en *leadership* et apprentissage sur le lieu de travail, a eu ce mot lucide: « Si nous ne nous concentrons que sur un type d'apprentissage, celui qui nous permet de prédire ou de prévenir ou de nous adapter au futur, le problème ne sera pas les machines qui viendront, mais les machines que nous deviendrons... » Re-re-brrr...

Alors m... aux data et à l'AI! Demeurons des sources d'inspiration. Et, à notre manière, restons des écrivains de lumière!

Grégoire, rédacteur en chef

ERRATUM

L'article consacré au nouveau livre de Jean-Marc Guscetti contenait une coquille. Dans l'édition papier de *transfert* 15 (p. 13), il fallait lire « les clés de l'automatisation » et non de « l'automation ». La rédaction présente se plus plates excuses à l'intéressé qui n'œuvre pas dans l'industrie, et à vos neurones qui, nous l'espérons, auront corrigé... automatiquement!

IMPRESSUM

ÉDITEUR
ARFOR
Association Romande
des Formateurs
info@arfor.ch
www.arfor.ch
av. de Provence 4
1007 Lausanne
021 621 73 33

RESPONSABLE
DE LA PUBLICATION
François Aubert
président de l'ARFOR
francois.aubert@arfor.ch

RÉDACTEUR EN CHEF
ET RÉALISATEUR
Grégoire Montangero
journaliste RP
gregoire.montangero@arfor.ch

ÉQUIPE ÉDITORIALE
Blaise Neyroud
rédacteur en chef adjoint

Sandrine Mélé
relectrice

PUBLICITÉ
HP MEDIA SA
info@hpmmedia.ch

IMPRESSION
Publi-Libris
Imprimé en Suisse

DIFFUSION
Tirage: 500 exemplaires

ABONNEMENT
4 éditions:
CHF 45.- (gratuit pour
les membres ARFOR)



En tant que femme, oui, j'ai des compétences !

Prendre conscience de ses compétences en entreprise, c'est donner de la valeur à son propre travail. Mais pas que. L'entreprise en profite aussi. Tel est, en substance, ce qu'a révélé le

webinaire organisé en avril 2023 par la commission ARFORcréation autour de deux brevets destinés aux femmes.

Le brevet montre aux maris chefs de PME qu'ils peuvent compter sur le savoir de leur conjointe et se concentrer sur leur corps de métier, déclare, en substance, Line Pillet, présidente de l'Association Femmes PME Suisse romande et directrice de l'institut Entrepreneuriat & Management à la HES-SO Valais-Wallis.

Mireille Ducret, présidente de l'Association des femmes paysannes vaudoises, par ailleurs paysanne indépendante, relève quant à elle que depuis 1995, délivrance du premier brevet de la paysanne, la situation s'est beaucoup améliorée au sein de l'association des paysannes vaudoises. Il donne accès à l'économie rurale, au droit rural, à la comptabilité agricole, et, en cas de coup dur, à la reprise du domaine...

Ces échos témoignent de l'importance de la validation des compétences, aussi pour la pérennité de l'entreprise.

Bien plus qu'une « femme de »...

Deux brevets donc, conçus par des femmes pour des femmes. Le brevet de

spécialiste en gestion de PME, par validation des acquis, fête ses dix ans. Grâce à lui, quantité de « femmes de patrons », ont mesuré leur valeur. Jusqu'alors, elles jouaient un rôle essentiel dans la PME ou le domaine agricole de leur conjoint, mais dans l'ombre. Cette reconnaissance a mis en lumière leurs compétences acquises, souvent de manière empirique, et dans des domaines variés: RH, gestion de stocks, clientèle ou encore finances. Des fonctions parfois effectuées de manière bénévole et sans statut officiel.

Cette certification difficile à obtenir valorise les compétences de qui les acquiert. Par ricochet, elle bénéficie à l'ensemble de l'entreprise ou de l'exploitation. Line Pillet confirme: «Un brevet fédéral crée de la confiance, si une femme doit reprendre les rênes, en cas de maladie du mari, pour parler d'égal à égal», face à un banquier en cas de demande d'un crédit, par exemple.

Le brevet de spécialiste en gestion d'entreprise a même donné des idées aux hommes, chefs ou futurs chefs de PME ou

de domaine agricole. Ils voient là un intérêt à asseoir leurs savoir-faire et en acquérir de nouveaux. Le but peut être aussi, plus rarement, d'accompagner une conjointe, cheffe d'entreprise.

Révéler pour valoriser

Ce brevet inspire un constat. Notre métier de formateur et formatrice d'adultes, en entreprise ou ailleurs, en formation initiale ou continue, est aussi un révélateur de compétences déjà acquises. Il dépasse donc le simple partage d'expérience ou la transmission d'un savoir. Il confère de l'éclat. Il favorise des prises de conscience. Il donne un shoot de confiance. Cette confiance même qui assure une meilleure pratique.

laurence bolomey
pour la Commission ARFORcréation

Pour accéder à
l'ARFORzoom:
[http://bit.ly/
Brevet-femmes](http://bit.ly/Brevet-femmes)





L'été arrive, la *jam session* estivale de l'ARFOR aussi !

L'éclosion de la chrysalide ou comment je suis devenu·e formateur ou formatrice ? Tel sera le thème de notre *jam session* du 22 juin à 18 heures.

Kezako, une jam session ?

En anglais, *jam* signifie embouteillage. Et en hindi, *jamboree* évoque une fête ou un rassemblement. Selon le dictionnaire *Oxford*, cette dernière étymologie constitue l'origine la plus probable de l'abréviation *jam*. Une séance festive en d'autres termes.

Les *jazzmen* ont popularisé l'expression avec leurs soirées d'improvisation. Là, les musiciens assis dans les rangs du public peuvent monter sur scène, s'emparer d'un instrument et jouer tant et plus.

Une jam session de la formation

Nous vous proposons de vivre la même expérience, mais avec des... mots ! Autrement dit :

- comment j'ai franchi le pas de mon parcours métier vers mon parcours de formation et d'accompagnement ?
- quels étaient mes écueils, mes doutes, mais aussi mes réjouissances et mes découvertes ?

- comment j'ai construit ma nouvelle identité ?
- quel est mon regard actuel sur cette « mue » d'alors ?
- quelle expérience positive et formatrice j'en ai retirée ? et encore :
- ai-je toujours su que j'avais une âme de formateur.trice ? Et enfin
- quels conseils je donnerais aujourd'hui à qui débiterait dans le métier ?

Une belle occasion de raconter une expérience personnelle liée au métier de la formation. Pour nourrir une réflexion, ensemble. Pour trouver ou retrouver, dans les situations évoquées, des outils ou des ressources utiles pour notre cheminement. Et pour partager un moment de convivialité autour d'une table.

L'important, c'est de participer !

Vous souhaitez vous exprimer ? Ou simplement profiter de l'ambiance et des idées qui fusent ? Soyez des nôtres ! Au cas

où l'appétit viendrait en mangeant, vous trouverez, sur place, les règles du jeu.

Nous vous attendons en nombre ! Merci de vous inscrire sur le site de l'ARFOR : <https://bit.ly/JamARFOR>.

Rendez-vous le 22 juin de 18 heures à 20 heures environ, au Boccalino à Ouchy-Lausanne (1^{er} étage du restaurant). Parking et métro à proximité.

Gabriela Leone
pour la commission ARFORzoom

Pour vous inscrire à
la *jam session* :
<https://bit.ly/JamARFOR>





UNE NOUVELLE VENUE AU COMITÉ

Cynthia Bovy est membre de l'ARFOR depuis 2008, année où elle a commencé à intervenir en tant que formatrice à la BCV. La dernière AG de notre association l'a élue au comité. Présentation en trois questions.

Pourquoi être entrée au comité ?

Si vous pensez que j'ai crié : « Ta-da ! Me voici ! », vous faites erreur ! François Aubert, avec qui j'avais suivi les derniers modules du Brevet fédéral, m'a sollicitée. Les membres du comité souhaitent intégrer un profil comme le mien. À savoir quelqu'un qui ne travaille qu'en entreprise et non comme formatrice indépendante. Elargir ma vision du métier au-delà de mon seul quotidien de responsable de formation à la BCV m'a intéressée.

Que souhaitez-vous surtout développer au comité ?

L'ARFOR sait pouvoir améliorer son offre destinée aux responsables de formation en entreprises. Or, je pense connaître assez bien ce public. Reste encore à le sonder pour bien correspondre à son profil et bien combler ses besoins. Mais j'espère pouvoir apporter une plus-value en la matière.

Qu'espérez-vous réaliser dans le cadre de cette fonction ?

Dans l'idéal, j'aimerais que nos initiatives augmentent le nombre de membres de l'ARFOR. J'aime les actions collectives. Que l'on tire tous à la même corde au bénéfice de l'association, voilà ce qui me motive.



" Si, comme moi, comprendre l'être humain est votre grande passion, le programme de formation en ligne La Sagesse de l'Ennéagramme est fait pour vous ! "

lasagessedellenneagramme.podia.com

Du
14 juin 2023
au 23 juin
2024

LA SAGESSE DE L'ENNÉAGRAMME

- Ennéagramme
- Coaching
- Analyse Transactionnelle
- Systémique
- Et plus encore...

Découvrez comment
l'ennéagramme
s'intègre à vos outils et
démultiplie l'efficacité de vos
accompagnements !



mcfagioli@icefagioli.ch 079 210 52 65



Assemblée générale de l'ARFOR

Selon les articles 62 et suivants du *Code civil suisse*, l'Assemblée générale (AG pour les intimes) est l'organe suprême d'une association. Pour le comité, l'AG représente le rendez-vous annuel destiné à « rendre des comptes » aux membres. Et selon ces derniers, il s'agit souvent un moment beaucoup trop long. Par chance, à son issue, elle permet de boire un verre, manger debout des petits trucs succulents et surtout réseauter.

En principe, il y a deux types d'assemblées générales: les rébarbatives et les ennuyeuses. Leur mérite cependant: elles permettent de boire un verre, manger debout des petits trucs et réseauter. Et puis, parfois, une assemblée générale sort du lot. Animée ou intéressante, voire les deux à la fois, à l'issue de laquelle on boit un verre, mange debout et réseaute.

Cette année, votre comité a, comme lors de la dernière assemblée, visé une assemblée rapide et efficace pour qu'après vous puissiez boire un verre, manger... (bon! vous avez compris le concept).

En vrac (comme les petits trucs succulents à manger debout)

- **Activités:** le président a résumé les actions de l'ARFOR en 2022 et les succès rencontrés.
- **Élections:** chaque nouveau membre s'est présenté. Les applaudissements du public ont approuvé leur adhésion. Cynthia Bovy a été élue pour reprendre le siège d'Isabelle Mayor au comité. (Voir le portrait de cette professionnelle en page ci-contre.) Vincent Favre a cédé sa place de trésorier à Joseph Oumarou. Vous pourrez élire définitivement (ou pas) ce dernier

lors de l'assemblée de l'année prochaine. Le comité compte sur vous.

- **Comptes:** la présentation des comptes a démontré la traditionnelle bonne santé des finances de l'association.
- **Statuts:** jusqu'à ce jour, la fonction présidentielle de l'ARFOR s'étendait sur un premier mandat de deux ans. Celui-ci pouvait se renouveler, au besoin, une seule fois. Autrement dit, la même personne ne pouvait occuper la présidence que quatre ans. Période un peu brève pour développer ou lancer des projets solides et durables. En effet, à peine en poste, elle devait déjà préparer sa succession. D'où l'idée de modifier les statuts pour que la personne élue présidente puisse rester en fonction jusqu'à un maximum de six ans au total. Proposition acceptée après quelques discussions avec une opposition et une abstention.
- **Image:** notre site s'est actualisé, notre logo s'est simplifié, notre annuaire s'est digitalisé (au passage, message de votre comité: merci de compléter votre profil pour augmenter votre visibilité). Dans la foulée, nous avons modifié l'explicitation de l'acronyme ARFOR. Ceci pour mieux respecter la diversité des fonctions de nos membres. L'Association Romande des formatrices et formateurs s'intitule

dorénavant l'Association des professionnels de la formation d'adulte. Ce changement d'énoncé a quelque peu interpellé l'assistance. En effet, l'acronyme ARFOR ne résume plus notre raison d'être. Cependant, il était inconcevable d'abandonner le nom ARFOR et son logo bleu et orange. Il s'agit là de notre marque, bien connue comme telle. Soit! L'ARFOR n'est pas la seule entité dont l'acronyme s'avère non décorrélé de sa signification. Exemple flagrant: la FSEA.

- **Divers:** pour finir, quelques échanges ont concerné la revue *Transfert* que vous tenez entre les mains à l'instant (ou que vous lisez sur un écran). À savoir: le format papier reste-t-il d'actualité? Les membres ne devraient-ils pas pouvoir décider de ne recevoir que la version en format PDF? Mandat au comité de plancher sur le sujet.

Les membres l'ont constaté, notre AG fut conforme à la règle: un long moment officiel (même si elle ne dura qu'une heure, quinze minutes, quatre secondes et douze centièmes)! Compensation, comme de coutume, elle a permis aux membres présents de boire un verre, manger debout des petits trucs succulents et réseauter!



GRAND DEMBA OU LE SYNDROME DU SUPERHÉROS À QUI L'ON N'AVAIT RIEN DEMANDÉ

Dans un village pygmée de la forêt équatoriale vivait Demba, un homme plus grand, plus fort et plus rapide que les autres membres de sa tribu.

On l'appelait Grand Demba car il était capable d'en faire plus à lui seul que tous les villageois. Jamais il n'était fatigué, toujours il était prêt à accomplir les besognes les plus dures.

Tant et si bien qu'il se prenait parfois à penser que lui seul pouvait faire tout cela.

Les autres le laissèrent faire et négligèrent peu à peu leurs activités. Ils finirent par se

sentir inutiles. Les sourires et les éclats de joie disparurent de leurs visages.

Jusqu'au jour où Grand Demba s'écroula, épuisé. Le guérisseur lui administra ses meilleurs remèdes mais il fallut plusieurs semaines pour qu'il recouvre ses forces.

Pendant ce temps, chacun avait repris le travail. Les choses allaient bon train. Tout se déroulait bien.

Un matin, Grand Demba sortit de sa hutte et remarqua un changement autour de lui. Il en parla à son meilleur ami, qui

lui expliqua que tous s'étaient remis à l'ouvrage pendant son rétablissement.

Grand Demba demanda au chef du village de lui attribuer une tâche bien à lui. Et il veilla à ne plus effectuer à la place des autres ce qu'ils étaient parfaitement capables de faire eux-mêmes.

Tout le monde s'y retrouva. Grand Demba était heureux de reprendre part à la vie collective. Tous étaient contents de le revoir et fiers de se sentir utiles. Les rires fusèrent à nouveau et la joie revint sur les visages.

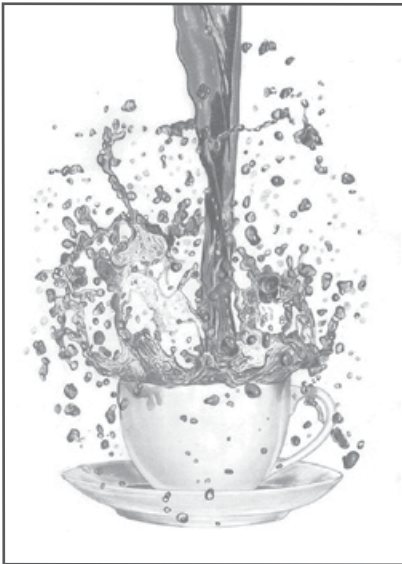
Il peut être très gratifiant de se sentir indispensable. Mais les effets négatifs de cette attitude ne tardent pas à se traduire par une surcharge pour l'un et une perte d'autonomie pour l'autre. Ce conte souligne toute l'importance d'un bon équilibre entre contribuer, aider ou se substituer.

Fabienne Aflandari

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

Charles Bruhlart

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



Mais où restent-ils ?

On connaît la problématique des « lits froids » en stations touristiques. Voici maintenant celle des « sièges vides » lors de manifestations. Que ces dernières soient payantes ou non, elles en subissent les conséquences négatives. Ceci est mon opinion et, je suppose, celle de beaucoup de mes pairs. Si tel n'est pas le cas, qu'ils me jettent la première pierre...

Récemment, un blog de la RTS évoquait la situation des restaurateurs. Ceux-ci enregistrent des réservations. Or, les clients, sans prendre la peine de se désister, ne se présentent pas le jour fixé à l'heure prévue. Dilemme des patrons de bistrot : attribuer la place promise à des nouveaux, venus sans réservation ? Ou conserver la table bloquée, au cas où il ne s'agirait que d'un simple retard ? Ce second cas pouvant se traduire par ne pas « faire les couverts » prévus... Autrement dit signifier un manque à gagner conséquent.

Conséquent, oui, vu les marges ridicules de l'hôtellerie et de la restauration. Ainsi, chaque assiette, chaque amuse-bouche compte, sans parler des aliments achetés pour rien et qu'il faudra jeter ensuite...

Vous me direz : en quoi la plainte des restaurateurs intéresse-t-elle le lecteur de *transfert* ? J'y vois une bonne raison. En effet : la tendance aux sièges vides ne concerne pas que les tenanciers d'établissements publics. C'est un phénomène de société. Certes, l'inscription non honorée ne date pas d'hier. C'est même la raison du *surbooking* propre aux compagnies aériennes. Mais tout porte à croire que le *not show up*, fait de ne pas se manifester comme prévu, a crû considérablement ces dernières années. Jusqu'à peu, les organisateurs de

manifestations, conférences et autres bastingues populaires non facturés s'attendaient à 30 % de « fantômes ». À défaut de statistiques précises, on peut estimer aujourd'hui jusqu'à 50 % d'absents. Cela fait beaucoup...

Quantité de gens ont de bonnes raisons de s'inscrire à la conférence super importante de la caisse de compensation cantonale. Et pour cause, elle concerne les dispositions relatives à la prévoyance professionnelle pour les indépendants. Puis, ils ont autant de bonnes raisons pour, finalement, ne pas y aller : rendez-vous avec son plus gros client, préparation d'une formation à délivrer dans un temps record, état grippal depuis deux jours, et j'en passe...

Le minimum de correction n'exigerait-il pas d'annoncer son désistement au plus vite ? De toute évidence, non ! Ce soupçon de savoir-vivre est tombé aux oubliettes. Moyen-Âge, quand cesseras-tu ? Reste à savoir la raison de ce retour en arrière.

En tant que pros de la formation, nous connaissons – hélas ! – l'impact financier de cette détestable attitude. Et, nous regrettons ces inscrits qui décident de se passer de nos prestations.

En tant qu'association, l'ARFOR connaît le même désagrément. L'association prévoit des rencontres suivies d'un apéritif. Ce

genre d'événements nécessite organisation et implique des dépenses. On réserve un lieu, un traiteur (même pour des croissants au jambon et une verrine de guacamole), tout ça pour le nombre d'invités annoncés. Ensuite, le comité se ronge les ongles. Car la grande inconnue demeure : combien, des gens annoncés, viendront-ils ?

Frustration, déjà, que d'avoir réservé un vaste espace à Balaxert, alors que, pour les quatre pelés et les deux tondus présents, l'arrière-salle de l'Auberge communale de Pétaouchnok aurait suffi...

Frustration, ensuite, pour le prestigieux conférencier qui s'attendait à s'exprimer devant quarante personnes et non six, dont trois retardataires (qui devront partir avant la fin pour Dieu sait quelle bonne raison)...

Frustration, toujours, que de devoir jeter cinquante kilos de nourriture... Bref...

Mes articles finissent toujours sur une note positive. Effort dont j'ai fait une habitude. Mais en l'occurrence, j'ai de la peine. Pourquoi tant d'incivilité crasse de nos jours ? Si certains « fantômes » sont de bonne foi en s'inscrivant, pourquoi n'ont-ils pas la correction de s'annoncer absents ? J'avoue ne pas comprendre. Alors, je me contente rappeler cette bonne vieille règle d'or : Ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas qu'on te fit.



Lumière sur nos membres bénévoles. Une rubrique qui s'impose. L'ARFOR, comme toute association, vit grâce aux bonnes volontés qui l'animent. Travailleurs de l'ombre par excellence, les bénévoles sont trop souvent invisibles. D'où une série d'articles pour les placer sur le devant de la scène. Premier coup de projecteur.

La logique du cœur

Stéphanie Haenni est la plus ancienne membre de l'ARFOR active dans certains de ses groupes. Alors honneur à elle! Et sincères remerciements du comité actuel et - nous en sommes sûrs - de tous les comités passés qui ont bénéficié de ses compétences et de son investissement pour la noble cause de la formation.

Comment décrirais-tu ton activité de formatrice ?

Être formatrice, pour moi, c'est avant tout des moments riches de partages. Évidemment, je transmets un contenu avec pour but que chaque personne présente atteigne ses objectifs.

Mais il y a bien plus. Délivrer des formations est une passion. Une passion qui me fait grandir sans cesse. J'apprends autant que les gens que je forme. Leurs expériences sont riches. Leurs points de vue, parfois surprenants, m'inspirent des réflexions. D'où ma remise en question permanente destinée à m'améliorer et toujours mieux répondre aux attentes.

Bien sûr, une certaine didactique dicte le déroulement des heures et des journées de formation. Cela dit, ce qui me plaît le plus est de construire le moment de formation avec les gens qui sont en face de moi. Les questionner pour savoir où ils en sont. De là, les challenger pour qu'ils élaborent leurs connaissances. C'est le principe de la classe inversée. De cette façon, les personnes formées sont mises à l'œuvre et moi, j'assume un autre rôle.

Une heure, une journée de formation ne se déroule jamais deux fois de façon identique. J'aime creuser, challenger, pousser, tirer et exprimer le meilleur de qui suit mes formations.

Qu'est-ce qui t'a motivée à rejoindre la commission ARFORformation ?

J'ai une conception active de l'idée d'association. Autrement dit, lorsque j'adhère à un groupe, je n'entends pas là seulement recevoir. Au contraire, j'aime m'investir et apporter ma pierre à l'édifice. Au vu de ma passion pour notre domaine, j'ai pensé que, peut-être, je pourrais fournir une plus-value à la commission.

Quelle est ton expertise au sein de cette commission ?

La formation d'adultes est mon cœur de métier. Je travaille selon différentes méthodes: en présentiel, en bimodal et à distance. J'ai de l'expérience dans la création en *blended learning*, en classe inversée. En plus, partager et cocréer sont des aspects importants pour moi. Autant de

connaissances et de compétences susceptibles de rendre service à la commission ARFORformation.

Quelle anecdote ou aventure vécue au sein de ce groupe de « travail » souhaiterais-tu partager ?

La présidente ouvre chaque fois la séance d'une façon que j'adore! Sa bonne humeur, son dynamisme et son côté positif nous donnent toujours le sourire et l'envie de nous mettre à l'œuvre. Elle est fantastique!

Contact:

Stéphanie Haenni

« Oser tracer son propre chemin »

Entrepreneuse, Fondatrice et directrice

Sur Carro 7 - 1727 Corpataux

078 760 69 00

info@odeos.ch

www.odeos.ch



MÉTAPHORES

UN AUTRE REGARD SUR LA RÉALITÉ

FABIENNE ALFANDARI
CHARLES BRULHART

ILLUSTRATIONS
SYLVIE QUACH-HIEP



 SATAS

Pourquoi cette édition enrichie ?

Fabienne : Notre livre a circulé, il a vécu. Nous avons reçu beaucoup de retours positifs d'où l'idée de l'augmenter, de l'embellir. Peu à peu, l'idée a fait son chemin. Deux nouveaux chapitres ont surgi ainsi que de nouvelles histoires.

Charles : Pour faire écho aux commentaires favorables et aux suggestions pertinentes de nos participants ou lecteurs, nous avons étoffé notre ouvrage avec plus de 50 % d'histoires nouvelles et deux chapitres sur l'art de construire une métaphore à l'usage des coachs, des formateurs, des thérapeutes et des managers.

Quels besoins comblent ces contes ?

Fabienne : A chaque fois que nous avons animé des ateliers autour de ces contes et histoires métaphoriques, un même constat : nos histoires touchaient les participants. Ils y voyaient le reflet de leur propre vécu, des solutions à leur problème du moment ou encore des idées à développer.

Charles : La métaphore est un outil de réflexion, de communication et de changement. Elle permet des prises de conscience et nous incite à poser un regard différent sur la réalité. Elle peut nous inspirer des solutions originales pour faire face aux difficultés existentielles. Elle nous invite à revisiter nos parcours de vie ou à renforcer notre résilience. En outre, il n'y a pas mieux pour recontacter ou réactiver nos ressources profondes. Sans

SAGESSE CONTAGIEUSE

Fabienne Alfandari et Charles Brulhart ont connu le succès avec *Métaphores - L'art de la transformation*. Le duo remet donc ça, avec une version augmentée de 50 contes. Et, surtout, une « recette » pour élaborer, vous-même, des métaphores qui frappent les esprits et convoient vos messages clés. Trois questions aux auteurs.

oublier le pouvoir persuasif de la métaphore.

Votre ouvrage en deux mots ?

Fabienne : Nous aurions pu l'appeler : *Métaphores, mode d'emploi*. Ce livre passe en revue l'apport des métaphores dans l'histoire de l'humanité. Il explique le mécanisme qui en fait des outils précieux de compréhension et de communication. Il suggère aussi comment les utiliser en coaching, en thérapie, en formation ou tout simplement en communication. Les deux nouveaux chapitres expliquent, en passant en revue

différents schémas narratifs, comment construire une métaphore sur mesure pour une situation particulière.

Charles : En introduction, un historique montre la pertinence et la puissance des métaphores dans l'imaginaire collectif - mythes, légendes, épopées - ainsi que leur utilisation par de grands leaders ou influenceurs. Le corps de l'ouvrage propose un recueil de 101 histoires ou contes de sagesse à méditer ou à raconter. Nous les avons empruntées à diverses sources orales ou écrites - tradition, littérature, philosophie - ou

à notre propre expérience personnelle et professionnelle. C'est une véritable boîte à outils, destinée aussi bien aux coachs, aux formateurs et aux thérapeutes qu'à quiconque désirant faire le point sur sa vie.

Qu'est-ce qu'un formateur va trouver dans ces pages ?

Fabienne : Les formateurs y trouveront de nombreuses pépites ! Introduire une formation par une métaphore sur l'apprentissage, en raconter une autre pour faire une pause récréative entre deux modules, jeter un nouvel éclairage sur un concept plus difficile à appréhender, répondre aux questions et, surtout, enchanter, faire rire et rêver, apporter une dimension conviviale à la formation.

Charles : En formation, la métaphore permet d'illustrer ou de concrétiser des concepts théoriques. Elle propose un éclairage différent et inspire des solutions insolites sur les situations traitées. Elle sert à démarrer ou conclure un chapitre de manière vivante et à raviver l'attention des participants. Et à désamorcer en douceur les conflits qui pourraient survenir en formation. La métaphore inspire sans prescrire. Elle aide à convaincre sans contraindre. Chacun est donc libre de l'interpréter à sa façon. Elle ne suscite pas de résistance, contrairement à une argumentation logique ou à une prise de position partisane. D'où, paradoxalement, son fort pouvoir d'influence.



Votre métier, en deux mots ?

L'automaticien ou le mécanicien électrique est capable de fabriquer et/ou de réparer des composants électriques et mécaniques pour tout type de machines.

Comment se déroule la formation tant pratique que théorique ?

Le CFC dure quatre ans. Deux phases distinctes ont marqué mon apprentissage. Les deux premières années ont eu lieu dans un centre de formation sans lien direct avec la production. Petit à petit, on découvre comment fabriquer. On apprend les ficelles du métier. Il s'agit presque de simulation. Les pièces que l'on produit n'équiperont jamais une machine destinée à la vente.

Une fois les bases acquises, on réalise des objets que nous pouvons conserver. En fin de première année, j'ai fabriqué un transformateur qui convertit du 230 Volts en 12 ou en 24 Volts, pour recharger une batterie de voiture par exemple. En deuxième année, il s'agissait d'un four à raclette.

Les deux dernières années de formation intègrent les apprentis à la production. On leur confie des tâches à effectuer seuls. Ils doivent respecter les délais. Et, surtout, les normes de qualité dictées par l'entreprise. Leurs réalisations finissent dans une machine commandée par un client ou à réparer.

Quelle méthodologie vos formateurs ont-ils employée ?

Au début de la formation, l'apprentissage porte sur les outils. On apprend leur nom, leur usage, leur fonctionnement et les normes de sécurité à respecter. Puis, au fil de nos progrès, nous fabriquons, en groupe, des pièces de plus en plus complexes. Le formateur nous présente l'outil, le geste ou l'étape nouvelle. Il nous démontre ce que nous devons reproduire. En principe, on nous remet une consigne (plan, délai et budget). Ensuite, à nous de nous « débrouiller » pour atteindre l'objectif. Le respect du délai et du budget compte. Cela fait partie des contraintes du métier.

Pour la réalisation, les apprentis peuvent s'entraider. Nous partageons donc nos compétences. La pièce terminée aboutit chez le formateur. Celui-ci évalue si nous avons atteint l'objectif et formule ses critiques.

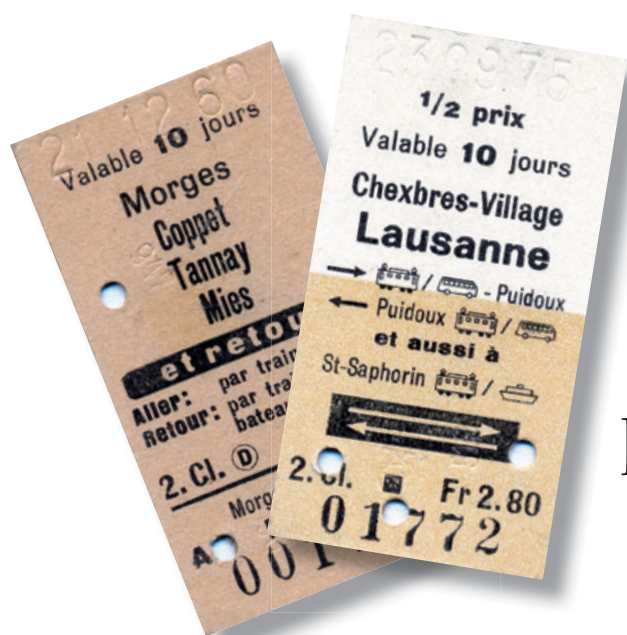
Dès la troisième année, nous rejoignons les équipes de production. Un collègue expérimenté nous appuie si besoin. Mais, la plupart du temps, nous travaillons en solo. On nous intègre aux autres automaticiens de l'entreprise comme les nouveaux collaborateurs. Un moment important! C'est valorisant de savoir que le produit de nos efforts finit chez les clients.

À quoi servent les cours professionnels après deux ans en centre de formation ?

Les cours professionnels fournissent des éléments et des pratiques plus « académiques » du métier. Soit les connaissances théoriques des diverses branches que sont l'électricité, le dessin technique, la programmation d'automate ou encore la fluidique. C'est très évident lors des examens pratiques intermédiaires en fin de 2^e année. Les apprentis de l'ETML (École Technique – École des Métiers – Lausanne) agissent selon la « théorie ». Ceux qui viennent d'entreprises comme la mienne utilisent déjà les raccourcis métier. Enfin, dès la 3^e année, on aborde la théorie de matières qu'il faut connaître.

Comment se valide le CFC ?

En dernière année, en plus des examens, une épreuve en entreprise nous attend. Nous recevons une consigne et un délai de réalisation d'une partie de machine. Les experts nous contrôlent ponctuellement (à l'improviste) durant l'exécution qui peut durer plusieurs jours. À cela s'ajoute la constitution d'un dossier. Celui-ci doit expliquer les étapes de réalisation effectuées, les erreurs commises, les actions correctrices entreprises. Si l'on s'en sort bien, on peut se dire automaticien ou mécanicien électrique.



Collectionner les pépites ou l'art de la pleine conscience au quotidien

Un voyage en train depuis Zurich. Un micro-événement inattendu. L'occasion d'une belle «re-prise» de conscience. À savoir, combien il importe d'affiner notre capacité à quitter notre mode mental «par défaut». Car telle est la condition pour vivre pleinement certains instants. Car telle est, également, une des clés du bonheur. D'où le présent article.

Prochaine station: bonheur, deux minutes d'arrêt

«Contrôle des billets. Veuillez présenter vos titres de transport, s'il vous plaît!» Après l'annonce usuelle, suit la contrôleuse. Sur les banquettes à côté de celle qu'occupons mon collègue et moi, un couple et deux enfants.

Le père s'exécute:

- Bonjour! Voilà! Il tend son natel.
- C'est tout bon, merci beaucoup!» déclare l'employée des CFF après avoir scanné le QR code.
- Je peux aussi? demande la fillette.
- Bien sûr, répond la contrôleuse.

À ma grande surprise, elle plonge sa main dans sa sacoche rouge. Elle en tire quatre anciens billets et sa perforatrice.

- Tenez! fait-elle en tendant un morceau de carton à chaque enfant.

Fascinant! J'ai l'impression de remonter le temps! Me revoici à l'époque, pas si lointaine, où un ticket était chose physique.

- Ça sert à quoi? dit le garçon.

- C'est un billet, la preuve que vous avez payé votre course. Maintenant, je vais le trouver. Ça signifiera que vous avez fait ce voyage. OK?»

La fillette et son frère acquiescent en hochant la tête.

- Vous êtes prêts?» Ils opinent à nouveau du chef, impatients.

- Je suis la contrôleuse! Montrez-moi vos billets, s'il vous plaît!

La petite blonde présente son rectangle beige. Son frère l'imite.

- Bien! Prenez cette pince et faites un trou dans chaque ticket! D'accord?

Sérieuse, l'ainée saisit l'instrument magique. Elle serre les lèvres et s'applique. Clic. Et une perforation! Elle donne l'outil à son cadet. Les poignées sont presque trop grandes pour sa main.

- Tu veux que je tienne le billet? lâche sa sœur.

- Oui, dit-il, désireux de bien réussir.

Clic. Et un autre trou! Quoi de plus simple et de plus trivial que de perforer

un bout de carton? Pourtant, les enfants semblent médusés. Ils contemplent le rond de quelques millimètres qu'ils viennent de produire – un véritable phénomène!

- Qu'est-ce qu'on dit? sermonne leur maman.

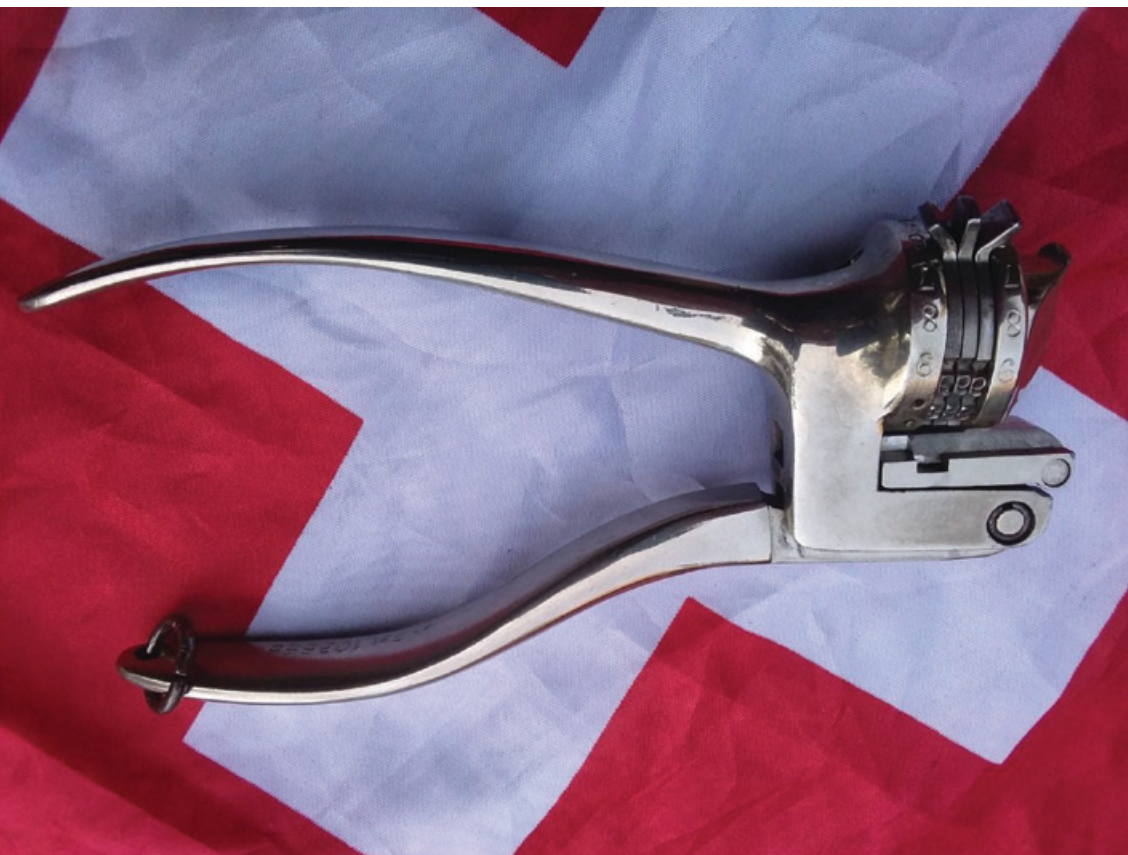
- Merci Madame! s'exclament-ils à l'unisson et au comble de la joie!

Une situation d'exception vient de se produire, composée d'interactions sociales, de jeu et de sourires.

Attention au pilotage automatique

La contrôleuse aurait pu se contenter d'un: «Non, ton papa l'a déjà fait. Tu n'as pas de téléphone, n'est-ce pas?», et passer aux voyageurs suivants. Or, elle a saisi cette opportunité pour modifier son environnement, le rendre lumineux, l'espace d'un instant. Jamais je n'avais vu un membre des CFF offrir de la joie et briser de la sorte son train-train quotidien!

Touché, je regarde mon collègue et m'exclame:



- Tu as vu ça ?
- Quoi? La contrôreuse? Oui, et alors? me répond-il, blasé.
- Oh! rien..., fais-je.

Les parents me dévisagent, surpris de ma réaction. Ce serait trop long à expliquer. Je replonge dans mon sudoku. De toute évidence, ils ne saisissent pas non plus ni ma question ni pourquoi je m'enflamme ainsi.

Actionner les «aiguillages» mentaux

Depuis lors, j'ai souvent repensé à cette contrôreuse magicienne. Grâce à elle, je mesure la perception aiguë des événements de l'existence que m'offre la pratique de la pleine conscience. Grâce à elle, je mesure ma chance de voir et de capter, chaque jour, des pépites de bonheur. Grâce à elle, je mesure ma chance de pouvoir changer de mode mental. Car c'est de cela qu'il s'agit.

En bref, notre mental est un dispositif complexe qui fonctionne soit en mode :

1. «focalisé» : nous y recourons pour les tâches qui requièrent une certaine concentration. Ou au début d'une méditation. On se focalise sur la respiration pour apaiser le mental.

2. «par défaut» : lorsque notre esprit vagabonde librement. Il sert à analyser le passé pour se forger des certitudes, créer «des films» pour prédire des futurs éventuels et générer toutes sortes de pensées. Un mode «veille», sentinelle toujours en alerte destinée à nous prévenir des dangers.

3. «vision profonde» (terme très évocateur de Matthieu Ricard) : source d'une sensation de plénitude et de sérénité où l'espace-temps nous semble différent. Par exemple lorsque l'on perd conscience des détails des derniers kilomètres que nous venons de parcourir en voiture.

Le mode «par défaut» a... un gros défaut. Celui de nous priver du piment des jours. Celui de nous donner l'impression que notre existence s'écoule... morne, exempte de satisfaction et «sans vie». Le quitter ouvre sur la magie du présent, du ici et maintenant, de l'importance de l'instant.

Mode d'emploi

Durant mon trajet ferroviaire, je ne me suis pas focalisé sur mon souffle. Je me suis rendu perméable à la scène qui se passait sur les sièges près de moi. Et bien m'en a

pris. Pratiquer la pleine conscience me fait vivre ma vie de manière avec davantage d'intensité. Voici une méthode :

1. Lorsqu'un événement s'offre à vous (arbre en fleur sur le chemin, des enfants qui rigolent, un sourire, une conversation téléphonique avec une personne que vous appréciez...) quittez le mode «par défaut»! Focalisez votre attention pour vous émerveiller en toute conscience!
2. Maintenez cette qualité d'attention! Ressentez vos sensations corporelles et cordiales. Vous prendrez ainsi conscience de l'émotion positive que vous vivez à l'instant.
3. Pour terminer, faites preuve de gratitude pour ce moment! C'est gratuit. Mais cela renforce le sentiment de bonheur.

Souhaitez-vous également collectionner les pépites? C'est aussi simple que cela! Bon voyage!



Pour un monde du travail plus inspirant et gratifiant

Que produit pas ou pas assez d'échanges quant aux attentes et aux besoins respectifs des collaborateurs et des employeurs ? Un point d'achoppement ! Tel est le constat de Philippe Gregoir. Pistes pour adapter le fonctionnement de l'entreprise à celui de l'humain plutôt que l'inverse.

Il s'agit d'instaurer la sécurité psychologique nécessaire au développement, à l'épanouissement et à l'engagement de quiconque travaille en entreprise.

Mais qu'entend-on par « inspirant » ?

Souffle, mouvement intérieur, impulsion qui porte à faire quelque action, à créer, à imaginer ; c'est source de vie, nous dit le Larousse.

À titre d'exemple, l'inspiration m'a guidé dans la profession que j'ai embrassée il y a bientôt 10 ans : accompagner de personnes dans leur évolution afin qu'elles (re)trouvent sens et motivation dans leur activité professionnelle. Car si notre travail nous « inspire », c'est qu'un tel souffle émane de l'intérieur.

Un monde du travail plus inspirant

Les accompagnements en entreprises confirment toujours le même point : la relation humaine est centrale et prioritaire dans toute organisation professionnelle.

Notre simple présence dans une organisation nous conduit à interagir, à être en relation ! Avec soi-même d'abord, et avec les autres ensuite, collègues, responsables et partenaires. Pareil dans notre société de consommation. Une relation s'établit entre vendeurs et acheteurs ! D'où l'importance d'appréhender les grandes lignes du fonctionnement humain.

Les voici, en 5 parties.

Besoins psychologiques

Abraham Maslow a élaboré la pyramide des besoins et leur ordre hiérarchique. Chaque niveau ne sera satisfait qu'à condition que le précédent le soit. Ce qui n'empêche en aucune façon des allers-retours au long de notre vie. D'aucuns disent même que batterie et chargeur de smartphone font depuis peu partie de la catégorie des besoins vitaux !

Edward Deci et Richard Ryan ont, quant à eux, œuvré sur la motivation en milieu professionnel. Leur Théorie de l'autodétermination établit que tout individu cherche à satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux :

- **autonomie** : capacité à se gouverner soi-même ;



- **compétence**: capacité, habileté à exercer une fonction, à réaliser une tâche;
- **appartenance sociale**: fait d'être lié à autrui.

Ces besoins présents en chacun de nous engendrent une grande partie du sens et des intentions sous-jacentes à l'activité humaine. Notre désir de les satisfaire apparaît comme un but naturel de la vie.

Compétence émotionnelle

«Des émotions dans nos environnements de travail?» «Pardon?» risquez-vous de rétorquer! »

C'est ce que j'entends encore régulièrement! Or, pourquoi devrions-nous laisser nos émotions à la maison et travailler sans cœur ni âme? L'éducation nous a appris à refouler nos émotions (par exemple, une fille ne crie pas et n'exprime pas sa colère; un garçon ne pleure pas, ne donne pas cours à sa tristesse...) Mais porter un masque ou se cacher apporte-t-il quoi que ce soit de valable?

L'émotion? Un guide!

E-motion = *Ex movere* = sortir de! Il s'agit d'un signal qui nous alerte sur le niveau de satisfaction de nos besoins, de nos attentes!

Daniel Goleman, psychologue américain, décrit six émotions de base:

- **la joie**: je manifeste de la joie, du bonheur; un de mes besoins est comblé.
 - **la surprise**: j'éprouve de l'embarras, la déstabilisation m'interloque
 - **la peur**: je me crispe, me protège d'un danger;
 - **la tristesse**: j'adopte une position prostrée, fais le deuil pour accepter une perte;
 - **la colère**: j'éprouve de l'énervement, suis excédé, je me défends contre une agression;
 - **le dégoût**: je ressens de l'écœurement;
- Ainsi s'exprime le vivant en nous! Toutes ses paroles ou chacun de nos silences, nos actions ou nos inactions ont la même raison d'être – souvent inconsciente: satisfaire l'un ou l'autre de nos besoins, tout naturellement!

Les organisations professionnelles devraient donc prendre en compte les émotions: ce sont nos moteurs! Et satisfaire nos besoins (but naturel) fait de nous des êtres épanouis et plus efficaces! Et cela nous incite à oser et à nous engager. Normal

puisque le travail prend ainsi du sens et comble nos attentes et nos besoins! CQFD.

Motivation

Vous connaissez sans doute la sempiternelle question: comment motiver quelqu'un (mon fils, mon collègue)? Eh bien, en vérité, on ne peut motiver... personne! Tout individu est naturellement motivé! Douglas McGregor, psychologue et professeur en management au MIT, a reformulé cette question ainsi: «Comment créer un environnement où les gens se motivent eux-mêmes?»

La motivation se divise trois types:

- **extrinsèque** ou de source extérieure (récompenses ou sanctions). Elle fonctionne à court terme;
- **intrinsèque** ou de source intérieure (moteur de sa propre satisfaction). Elle agit à long terme.
- **Amotivée**, ou sans motivation.

D'où l'intérêt d'encourager la motivation intrinsèque. Tout en maintenant un bon équilibre avec la motivation extrinsèque. Inspiration et motivation vont donc de pair!

Perceptions

Autre sujet déterminant de notre fonctionnement: nos perceptions. Elles donnent du relief à nos relations, mais les rendent complexes! Nous avons nos propres perceptions. La fameuse carte du monde exclusive, et non pas le territoire, que nos filtres censoriaux élaborent durant notre vie. Prendre conscience de cette partie de nous nous aide à réfréner nos préjugés. Donc à rendre nos relations plus... harmonieuses! Un premier pas vers l'empathie consiste à comprendre ce qui se passe chez l'autre sans pour autant se mettre à sa place.

Communication

Base même de toute relation et vecteur de celle-ci, tant avec soi-même qu'avec nos semblables. Qui dit relations humaines, dit communication! Car on ne peut pas ne pas communiquer! Paul Watzlawick, psychologue américain d'origine autrichienne, l'a démontré. Il s'agit donc d'un facteur déterminant de la qualité de nos relations professionnelles. Y prêter attention s'impose! Vous voulez de bonnes relations? Pratiquez une bonne communication!

Mais qu'est-ce qu'une bonne communication? Être conscient, en tant qu'émetteur, de l'impact que je vais provoquer chez le récepteur en fonction de ce que j'attends de cette personne et de ce qu'elle attend de moi.

Quelques leviers pour une bonne communication

- **l'assertivité**: oser s'exprimer, savoir dire non, savoir demander pour satisfaire ses attentes, ses besoins, défendre ses droits sans empiéter les attentes d'autrui. Cette conception des relations humaines s'appuie sur le refus d'engendrer ou de subir des comportements négatifs tels que l'agression, la domination, la soumission, la fuite, l'abandon et la manipulation.
- **La communication non violente (CNV)**: processus de Marshall Rosenberg, psychologue américain. Une approche inspirante et efficace que je préconise souvent en accompagnements et formations. Elle constitue la structure du «feed-back évolutif». Ressource par excellence dans toute culture du droit à l'erreur, elle s'avère source d'apprentissage! De plus, elle encourage à se dire les choses à chaud, plutôt que de créer un abcès, puisqu'elle tient compte des sentiments et des besoins des personnes impliquées!
- **Éviter les pièges de la communication**. Selon Thomas d'Ansembourg, psychothérapeute et promoteur de la CNV, quatre travers nuisent à la communication: les jugements, les croyances, les pensées binaires (vrai ou faux) et le langage déresponsabilisant (il faut que, tu dois...)

La qualité, une qualité incontournable

C.Q.F.D.: des relations humaines de qualité reposent sur une communication de qualité! Car nous autres, humains, fonctionnons ainsi. Soigner nos relations en entreprises est une clé d'évolution manifeste et éprouvée. Toutes les organisations professionnelles qui réussissent s'attachent à cela. Prendre en considération les attentes et les besoins des individus, leurs émotions, leur motivation, leurs perceptions et leur mode de communication compte parmi les ingrédients d'un monde du travail plus inspirant et gratifiant.

L'époque où les entreprises tablaient sur des plans de carrière pour assurer la sécurité de notre emploi est révolue. Il est grand temps de libérer leurs structures et structurer les libertés. Ainsi transformerons-nous la méfiance induite en confiance construite!

Philippe Gregoir

Conseiller formateur coach
auprès d'AccoHom coaching



Equipes et managers en souffrance ? Offrons un réel soutien !

Comme si les difficultés socio-économiques usuelles ne suffisaient pas, une certaine pandémie en a ajouté une couche... Norbert Apter en décrit certaines conséquences actuelles. Il propose aux praticiens de la médiation d'équipe de s'unir pour apporter une aide concrète aux cadres et aux équipes dans les entreprises.

« Distanciel » et réglementations fluctuantes de la Covid-19 ajoutés au travail à distance ont perturbé le monde du travail, équipes et managers compris.

Après deux ans d'attente de « retrouvailles », la reprise fut rude: (sur)charge de tâches, incapacité de prendre le temps de renouer les liens et de recréer une ambiance de travail stimulante et un réel team spirit. Deux aspects pourtant nécessaires, souhaités et attendus...

En effet, la période de la Covid a transformé la relation au travail, voire son sens; elle a souvent en partie dilué les rôles, les fonctions, les missions; elle a amenuisé le contact avec les collègues et les managers; elle a imposé une certaine distance et parfois une distance certaine; d'où des malentendus fréquents: à cause de la non-résolution ou l'exacerbation de tensions préexistantes. Bref, malgré un quasi-retour à la normale de l'après-Covid avec, en prime, le télétravail (espoirs et risques compris), les relations et les collaborations s'avèrent plus complexes que jamais. Et l'esprit d'équipe s'en trouve amoindri: le taux de tension ambiant n'aidant pas.

Un climat psychologique à considérer

En Suisse: « 28,2 % des actifs sont dans une zone de stress critique pour la santé »,

pouvait-on lire le 23 août 2022 sur rts.ch. Ce même site soulignait le 21 novembre que: « près de 650 000 employés envisageraient de changer de travail à cause du stress ». Pour sa part, Marie-Barbey-Chappuis, maire de Genève, qualifiait le contexte socio-économique d'« assez anxiogène » (*Tribune de Genève*, 31.12.2022).

Pas encore grave, la situation des équipes et des managers n'est pas moins critique. Nous vivons un tournant sans précédent: les taux de tension et de souffrance, latentes ou ouvertes, ont pris l'ascenseur. La plupart des personnes que je rencontre (même en privé) tiennent les mêmes propos. Elles se disent désemparées dans leur univers professionnel. La cause: conflits, sensations de perte de sens et/ou de points de repère, manque de perspectives quant à l'avenir, etc.

Dans le contexte actuel « à flux tendu », il en résulte des conséquences. Lesquelles devraient nous alarmer. D'une part, cet état de fait réduit la sensation de bien-être et contribue à démotiver. D'autre part, il entrave sérieusement l'efficacité générale. Cette ambiance risque de se dégrader. Le cas échéant, elle augmentera le taux d'absentéisme, de burn-out, de démissions ou de licenciements.

L'investissement des managers envers leurs équipes est donc décisif en 2023. À

tel point que la qualité et l'efficacité relationnelles, opérationnelles et stratégiques des entreprises, voire leur survie, vont en dépendre. Un bon côté à ce sévère constat: votre rôle de formateur va se révéler plus utile que jamais.

S'unir pour aider

Des outils existent pour prendre vraiment soin des équipes. Vous et les managers pouvez en profiter (avec ou non l'aide d'un tiers externe). (Voir la page dédiée sur norbert.apter.ch.)

Vous pratiquez la médiation d'équipe? Vous aimeriez me rejoindre afin de créer un groupe d'analyse et d'échange de pratiques et, surtout, mettre un *pool* de spécialistes à disposition des équipes et de leurs managers en souffrance? Contactez-moi! L'union – plus la compétence! – fait la force, mais peut aussi faire... une sacrée différence dans le monde du travail!

Norbert Apter

Activateur d'Intelligences

Spécialiste des équipes

Directeur de l'Institut ODéf



Attention au Easy Jet de la formation !

La formation *low cost* débarque. Loin d'être médiocre ou anodine, elle pourrait bien induire une nouvelle tendance. Et de nouvelles attentes de notre marché. Un phénomène à considérer plutôt que de se contenter d'en sourire...

Les grosses compagnies aériennes avaient souri à l'annonce de l'arrivée des *low cost*. Du haut de leur stature, elles ont prédit l'incapacité du nouveau modèle économique à satisfaire les actionnaires. Elles avaient prédit que l'omnipotence des transporteurs historiques barrerait le chemin à leurs risibles compétiteurs. Elles avaient également affirmé que ces concurrents n'avaient aucune chance économique et devraient se contenter des aéroports secondaires.

Inutile de rappeler que les faits leur ont donné tort. À commencer par la *success story* d'Easy Jet. Et que nombre des géants ont perdu des milliards qui ont fini dans les poches des compagnies *low cost*...

Hum! Hum...

Quel rapport avec la formation, me direz-vous? Rien... ou plutôt... tout! Un psychosociologue a écrit: «Le succès mène à l'arrogance et l'arrogance mène à l'échec.» Typiquement humain, ce comportement est à méditer. On peut lui imputer la disparition de chaque empire, civilisation, société ou individu autrefois couronné de succès...

Ainsi les Romains, les Espagnols et les Anglais ont-ils clamé que «le soleil ne se couche jamais» sur leur empire tant ils dominaient le monde. Dominèrent serait plus juste!

Ainsi les frères Lumière et leur société ont-ils inventé le cinématographe mais sans mesurer le potentiel de leur trouvaille. Ils ont concentré leurs efforts sur la fabrication de pellicule plutôt que d'investir dans le cinéma. La société Lumière n'existe plus.

Ainsi la firme Kodak a-t-elle conçu la photo numérique mais n'y a pas cru et a (presque) disparu. De numéro un mondial de la pellicule avec 80000 collaborateurs en 1960, elle n'est plus que l'ombre d'elle-même avec ses 7600 personnes...

Ainsi Hermes-Precisa, entreprise suisse championne de la machine à écrire, n'a-t-elle pas vu venir le virage de l'informatique et... en est-elle morte.

Ainsi au faite de leur gloire, les stars du cinéma muet se sont-elles moquées de l'avènement du «parlant» et ont-elles disparu.

Encore une mutation en vue ?

Dans notre domaine, n'étions-nous pas convaincus de la toute-puissance du présentiel au point d'avoir rechigné à passer au distanciel? Ne nous sommes-nous pas accrochés à notre rôle d'enseignants avant d'accepter le principe de la classe inversée? N'avons-nous pas douté du potentiel du *e-learning* avant de nous y mettre?

Combien d'affaires avons-nous perdues en campant sur nos conceptions arrêtées et sur nos certitudes bornées? Et comment

allons-nous négocier l'arrivée des *low cost* de la formation? Car ils arrivent!

Prenons Domestika.org. Peut-être n'en avez-vous jamais entendu parler. Soit. Il n'empêche: «Domestika est la communauté créative à la plus forte croissance», peut-on lire sur LinkedIn. «Les meilleurs experts du secteur créatif y partagent leurs connaissances et compétences grâce à des cours en ligne produits de manière professionnelle.»

De simple forum en ligne, en 2010, la plateforme propose aujourd'hui des cours impeccables. (Vidéos super pros, supports de cours parfaits, divers compléments utiles téléchargeables.)

Elle emploie 1500 personnes (temps partiels et complets), propose un vaste catalogue de formations et... compte 6 millions de clients. Et – c'est là que le bât blesse – leurs cours de haut vol coûtent moins de 15 francs... Du *low cost*, vous disais-je...

Rira bien qui... sera arrosé le dernier !

On peut en rire, considérer que cela n'a rien à voir avec l'excellence de ce que l'on propose et juger cette approche avec dédain. Pourtant, ce nouveau genre d'offres risque fort de modifier l'état d'esprit de notre clientèle. Celle-ci risque de porter un jugement critique sur nos tarifs. Et d'y réfléchir à deux fois avant de nous passer commande. Elle va peut-être tester le *low cost* de la formation et y prendre goût...



FACE AUX CONFLITS : COQ OU POULE ?

Un jour, deux étudiants se disputaient à propos d'un volatile acheté au marché. Pour l'un, c'était une poule. Pour l'autre, il s'agissait d'un coq. Têtus comme des mules, ils ne parvenaient pas à trancher. La discussion s'éternisait. Finalement, le plus sage proposa : « Mettons cette volaille dans le poulailler et nous verrons bien ce que c'est. »

La nuit passe. Au petit matin retentit du poulailler un magnifique cocorico !

– Tu as entendu ? lance l'auteur de l'initiative.

– Oui ! C'est incroyable ! Si je ne l'avais pas capté de mes propres oreilles, je n'aurais jamais cru qu'une poule puisse chanter comme un coq !

Dans la vraie vie

La lecture de cette fable de Michel Piquemal* a peut-être fait fleurir un petit sourire sur vos lèvres. Or, la vraie vie nous confronte souvent à des situations très proches de celle-ci, et... que l'on ne remarque pas... Me revient, notamment, une séance de gestion de conflits dans une entreprise. Le personnel vivait de grandes tensions avec la direction. Ce mandat se déroulait en période de Noël. Des entretiens individuels donnaient la parole sur la situation. L'une de ces rencontres m'a particulièrement marquée. Un des collaborateurs me disait : « Vous voyez, Madame, en plus, ils ont placé un sapin décoré à l'entrée. Vous vous rendez compte à

quoi ils occupent leur temps ? Ils se fichent vraiment de nous ! » Ainsi, un simple sapin de Noël passait pour un acte fort – voire provocateur ! – de la part de la direction contre l'équipe.

Remettre les choses à leur place

Creuser un peu plus cette histoire de sapin aurait peut-être dévoilé un plan machiavélique de la direction ! Mais j'en doute. Je crois plutôt que l'équipe (et peut-être la direction aussi) avait atteint un stade où tout acte ou non action pouvait passer pour une attaque contre l'autre camp ! Et c'est là qu'intervient la fable de la volaille. Lors de tensions, il importe de prendre du recul, de contextualiser et de savoir remettre

les choses à leur place et à leur juste valeur.

Au quotidien ? Optez toujours pour l'action !

Vous jugez que votre équipe dysfonctionne ? Vous percevez des tensions ou des incompréhensions ? Vous hésitez à agir en pensant ça va se résoudre de soi-même ? Non ! Agissez ! Ne laissez pas les poules pousser des cocoricos ! Le temps risque d'aggraver les difficultés plutôt que de les résoudre. Attendre le moment où les poules (et les coqs !) auront des dents est souvent la pire attitude !

Anne-Laure Dirren

* *Les Philo-fables*, éd. Albin Michel, Paris, 2002.



SOUTIEN D'EN HAUT

Cette nouvelle rubrique fait la lumière sur cette aide fédérale et/ou cantonale, mais centrée sur les cantons romands.

La Confédération, la FSEA, et bien d'autres instances insistent depuis des années sur « la formation tout au long de la vie ». Avec raison, car ça marche ! Des gens de tout âge se forment en tout domaine.

L'enjeu est de taille puisque, depuis 2014, la loi sur la formation continue (LFCo) couvre le sujet. L'article 4 est très clair. Voyez plutôt :

« La Confédération poursuit, conjointement avec les cantons, les objectifs ci-après en matière de formation continue :

- soutenir les initiatives individuelles de formation continue ;
- créer des conditions permettant à chacun de suivre des formations continues ;
- améliorer les chances des personnes peu qualifiées sur le marché de l'emploi ;
- créer des conditions-cadres favorables aux prestataires de formation continue tant publics que privés ;
- garantir la coordination des offres de formation continue réglementées et soutenues par la Confédération et les cantons ;
- suivre les développements de la formation continue à l'échelle internationale, les comparer avec les développements à l'échelle nationale et en évaluer les effets. »

Ainsi, la loi compte sur la formation continue pour l'employabilité des individus. N'est-ce pas « l'arrière-plan » même de notre association ? Après tout, nous œuvrons au développement des compétences ! Afin que les personnes formées les utilisent d'abord au travail, mais aussi – pourquoi pas ? – dans leur vie privée.

Pour inaugurer la série, *transfert* a sollicité le Secrétariat d'État à la formation, la recherche et l'innovation, le célèbre SEFRI. Parole à la Confédération !



Tout savoir du soutien à la formation continue

La Confédération, et donc le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), soutient l'apprentissage tout au long de la vie. Précisions

Quelles sont les actions entreprises dans le cadre de cette promotion ?

Le SEFRI s'engage, en collaboration avec les cantons et d'autres partenaires, à soutenir l'initiative des individus de se former de manière motivée sur le plan professionnel ou personnel. L'accent est mis entre autres sur la garantie de la qualité élevée et de la perméabilité de l'espace suisse de formation ainsi que l'égalité des chances.

Quel est le soutien accordé aux instituts de formation continue à caractère professionnel (degré tertiaire) ?

Dans le domaine de la formation tertiaire formelle, la Confédération et les cantons soutiennent les institutions compétentes. Le domaine de la formation tertiaire non formelle (p.ex. CAS, DAS, MAS, EPD ES) n'est pas subventionné par l'État. Les examens fédéraux occupent une place particulière, car les individus obtenant un

diplôme formel à l'aide d'une formation non formelle reçoivent directement des subventions fédérales.

Le SEFRI aide les personnes suivant des cours préparatoires aux examens fédéraux. Finance-t-il aussi les formations continues ne menant pas aux examens fédéraux ?

La formation continue relève en premier lieu de la responsabilité des individus et des employeurs. La Confédération et les cantons ont un rôle subsidiaire. C'est pourquoi, par le biais de la loi fédérale sur la formation continue, le SEFRI soutient par exemple les cantons dans le domaine des compétences de base ou encore les organisations nationales actives au niveau de la formation continue. En outre, sur la base de la loi fédérale sur la formation professionnelle, le SEFRI gère les programmes « Simplement mieux !.. au travail » et « *viamia* ».



Le magazine des managers romands

Offres exclusives pour les membres ARFOR

Abonnement annuel Papier & Digital

Retrouvez **votre magazine et ses hors-séries** livrés directement chez vous le dernier mercredi de chaque mois, et profitez du **format e-paper** sur tous vos supports.

CHF 99.-
(au lieu de CHF 130.-)

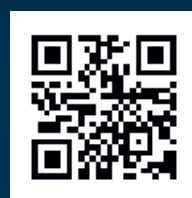
Abonnement annuel Digital

Votre magazine disponible au **format e-paper** sur ordinateur, mobile et tablette le dernier mercredi de chaque mois.

CHF 59.-
(au lieu de CHF 75.-)

Avantages abonné(e)s

- + l'accès gratuit et illimité aux contenus digitaux de PME
- + la newsletter hebdomadaire «L'actualité de PME»
- + l'accès gratuit et privilégié aux événements de PME tels que les Matinales



PME

Abonnez-vous sur
pme.ch/arfor

FORMATIONS

Renseignements et inscriptions

ARFOR
Association Romande
des Formateurs
Av. de Provence 4
1007 Lausanne

info@arfor.ch
021 621 7333
www.arfor.ch/formations



Obtenir votre brevet fédéral de formatrice ou de formateur d'adultes : c'est possible!

Vous rêvez de gagner votre vie dans cette activité passionnante? D'apprendre les dernières percées en neurosciences et en pédagogie? De transmettre aisément aussi bien en présentiel qu'en distanciel? D'acquérir une reconnaissance en tant que formatrice ou formateur?

Alors suivez le cursus, pour obtenir votre Brevet fédéral de formateur/formatrice, module 1: « Animer des sessions de formation pour adultes ».

Votre meilleur moyen de réussir: cette formation phare avant-tout pratique, rodée et dispensée depuis des années par l'ARFOR. Profitez de l'expérience de terrain d'animatrices et d'animateurs riches d'une vaste expérience. Comme des dizaines de gens avant vous, décrochez votre brevet grâce à un accompagnement et à un soutien personnalisé.

Valeur ajoutée du Brevet fédéral, module 1

Cette formation vous apprendra à:

- formuler les objectifs de vos séquences de formation, et à vérifier les acquis par des méthodes éprouvées;
- planifier vos séquences de formation selon les critères de la formation d'adultes et à motiver vos choix de méthodes;
- planifier la démarche didactique et méthodologique pour favoriser la participation active des apprenant/e/s;
- appliquer dans vos propres actions de formation les objectifs globaux, les lignes directrices et l'approche andragogique de votre institution;
- donner, d'après des critères définis, des retours formatifs aux apprenant/e/s sur leurs progrès;
- gérer le plan des relations et des interactions entre vous (la personne qui forme) et eux (votre public) ainsi qu'entre les membres de ce dernier groupe;
- conduire une réflexion sur sa manière d'agir en tant que formateur/trice et en tirer les conclusions;
- concilier les objectifs et les contenus donnés avec les conditions cadres et les besoins des groupes spécifiques d'apprenant/e/s.

Durée de la formation

- 102 heures de temps de présence net au cours, repartit sur quatre mois;
- 165 heures de travail autonome;
- 150 heures d'expérience pratique dans la formation d'adultes, sur une durée d'au moins 2 ans.

Pour qui:

Formateurs débutants ou occasionnels avec compétences dans un domaine professionnel spécifique. Une expérience préalable dans la formation d'adultes favorise la réussite du module. Il est expressément recommandé d'animer des formations destinées à des adultes, au plus tard en parallèle avec la participation au module.

Quand:

planification 2023 en cours.
Voir sur le site de l'ARFOR (ou code QR ci-dessous).

Durée du cours:

14 jours

Validité du Certificat FSEA:

illimitée

Où:

en présentiel: Lausanne et en distanciel: Zoom.

Avec qui:

Monique Hadl,
Jean-Pierre Besse, Pierre-
Alain Bex, Martin Déglon,
Jean-Marc Guscetti

Combien:

Membres: CHF 3980.-
Non-membres: CHF 4580.-
(supports et coaching inclus).

