


transfert

LA REVUE DES
FORMATEURS
ROMANDS

- 
- Quand la santé s'inspire de l'aviation
 - Avant tout, l'échauffement
 - Trois matrices de gestion



21

bonnes raisons pour vous d'adhérer à l'ARFOR

L'ARFOR vous offre de nombreux avantages professionnels. Son important réseau dans le domaine de la formation étoffera votre carnet d'adresses. Vous profiterez aussi de prestations évolutives, en phase avec les besoins du marché et les aspirations de nos membres.

ASSOCIATION

L'ARFOR réunit les pros de la formation d'adultes afin de les aider à partager, se développer et valoriser leurs expériences. L'association a pour but de :

- développer des réflexions sur la formation, le perfectionnement professionnel et le développement personnel ;
- suivre l'évolution des méthodes, des techniques et des moyens de formation ;
- représenter la profession auprès des autorités et des institutions étatiques ou privées, sur le plan national et international ;
- privilégier la qualité des prestations de formation des membres dans le respect d'une éthique indispensable au renom de la profession ;
- organiser des séminaires, des conférences ou autre forme de manifestations orientés vers la formation professionnelle et personnelle à l'intention de ses membres ou du public concerné par la formation.

AVANTAGES

- présentation de votre activité dans l'Annuaire des membres ;
- 4 Go gratuits sur la plateforme d'apprentissage en ligne (LMS Moodle), pour gérer vos actions de formation, mettre à disposition des documents, évaluer et fournir des parcours d'apprentissage (WBT) ;
- diffusion et réception gratuites d'offres d'emploi du domaine de la formation ;
- visites d'entreprises : découverte et échanges de pratiques ;
- invitation aux événements organisés par nos partenaires (comme les associations HR) ;
- prix préférentiels auprès de nos partenaires (le magazine PME, Neuland, ...) et pour l'Agora de la formation et les publicités dans la revue *transfert* ;
- invitation et participation à l'Assemblée générale annuelle ;
- information de notre veille R&D sur les évolutions de la formation.
- abonnement à *transfert*, la revue de l'ARFOR destinée à développer les liens entre les membres (quatre parutions par an).

ÉVÉNEMENTS

- Manifestations annuelles sur des thèmes liés à la formation et au management des ressources humaines ;
- Agora de la formation : le rendez-vous majeur de l'ARFOR. Idéal pour découvrir des démarches originales et novatrices, échanger et élargir votre réseau ;
- jam-session : séances de co-création autour d'un thème ;
- conférences ARFOR gratuites ;
- visites d'entreprises ;
- kick off : accueil des nouveaux membres, célébration des lauréats.

Renseignements et inscriptions

av. de Provence 4
1007 Lausanne
021 621 73 33
info@arfor.ch
www.arfor.ch

SOMMAIRE

CONTRIBUTIONS



4

VISION

**Editorial**

5

L'ARFOR de demain

Impressum**Arrêt sur image**

6

Une assemblée générale bien animée

Perspective

7

Résultat du sondage aux Membres collectifs

INSPIRATION

**Conte**

8

Riz, enfer et paradis

Le pavé dans la mare

9

Question de génération ?

Entre nous

10

Un sage en présence

Comment le vivent-ils ?

12

A constante, constante et demie

EXPLORATION

**Expérience faite**

13

Trois matrices de gestion pour le prix d'une

Les récits du futur

16

2030, l'odyssée de la formation

ARFORcréation

15

Avant tout, l'échauffement !

Immerge-toi et le ciel...

19

Quand la santé s'inspire de l'aviation

Ce qu'ils en pensent

21

La formation c'est aussi... (et surtout) la formation professionnelle initiale !

DEMONSTRATION

**Rappel**

22

Quoi de plus hallucinant qu'une AI qui hallucine ?

Info

23

Clap de fin pour la FSFE



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



Cynthia Bovy

Responsable de formation
cynthia.bovy@arfor.ch



Isabelle Inzerilli

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



Charles Brulhart

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



Martin Déglon

formateur dipl. FSFE
www.pro-competences.ch
martin.deglon@gmail.com



Alain Favre

Instructeur sanitaire
alain.favre@spsl-lausanne.ch
info@optimisation-ressources.ch



Christophe Fraefel

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



Jean-Marc Guscetti

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



Blaise Neyroud

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



François Aubert
Président
francois.aubert@arfor.ch

L'ARFOR DE DEMAIN

Vingt-cinq ans, n'est-ce pas un âge synonyme de changement? L'ARFOR évolue donc, à l'instar de l'environnement de la formation d'adultes en Suisse.

Ces dernières années, en effet, nombre d'acteurs associatifs ont disparu. D'abord l'ARFAD (Association Romande des Formateurs Diplômés). Puis la VPA en Suisse alémanique. Cette dernière entraînant dans son sillage une ancienne faitière de l'ARFOR, la FSFE, à laquelle ce numéro de *transfert* consacre un article. Donc, plus que jamais, le rôle de notre association s'avère crucial pour la profession. Dans ce contexte, notre « plus forts ensemble » prend tout son sens.

Or, à l'évidence, cela ne suffit pas. L'ARFOR se doit d'offrir toujours davantage à ses membres. Vous avez déjà pu entrevoir quelques nouveautés. Et votre Comité continue d'œuvrer afin d'accroître la valeur ajoutée que réserve l'adhésion à

l'association. Ceci se traduit, bien sûr, par l'Agora de la Formation, qui fut une fois encore un succès en mars. Mais ce n'est de loin pas tout. Vous semblez aussi apprécier les Jam-sessions, les visites d'entreprise et les ateliers, entre autres. Nos propositions de formations continues vont s'étoffer dans les mois à venir: restez à l'écoute!

Enfin, l'ARFOR va également étendre son offre numérique. Le nouvel annuaire des membres relève déjà de cette stratégie. Les opportunités de mandats et d'emplois qu'il vous réserve, aussi.

Mais tout cela ne peut fonctionner sans vous. Plus vous participerez, plus nous pourrons vous donner. Oui, c'est un cercle vertueux! A très bientôt donc, en ligne ou lors de l'un de nos événements!

D'ici là, portez-vous bien et profitez des beaux jours!

François

CONTRIBUEZ
À TRANSFERT !

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

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

Transfert vous offre une tribune pour partager vos connaissances. Que vous formiez de façon professionnelle ou accessoire, asseyez votre position en

partageant vos impressions, vos visions et vos convictions. Libre à vous, ensuite, de republier vos articles sur votre blog ou sur les réseaux sociaux.

Transfert est votre porte-voix. Profitez-en !

L'équipe rédactionnelle

IMPRESSUM

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

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

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

ÉQUIPE ÉDITORIALE
Blaise Neyroud
rédacteur en chef adjoint

Sandrine Mélé
relectrice

PUBLICITÉ
HP MEDIA SA
info@hpmedia.ch

IMPRESSION
Publi-Libris
Imprimé en Suisse

DIFFUSION
Tirage : 500 exemplaires

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



Une assemblée générale bien animée

L'assemblée générale 2024 de l'ARFOR s'est déroulée la veille de l'Agora de la formation. Bien que respectueuse du protocole, elle s'est révélée plus animée que d'ordinaire.

François Aubert, président de l'ARFOR, s'est fendu d'un mot d'introduction bref. Il a invité l'assemblée à consulter le rapport d'activité disponible sur le site de l'association plutôt que d'y revenir. Toutefois, il a relevé quelques points spécifiques: les dernières conséquences de la COVID-19 ainsi qu'un « nettoyage » effectué dans la liste des membres. Cette dernière action explique les 300 adhérents actuels. Ce total à la baisse résulte, entre autres, de l'exclusion des cotisants n'ayant plus payé leur dû depuis plus de deux ans.

Nouveaux membres: une discussion a abordé les méthodes de recrutement des nouveaux membres. Puis une question a porté sur le recours au marketing digital au sein du comité. Hélas, de telles compétences lui font actuellement défaut. Un as des réseaux sociaux et de la communication numérique serait le bienvenu.

Elections: l'assemblée a intégralement reconduit le comité dans ses fonctions. Un vote a accueilli l'élection au comité d'Eva Mladinic.

Finances: en l'absence du trésorier, excusé, François Aubert a présenté les comptes de l'exercice écoulé. Comme en

témoigne le rapport annuel, les finances de l'association sont saines. L'année 2023 se clôture avec un résultat positif de plus de CHF 3000. – alors que l'assemblée avait voté un budget négatif de CHF 15 000. –.

Annnonce: le président a évoqué la dissolution de la FSFE (Fédération Suisse pour la Formation en Entreprise) dont l'ARFOR compte parmi les membres fondateurs.

Votes: Une décision du comité a fait l'objet d'un scrutin: le renoncement de la part du comité à organiser des cours pour le module 1 du nouveau Brevet fédéral de Formateur d'adulte.

Ce point a suscité une longue discussion relative à la mission de l'ARFOR. Les débats ont tourné autour de la raison de cet abandon. Jean-Marc Guscetti, membre de l'association, a plaidé pour le maintien de ce cours. Le comité, soutenu par le membre Jean-Pierre Besse, a exposé ses motifs d'arrêt. Le vote final de l'assemblée a entériné majoritairement la décision du comité.

ARFOR: vingt-cinq ans déjà...

Le président a également relevé que 2024 coïncide avec les vingt-cinq ans de l'ARFOR. Dans la foulée, il a chaleureusement

remercié et honoré les membres fondateurs présents à l'assemblée, et tous ceux inscrits depuis vingt ans au moins:

Lionel Arlettaz, Pierre-Alain Bex, Nathalie Bezaguet Grin, Frédy Bovet, Fabienne Brügger Kaufmann, Charles Brulhart, Daniel Carron, Jean-Claude Chapuisat, Alain Christinet, Patrick Debray, Martin Déglon, Gérald Dehan, Marie-Claire Fagioli, Nathalie Favre, Daniel Gandi, Yves Germanier, Gilles Grandjean, Valérie Guignet-Baumgartner, Jean-Marc Guscetti, Monique Hadl, Nicolas Jaquemet, Stéphane Jacquemet, Céline Kessler-Thomi, Dominique Kohler, Christian Kuhn, Blaise Neyroud, Eric Pillet, François Ponzio, Elodie Primo, Aleksandar Radic, Pierre-Antoine Reymond, Christine Schmaeh, Pascal Turrian, Patricia Vanaria et Roland Wassmer.

Verre de l'amitié: après clôture officielle de l'assemblée, les discussions se sont poursuivies, comme à l'accoutumée, lors du traditionnel apéritif offert par l'ARFOR.



Résultat du sondage aux Membres collectifs

Il y a moins d'une année, l'ARFOR a souhaité développer son offre à l'intention des membres collectifs. L'association a donc mené quelques actions en 2023. Entre autres, une version développée de l'annuaire « membres collectifs » et une rubrique Offres d'emploi sur son site internet.

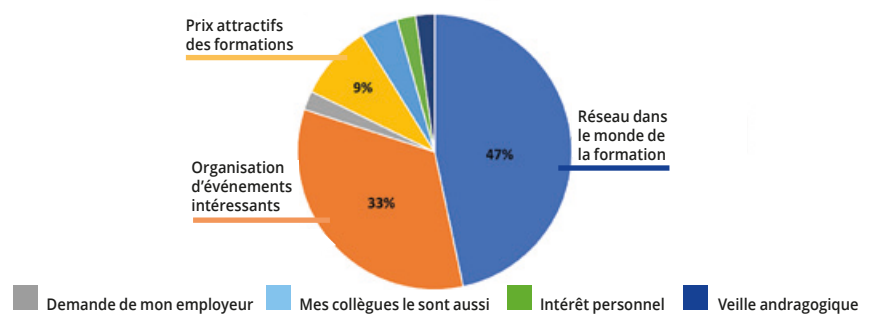
Afin de combler cette catégorie d'adhérents, le comité a conçu un sondage. Celui-ci se composait de 7 questions et 2 sous-questions. L'envoi aux 96 membres collectifs de l'ARFOR a eu lieu entre décembre 2023 et janvier 2024.

Cette opportunité a permis d'obtenir des informations sur d'autres sujets. Parmi ceux-ci: la communication, le niveau de satisfaction des membres et leurs connaissances de l'offre existante. Nous remercions les 26 % de membres qui nous ont répondu (même si, comme en politique, nous aurions souhaité un taux de participation plus élevé).

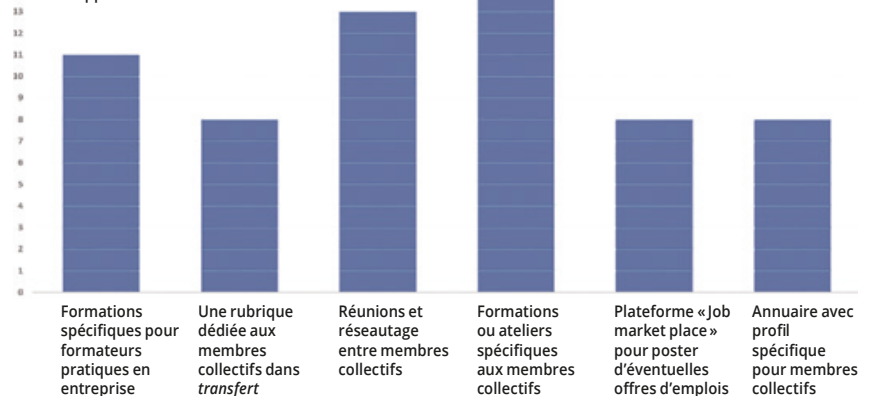
Synthèse des résultats

La question n° 1 portait sur les motivations ayant poussé ces entités à rejoindre l'ARFOR. Les membres collectifs apprécient surtout le réseau que fournit

Q. 1. Pour quelles raisons avez-vous adhéré à l'ARFOR?



Q. 5. Quels éléments devrait développer l'ARFOR?



l'association. Ils relèvent ensuite les propositions d'événements intéressants. Le prix des formations réservé aux membres apparaît aussi parmi les points importants.

La question n° 2 visait à savoir quels avantages cette catégorie de membres voit en l'ARFOR. Il s'agissait d'en nommer au moins deux. Sans trop de surprise, les formations à tarif réduit figurent en tête. Viennent ensuite l'abonnement à *transfert*, l'annuaire et les offres d'emploi.

La question n° 3 traitait de l'évaluation de l'offre aux membres collectifs. Sur une échelle de 1 à 5 (5 = le plus apprécié), les sondés ont répondu entre 3 et 4. A noter que, dans les commentaires, certains déplorent que rien de spécifique ne soit fait, actuellement, pour cette catégorie de membres. Les remarques positives relèvent les offres d'emploi et la formation pour les gestionnaires de formation.

La question n° 4 concernait l'utilisation des services dispensés par l'ARFOR. La moitié des sondés avoue ne pas réserver. La principale raison n'a pas réservé de surprise: il s'agit du manque de temps. Viennent ensuite l'absence de besoin puis la méconnaissance des services proposés.

La question n° 5 invitait les membres collectifs à indiquer les éléments à développer par l'ARFOR. Les personnes sondées pouvaient cocher les réponses d'une liste proposée. Plusieurs thèmes d'ateliers spécifiques ont émergé. Nous en avons pris note et y donnerons suite.

La question n° 6 a confirmé, à plus de 68 %, une attente des membres. Ceux-ci souhaiteraient des informations adéquates détaillant les offres les concernant.

La question n° 7, enfin, invitait à suggérer des axes d'amélioration relatifs à la communication des informations. Les réponses incluent: a. un onglet spécifique sur

le site internet de l'ARFOR; b. des emails contenant les dernières offres à leur intention ainsi que, c. une réunion annuelle des membres collectifs.

Suite à donner

Les réponses obtenues fournissent de précieuses pistes et permettent d'avancer sur ce projet. Le comité a décidé de créer une nouvelle commission: ARFORpro. Celle-ci aura pour mission de répondre aux besoins et aux attentes des membres collectifs via les meilleurs canaux.

Prochaine étape: recruter les membres de cette commission. Ensuite, définir une stratégie pour les mois à venir. Les prochaines éditions de *transfert* suivront les travaux de cette commission.

Le comité se réjouit de mieux pouvoir satisfaire ses membres collectifs. Il souhaite longue vie à ARFORpro.

Cynthia Bovy



RIZ, ENFER ET PARADIS

On demanda à un vieux sage sa vision de l'enfer et du paradis. Il répondit: « Je vois une clairière parsemée de grandes tables rondes avec, sur chacune d'elles, des marmites de riz à l'appétissant fumet. Les convives attablés sont affamés, tristes et en colère. En effet, leurs baguettes plongent dans le récipient. Mais elles sont longues, si longues, qu'après avoir saisi du riz, ils ne peuvent en porter le contenu à leur bouche! C'est cela l'enfer. »

Et le paradis? « Je vois une clairière, poursuivit le sage, parsemée de grandes tables garnies du même riz. Les convives sont heureux et épanouis. Ils disposent des mêmes longues baguettes mais, au lieu de chercher à porter la nourriture à leur propre bouche, ils nourrissent leurs voisins d'en face. C'est cela le paradis. » Et vous, qui nourrissez-vous?

Fabienne Aflandari

Coach et formatrice

www.coaching-formations.ch

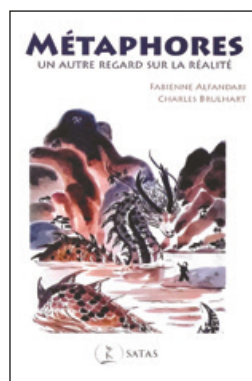
fabienne@coaching-formations.ch

Charles Bruhlart

Formateur et conteur

www.metafora.ch

c.bruhlart@bluewin.ch



NOS MEMBRES PUBLIENT

Fabienne Aflandari et Charles Bruhlart, fidèles contributeurs de *transfert*, viennent de publier un nouvel ouvrage: *Métaphores, un autre regard sur la réalité*.

Ce livre s'adresse d'abord aux amateurs de belles histoires. Ceux-ci goûteront à l'efficacité du récit en matière de communication et de résilience. Les professionnels de l'accompagnement, du conseil et de la formation pourront s'en inspirer dans leur pratique. En effet, toute la puissance de la métaphore s'y révèle en tant que moyen d'aide pour clarifier, influencer ou mieux affronter les épreuves de la vie.

Le terme « métaphore » désigne ici de courts récits à fort pouvoir évocateur: histoires inspirantes, contes de sagesse, proverbes, traits d'humour, etc.

Au fil des 239 pages, Fabienne et Charles exposent les mécanismes des métaphores et comment les utiliser. Ils nous fournissent en outre une méthode pour en élaborer soi-même. Leur livre propose plus de cent histoires empruntées au patrimoine narratif de l'humanité ou à l'expérience des auteurs en formation et en coaching. Un incontournable pour qui apprécie leur rubrique *Conte* dans *transfert*.

Editions Satas, Molenbeek-Saint-Jean, Belgique, 2023. Ouvrage disponible auprès des auteurs: fabienne@coaching-formations.ch ou c.bruhlart@bluewin.ch au prix de 25 CHF (+ frais de port CHF 2.50). Chez Payot: CHF 28.70 (port gratuit).



Question de génération ?

Enfants, ados, adultes sont-ils si différents face à l'apprentissage ? Pour ma part, je suis passé par ces trois stades. Comme formateur, je n'ai eu affaire qu'aux deux catégories les plus âgées. Cela dit, j'ai bien l'impression que les uns et les autres ne présentent pas de si grandes différences. 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...

Pour une fois, je ne vais pas râler, pester et tout remettre en question. Mais je vais me permettre de tirer un constat de ma maigre expérience de formateur, de coordinateur et de responsable de formation.

Oui, j'ai un petit peu de bouteille dans ces métiers. Mais, surtout, j'ai aussi été enfant, écolier, avec des profs super sympas et d'autre beaucoup moins. Ensuite, j'ai été apprenti. Puis, formateur pour apprentis. Et je suis adulte (enfin, si j'en crois ma carte d'identité et les enveloppes officielles adressées à mon nom). Par ailleurs, j'ai animé et j'anime encore quelques cours à l'intention d'adultes (a priori, eux le sont).

Mon constat ? Qu'importe l'âge du participant et la matière, l'apprentissage nécessite qu'une chose : l'apprenant doit s'approprier la connaissance et la compétence transmises. Et ça, ce n'est pas de la tarte.

Pourquoi un instituteur doit-il ramer pour faire piger à ses élèves les notions de comptage dans des bases différentes que 10 ? « M'sieur, je vois par l'intérêt de compter en base 4 ou 9 ! » clament les récalcitrants. Il suffit de leur rappeler que les minutes se comptent en base 60. Que les jours sont en base 24. Et que la circonférence d'un cercle se calcule sur une base de 360 degrés.

Pourquoi un formateur d'apprentis de banque sue-t-il à essayer de maintenir l'attention de ses jeunes concernant les

processus de financement des importations ? Pourquoi certains participants sont-ils hermétiques aux notions, parfois complexes, de management bienveillant ?

Avec les enfants, j'entends partout dire qu'il faut transformer l'apprentissage en jeu. Avec les adultes aussi, semble-t-il. Ne parle-t-on pas de « gamification » de la formation ? Quelle différence ? En tant que formateur, je recours avec parcimonie à PowerPoint (eh oui !). Mais une image illustre les quelques mots qui figurent sur chacune de mes « slides ». Dès lors, je me suis demandé pourquoi ce besoin d'illustrer quand j'anime ? La question m'a taraudé l'esprit. Jusqu'au jour où, nostalgique, je me suis replongé dans un de mes anciens manuels scolaires. De petits dessins crétiens, de ma main, recouvraient les pages. Toujours en relation avec le texte. J'avais systématiquement imagé ce qui m'était rébarbatif. Ainsi, j'avais appris. Et je sais que certains de nos membres promeuvent le dessin en formation (d'adultes), donc ça fonctionne.

Mes apprentis de banque s'arrachaient les cheveux ou se désintéressaient royalement du fonctionnement des crédits documentaires (ne cherchez pas de quoi je parle ! C'est passionnant, mais indigeste quand mal présenté ; et surtout des plus inutiles pour le commun des mortels). Jusqu'au jour où le cours, rasoir à souhait, a traité de l'importation des fèves de cacao pour en faire du chocolat. Soudain,

la matière traitait d'un domaine connu des apprentis. C'était pratique, c'était concret. Avec quelques simples problématiques réelles. Soudain, ils ont manifesté de l'intérêt. Et ont pu s'approprier le sujet.

Dans le même ordre d'idée, un institut pour enfants en situation de handicap mental m'a mandaté. Il s'agissait d'animer un cours sur la rédaction d'objectifs pédagogiques SMART. La formation visait les éducateurs spécialisés (d'excellents professionnels, soit dit en passant). Toutefois, ce public devait acquérir la méthode de rédaction. A cette fin, je leur ai proposé de travailler sur des situations de leur quotidien. Certes, j'ai dû entrer dans leur cadre de référence. (Mais tout formateur indépendant qui se respecte procède de cette manière, non ?) Cette démarche a porté ses fruits : ils ont compris et « font » plus smart !

Tous ces exemples pour dire quoi ? Eh bien, j'ose le réaffirmer, qu'à quelques mineures adaptations près, les méthodes de transmission de connaissances ou de compétences ne diffèrent pas tant. Que l'on s'adresse à des enfants, à des ados ou à des adultes. Normal, me semble-t-il. Ne dit-on pas qu'en chaque adulte demeure un enfant ? Ne nous arrive-t-il pas de voir pointer chez un enfant le futur adulte ? Et un ado n'est-il pas – parfois ! – et l'un et l'autre ?



Un sage en présence

Christophe Fraefel, Training Quality Manager, enseignant en méditation pleine conscience et membre de l'ARFOR depuis 2017.

La nature humaine et la nature tout court sont pour Christophe des sources inépuisables d'expérimentation. A son contact, les tensions au travail se dis-

solvent et se transforment. Stress et émotions s'apprivoisent. Et nul besoin de maîtriser la position du lotus !

Atravers ses multiples objectifs photographiques, il a longtemps scruté la nature. Aujourd'hui, son smartphone lui suffit pour vivre sa passion de capturer des instants choisis. «L'image n'est pas qu'un souvenir figé. Chaque photo m'offre un instant d'attention privilégiée dans le présent. Un fragment associé aux sons, aux odeurs, aux couleurs, aux personnes, à l'ambiance du moment. Cette expérience sensorielle demeure en moi et renforce ma gratitude envers la vie.»

On l'aura compris, la qualité de présence est une valeur forte de Christophe. Elle sous-tend d'ailleurs une grande part de son activité : celle d'enseignant en méditation pleine conscience. Au moyen de

programmes, de retraites et d'initiations, il accompagne des particuliers, des entreprises, des écoles. Son public souhaite de la pratique, dans un contexte sensible à la santé au travail et à la gestion des risques psychosociaux. Christophe y consacre donc temps et énergie. Il en retire aussi un net enrichissement personnel : « Au fil du temps, je me suis vu évoluer : plus ouvert, plus à l'écoute, plus résilient. Réguler mon stress et mes émotions m'aide à surmonter [pour éviter le doublon] les épreuves de la vie, même difficiles, avec un maximum de conscience et de sérénité. »

Des qualités qui profitent à son autre métier de Training Quality Manager à temps partiel pour une entreprise commerciale.

Sa mission : guider 65 formateurs et formatrices, répartis dans sept pays différents, vers l'obtention d'une certification de formateurs d'adultes. Un défi exaltant, explique-t-il, qui sollicite ses compétences techniques et méthodologiques, fruits de son expérience. Engagé par ailleurs dans du coaching et du mentorat, il consacre ainsi le meilleur de lui-même au développement professionnel de ses collègues.

Ses combats, entre conscience et résilience

Né à Lausanne dans une famille suisse alémanique, Christophe vit l'école comme une épreuve. « J'étais le « Suisse toto » de la classe, au milieu des clans et des rivalités entre Portugais, Espagnols, Italiens...

Souvent assis au fond de la classe, on m'avait collé l'étiquette de « sans envie de fournir d'efforts ». Aujourd'hui, on me diagnostiquerait comme un dyslexique avec troubles de l'attention. Des notions inconnues à l'époque. » Ces turbulences l'ont conduit à devenir formateur d'adultes, poursuit-il. Et à mobiliser ses propres forces, bien différentes des matières scolaires acquises de haute lutte. « Aider mes participants à acquérir de nouvelles compétences a du sens à mes yeux. Je sais combien l'apprentissage n'est pas aisé pour tout le monde... »

Lors d'une retraite de méditation sur l'autocompassion, il prend conscience de son dialogue intérieur, ponctué d'auto-jugements parfois très durs. « J'ai mesuré combien je donnais facilement aux autres, mais si peu à moi-même. Mon critique intérieur, trop présent, me dévalorisait et me rabaisait. » De cette découverte naît un projet : devenir instructeur du programme MSC (Mindful-Self-Compassion) ou l'autocompassion en pleine conscience. Une manière de renforcer résilience, confiance en soi, amitié avec soi-même et écoute de ses propres besoins.

De là encore date son désir de développer la pleine conscience au travail. Une discipline trop souvent perçue comme de la méditation formelle, assis en lotus sur un tapis de yoga. Or cette pratique s'avère bien plus vaste. Notamment comme porte d'entrée vers une meilleure connaissance de soi. Elle offre aussi un accès à du mieux-être dans un monde professionnel instable. Aussi, depuis plusieurs années, Christophe décline des outils issus de la méditation de pleine conscience dans ses formations. Comment reconnaître son niveau de stress ou comment faire face aux situations émotionnelles intenses ? La pleine conscience apporte une aide précieuse aux équipes. Elle allège la pression

et fait prendre des décisions plus éclairées, conclut-il.

Le stress au travail, il connaît pour avoir vécu sept restructurations, fusions ou rachats d'entreprise. Avec, parfois à la clé, la perte de son emploi. Et la souffrance de quitter une entreprise et des collègues appréciés, d'affronter la pression sociale avant de se remettre en selle... « Confronté à ma huitième restructuration, je ne ressens plus la même peur. J'ai appris de ces expériences. Je peux compter sur moi-même pour rebondir et créer un avenir positif. »

Ses priorités, au cœur de la vie

La nature humaine avant tout ! Derrière chaque interaction se cachent des humains, à la fois uniques et semblables, avec leurs forces et leurs faiblesses. « De plus en plus, j'aime porter attention à l'autre, le découvrir vraiment. Valoriser la relation, au-delà de simplement faire son travail. Voilà où réside toute la différence entre un e-learning et notre plus-value de formateur ! ».

Se centrer sur le présent, ensuite. Un jour, Christophe a suivi un événement guidé par Thích Nhat Hanh, moine vietnamien, écrivain et connu de son vivant pour son engagement en faveur de la paix et la non-violence. Du maître, l'élève retient une parole forte : « La meilleure façon de prendre soin du futur est de prendre soin du moment présent ». Un principe qu'il s'approprie le plus possible. Depuis, il prête attention à ses propres paroles et à ses actes. Car maintenant plus que jamais, ajoute-t-il, prendre soin du futur devient une nécessité absolue.

Enfin, Christophe se dit sensible au développement fulgurant de la technologie. Il consacre beaucoup de temps à expérimenter de nouvelles plateformes de formation, à créer des concepts et à mettre à jour ses connaissances techniques.

En parallèle, il comble un besoin essentiel de sa vie : le lac. « Par chance, je possède un petit bateau. Je navigue toute l'année. Voguer instille en moi une détente instantanée. L'hiver, en l'absence de vent et de vagues, j'éprouve des sensations magiques, comme seul au monde. » Ajoutons à cela la montagne, en raquettes ou en randonnée, pour se ressourcer et profiter de notre belle région, explique-t-il. Etabli à Genève depuis plus de 15 ans, il aime à dire qu'il appartient à l'arc lémanique tout entier, avec le lac, le Jura et tout le reste. Là, il se sent chez lui, épanoui.

1996	Expert, Coach et Formateur Jeunesse & Sport
2004	Swiss Training Manager (The Phone House)
2007	Brevet Fédéral Formateur d'adultes
2007	Formateur leadership & management (Credit Suisse)
2013	Certification de coach
Depuis	
2014	Formateur, coach, training quality manager (Sunrise GmbH)
Depuis	
2015	Instructeur de méditation pleine conscience et création de Mindful-life.ch

Contact :
christophe.fraefel@mindful-life.ch
www.mindful-life.ch



A constante, constante et demie

Cette série d'articles vous a présenté des méthodes de formation professionnelles particulières. Quantité d'autres interviews pourraient suivre. Mais ces entretiens ont révélé des constantes qui ne justifient pas de poursuivre l'exercice. Former par la pratique, sur un poste de travail passe presque (j'insiste sur le presque) toujours par les mêmes étapes. A mes yeux, nous en avons vu suffisamment pour en tirer les conclusions qui s'imposent. Que voici.

Réduites à leur plus simple expression, les étapes des formations atypiques reviennent à ceci :

1. j'explique;
2. je montre;
3. l'apprenant reproduit (éventuellement reformule en ses propres termes);
4. je débriefe;
5. l'apprenant répète, puis je corrige jusqu'à ce qu'il soit autonome.

Et voilà, au fond, ce qu'il fallait démontrer.

Simpliste, me direz-vous ? Certes. J'omets des phases de préparation, d'évaluation et toute la méthodologie détaillée de progression pédagogique. Vous la connaissez déjà par cœur.

En revanche, une formation en tête-à-tête, très fréquente en situation de travail, implique un aspect fondamental : la relation humaine.

Cette dimension existe dans toute formation. Même sous la forme que nous connaissons le mieux (table en U ou « salle de classe », avec beamer accroché au plafond, flip-chart et tableau en liège). Mais en formation en tête-à-tête, il s'agit de soigner encore plus cette relation humaine.

Au formateur d'instaurer un rapport de confiance. De développer ses capacités

d'empathie. Et d'accorder sa sensibilité aux compétences de l'apprenant. A lui aussi d'apprendre à faire confiance. De croire en la capacité de l'apprenant (tout en vérifiant ce que fait ce dernier). De corriger sans blesser ni laisser passer des erreurs graves. Et, surtout, de développer la responsabilité de l'apprenant.

Car l'apprenant doit être responsable de ses actes. De ses échecs comme de ses progrès. Surtout de ses progrès.

Un patron de ma connaissance avait pour philosophie : « L'apprenti qui fait des erreurs a été mal formé. » Il rejetait la responsabilité d'un travail mal fait sur le formateur. Etait-ce la bonne attitude ? Une réponse à la vaudoise me paraît appropriée : « ni oui, ni non, bien au contraire ». En effet, on ne peut imputer au formateur l'incompétence du mauvais apprenant. Car, oui, dans le domaine de la formation professionnelle, cela existe. Pour peu que l'on se soit trompé de métier, on n'acquerra pas les compétences nécessaires à un travail bien fait. Et de telles erreurs d'aiguillage auront toujours lieu. Cela vous choque ? Suis-je trop catégorique ? Peut-être, mais je parle d'expérience : un rien de plus et j'aurais fini installateur sanitaire.

Par chance, cela n'a pas été le cas ! Tous les points d'eau de mes clients auraient fui au vu de mes capacités à souder des tuyaux (si, si : j'ai essayé et j'ai vite arrêté!).

Mais partons du principe que l'apprenti a opté pour un métier qui lui convient. Dès lors, il peut (et doit !) devenir compétent. Dans un tel cas, son formateur est, en effet, responsable. Responsable que son pupille apprenne les bons gestes. Et que le jeune conserve sa motivation.

On en revient au facteur humain. Une personne motivée apprend. Et qui apprend progresse. Progresser motive. Cercle vertueux, s'il en est. A une nuance près. Le mouvement perpétuel n'existe qu'en présence d'un apport externe d'énergie. C'est une loi fondamentale de la physique mécanique. Pareil en formation. Il revient au formateur de fournir l'énergie qui fait carburer la motivation de l'apprenant.

Ainsi, on peut introduire tous les tutoriels possibles, toutes les intelligences artificielles disponibles ou rendre les tâches les plus intuitives à souhait. Mais la relation humaine restera le moteur premier de toute formation.



Trois matrices de gestion pour le prix d'une

Un ancien président des Etats-Unis, un restaurateur à succès et un gestionnaire méconnu ont un point commun. Des moyens rudimentaires, sans IA ni informatique, mais d'une redoutable efficacité. La preuve par trois.

Nombre de grandes vérités sont si simples que l'on tend à les oublier. Ou à les regarder de haut. Donc... à les négliger et à ne pas y souscrire. En voici trois. A (re)méditer et surtout... à appliquer !

A vos ordres, mon général !

Au risque d'enfoncer un clou déjà bien planté, osons revenir sur le fameux quadrant de Dwight Eisenhower. Une matrice qui, sans nécessiter intelligence artificielle ni assistance informatique a fait ses preuves et s'avère toujours utile.

Le général Eisenhower dirigeait l'Amérique au moyen d'une matrice composée de quatre quadrants :

- 1. Urgent et Important :** les tâches ou les dossiers qui requièrent une action immédiate.
- 2. Non Urgent et Important :** les tâches ou les dossiers importants mais non urgents. A planifier pour traitement ultérieur.
- 3. Urgent et Non important :** tout ce qui doit être effectué sans délai, mais qui ne présente pas une importance considérable. A déléguer, si possible.

4. Non urgent et Non important : tout ce qui peut être éliminé ou repoussé à plus tard.

Cette approche nous aide à prioriser. Elle met de l'ordre. Elle distingue les activités selon leur impact global sur les objectifs. Elle nous évite de réagir aux urgences immédiates, voire de tout considérer comme une urgence. Lorsque le stress nous incite à conclure que ce qui nous attend est brûlant, pressant – donc oppressant –, il vaut toujours la peine d'y revenir.

Avantage principal du système : hiérarchiser et simplifier. En fait, seules les cases 1 et 2 méritent notre attention. Le contenu de la 3 est à déléguer. Celui de la 4 va s'annuler de lui-même. Pratique. Pertinent. Déstressant. Tout bénéf' !

Gérer le personnel, mais c'est très simple !

Danny Meyer, restaurateur new-yorkais emblématique, est connu pour ses établissements à succès : Shake Shack, Union Square Cafe et Gramercy Tavern, parmi d'autres. Il a révélé sa matrice de gestion du personnel lors d'un entretien accordé au fameux Américain Tim Ferriss.

Ses dires présentent d'étonnantes similitudes avec ceux d'Eisenhower. Un tableau, là encore. Formé de quatre cases également. On place dans celui qui convient chacun des membres de notre personnel :

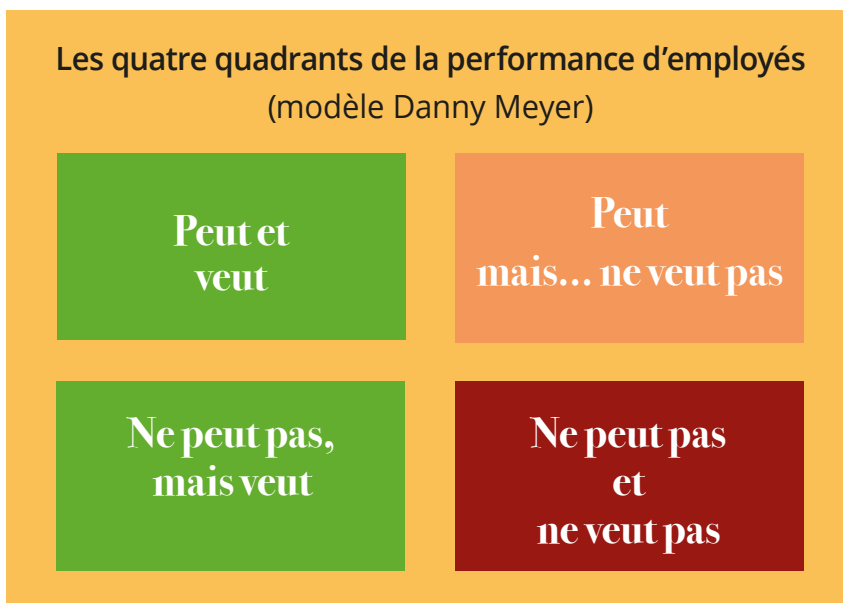
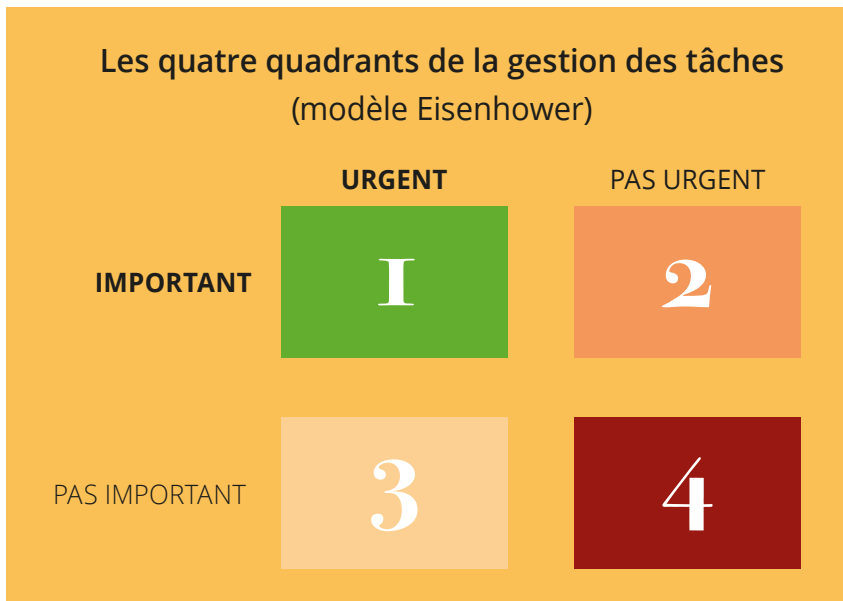
- 1. Ne peut pas, mais veut (*can't but want*) :** personnes motivées mais non formées.
- 2. Peut et veut (*can and want*) :** personnes très performantes.
- 3. Ne peut pas et ne veut pas (*can't and won't*) :** personnes à remplacer.
- 4. Peut mais ne veut pas (*can but wont*) :** personnes formées non motivées.

Cette cartographie des compétences et de la motivation s'avère fort utile. Comme dans celle d'Eisenhower, seules deux cases nécessitent d'y consacrer du temps.

A l'inverse de ce que feraient la plupart des gens, Danny Meyer recourt à son tableau de manière contre-intuitive. Il néglige les deux quadrants inférieurs (les personnes qui ont besoin d'être motivées ou celles qui doivent passer à autre chose). En revanche, il privilégie les deux quadrants de gauche. A savoir :

1. Peut et veut : très performantes.

Cas typique des employés modèles qui atteignent leurs objectifs, ne font pas de vagues et pour qui tout roule.



Il semblerait logique de les laisser tranquilles: ils abattent tellement de travail! Or, sans reconnaissance, ils risquent de perdre leur motivation.

Leurs besoins:

- compliments et gratitude;
- opportunités de leadership pour inspirer le reste de l'équipe;
- reconnaissance pour ce qu'ils apportent à l'entreprise et à sa culture.

2. Ne peut pas, mais veut: sans formation.

Cas typique des nouvelles recrues. Elles souhaitent s'investir, possèdent de l'allant,

sont fraîches, sans historique lourd d'échecs et d'éventuels ressentiments envers la direction ou leurs collègues. En revanche, elles ne disposent pas encore de toutes les compétences.

Leurs besoins:

- coaching;
- mentorat;
- contrôles hebdomadaires;
- accueil et intégration.

Danny sait qu'il vaut la peine d'investir du temps dans leur formation. Cela donne des employés loyaux à long terme.

Et les autres ?

Les autres, ceux des quadrants de droite, il les délègue à ses subalternes:

3. Ne peut pas et ne veut pas: à remplacer.

Catégorie la plus délicate. Ces gens n'ont ni les compétences pour le poste ni la motivation pour les acquérir.

Leurs besoins:

- attentes claires quant à leur rôle;
- retour d'information honnête sur les domaines dans lesquels ils ne répondent pas aux attentes;
- plan d'action pour les aider à trouver un autre rôle si rien ne change.

4. Peut mais ne veut pas: non motivé.

Cas fréquent de personnes ayant occupé le même poste pendant trop longtemps. Au point d'avoir perdu tout intérêt pour leurs tâches. Elles risquent de «polluer» l'état d'esprit au sein de l'entreprise. De démotiver leurs collègues. En effet, elles s'investissent bien moins que les autres, voire le moins possible. Cela se sait. Et cela agace les gens qui «se donnent».

Leurs besoins:

- nouveau projet propre à raviver l'intérêt;
- objectif à atteindre sur six mois;
- plan pour améliorer les performances.

Le mérite de la transparence

Danny ne se contente pas «d'avoir cette matrice en tête». Non, il l'affiche sur le miroir du vestiaire de ses employés.

Autrement dit, il fait preuve de 100% de transparence dans sa façon de gérer son équipe. Chaque fois que son personnel se prépare, chacun peut observer où il se situe aux yeux du patron. A eux, ensuite,

Tâches																Ordre															
A																A															
	B															B															
		C															C														
			D															D													
				E															E												
					F															F											
						G															G										
							H															H									
								I														I									
									J													J									
										K												K									
											L											L									
												M										M									
													N									N									
														O								O									
															P							P									
																Q						Q									
																	R						R								
																		S					S								
																			T					T							
Total	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T											

de décider s'ils souhaitent demeurer dans telle position ou en changer vers le haut ou... vers la sortie.

Au vu de la réussite de Danny Meyer, la méthode mérite que l'on s'y penche. Et si l'on y ajoute la matrice d'Eisenhower, manager va (re) devenir un plaisir.

La table du gestionnaire inconnu

Peut-être que les deux modèles précédents ne récolteraient pas vos faveurs. Le cas échéant, voici une troisième approche. Un brin plus cartésienne. Un tantinet plus laborieuse. Mais très efficace pour qui souhaiterait « pondérer » ou attribuer un « poids » objectif aux mille et une tâches en souffrance.

Cette matrice a émergé sur l'un des réseaux sociaux que je consulte. Instagram ou un autre, je ne sais plus. De ce fait, je ne peux attribuer la paternité de cette trouvaille. Dans mon souvenir, l'auteur affirmait qu'il s'agissait là du moyen le plus rationnel de prioriser ses tâches. En cas de recours à sa méthode, il promettait un net allègement mental. Après l'avoir testé pour vous, j'en conviens : cette façon de définir la séquence rassure ; cela fournit un ordre qu'il ne reste qu'à suivre. Un plaisir !

Suivez le guide !

Le QRCode ci-contre vous évitera de réinventer la page. Il ne vous reste qu'à remplir.

1. Sur chaque longue ligne du tableau, vous inscrivez une tâche. Listez tout ce qui vous vient à l'esprit. Peu importe, le sujet, l'ordre, l'urgence ou l'importance. Notez tout. En vous vidant ainsi la tête, vous

Tâches																Ordre															
A																A															
	2. A															B															
		B														C															
			B														D														
				B														E													
					C																										
						F																									
							F																								
								D																							
									B																						
										F																					
											F																				
Total	3.	1	7	5	2	0	5	0																							

- allez déjà déposer une partie de votre fardeau.
- Ensuite, comparez le 1^{er} avec le 2^e libellé. A gauche de la case B, écrivez le résultat de votre comparaison. Si A est plus urgent important que B, inscrivez A. Bien sûr, vous noterez B dans le cas contraire.
- Livrez-vous à la même comparaison entre le libellé C et les précédents (A et B). Remplissez les deux cases situées à gauche de la case C par les lettres qui traduisent vos importances. Celles-ci peuvent être A, B ou C.
- Poursuivez à l'identique. Pour chaque nouveau libellé, inscrivez l'importance de ce dernier par rapport à tous les précédents.
- Reportez, en bas de la feuille, le nombre de fois que vous avez écrit chaque lettre (dans les cases situées à gauche de chaque libellé). Combien de A dans votre tableau (en lecture horizontale et verticale)? Idem pour le reste de l'alphabet.

- La lettre qui remporte le plus haut score correspond à la tâche la plus importante ou urgente. Et ainsi de suite, par ordre décroissant. Notez dans les cases tout à droite, en face de chaque ligne de libellé concerné, son numéro d'ordre de traitement.
- Il ne vous reste qu'à passer à l'action en respectant l'ordre obtenu. (Rassurez-vous, utiliser cette table est beaucoup plus simple que de décrire son fonctionnement.)

Trois outils éprouvés pour mettre de l'ordre et prioriser devraient suffire pour un seul mental. Surtout lorsque de telles matrices émanent d'un président des USA, d'un restaurateur à succès et d'un gestionnaire inconnu. Ou pas : libre à vous de considérer ces propositions dans l'ordre, dans le désordre ou de n'en rien faire !



2030, l'odyssée de la formation

Bienvenue à vous dans « Les récits du futur » de Jean-Marc Guscetti. Cette mini-série se propose d'explorer la formation à travers le prisme de la prospective ou l'art d'anticiper les devenirs possibles du monde. Notre voyage commence au pays de la réalité étendue (XR). Une percée annoncée pour 2030. De quoi transformer les formations en expériences immersives. Les potentialités de la XR révolutionneront l'apprentissage. Elles feront de même pour le développement professionnel. Embarquez pour explorer comment technologie et pédagogie s'uniront pour redéfinir l'éducation. Et pour apprendre à éviter les écueils inhérents à ce type d'évolution.



DES FORMATIONS IMMERSIVES AUX DÉBUTS DIFFICILES...

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

Grâce à la XR, les stagiaires de Tamara plongent dans des simulations spatiales ultraréalistes. Ils peuvent ainsi construire des stations orbitales et apprendre à réparer des satellites en apesanteur. Sans quitter la Terre, ils naviguent dans les sphères interstellaires. Données réelles et scénarios dynamiques doublés d'images de synthèse créent des environnements immersifs. L'apprenant en retire une compréhension et une rétention inégalées des connaissances.

La formatrice regarde ses apprenants surmonter les défis techniques. Leur confiance croissante la réjouit. Grâce à l'XR, elle voit

collaborer ces équipes virtuelles, partout sur la planète. Elle mesure les bienfaits de cette approche pédagogique, au croisement de la technologie et de la pédagogie. Non seulement celle-ci accélère l'apprentissage, mais elle forge une nouvelle génération d'ingénieurs spatiaux. Les défis de l'exploration cosmique n'auront plus de secrets pour eux.

Hélas, un participant de l'antenne de FuturaTech à Shanghai vient d'être hospitalisé. Les médecins chinois ont diagnostiqué un état avancé de confusion mentale entre virtuel et réel¹. A cela s'ajoute un abaissement sévère de son sens de la réalité. Sans délai, le comité mondial d'éthique pour la formation (CMEF) a lancé une alerte. Le communiqué met en garde contre «les risques des expériences virtuelles et de l'immersion prolongée dans des univers de synthèse. En effet, ils peuvent conduire à des pathologies de déréalisation». En conclusion, le comité mondial d'éthique demande à tous les

acteurs de la formation d'adapter au plus vite toute activité pédagogique impliquant de la réalité étendue.

À la lecture du communiqué, la formatrice prend des mesures. Elle va proposer à son équipe pédagogique d'organiser des pauses plus fréquentes. Ceci afin de prévenir les risques de déréalisation. Elle compte également inclure des tests d'équilibre à l'issue des séquences de formation. Tamara conserve toute sa motivation à l'égard de son projet. Car, comme l'a dit Einstein, elle sait qu'au cœur de toute difficulté se cache une possibilité.

Jean-Marc Guscetti

formateur en entreprise,
texte rédigé avec l'aide de **Chat GPT**

1. Notion tirée de : *Le jeu vidéo pour soigner – Des résistances envers le jeu vidéo à son utilisation en psychothérapie*, par Guillaume Gillet et Yann Leroux, éd. Erès, Toulouse, 2021.



Avant tout, l'échauffement !

L'échauffement. C'était le thème du dernier atelier organisé par la commission ARFORcréation.

Et qui dit atelier, dit mise en pratique. Pas question de se cacher derrière son stylo. C'est donc en mouvement que la quinzaine de personnes présentes a abordé ce rendez-vous. Et en totale sécurité, grâce à la bienveillance de Séphora Martin Maréchal et de Patrick Favre, qui ont assuré l'animation de ce bon moment, à mi-avril à Lausanne.

Cherchez une définition du mot échauffement et vous trouverez ceci : « Son but est de mettre en route le système cardiovasculaire, de mettre en mouvement les articulations et d'augmenter la température globale et locale du corps... en prévision de la pratique sportive ». Je vous entends d'ici : « C'est quoi cette référence athlétique dans un magazine consacré à la formation ? » Eh bien, certaines analogies ne sont pas anodines. Ainsi, l'échauffement en formation met également le corps et l'esprit, voire l'émotionnel, en mouvement. En mouvement vers l'activité formative à venir.

L'échauffement intervient en tout début de formation. On peut alors parler de « brise-glace ». Ou en cours de formation, pour passer d'une phase très pragmatique à une autre, plus créative, par exemple.

L'échauffement permet, a-t-on appris lors de cette rencontre, de se relier : à soi, aux autres, à la formatrice ou au formateur. Et, comme en sport, l'échauffement aide à se mettre en action.

Action !

Faire connaissance, au travers de placements dans l'espace, de jeux, d'instants où on livre des bouts de soi. Voilà ce que Séphora et Patrick nous ont proposé ce soir-là. Des invitations assez précautionneuses pour éviter de forcer, a priori, de divulguer des éléments trop personnels ou douloureux... Car comme l'a développé Patrick Favre dès l'entame de cet atelier, il s'agit avant tout d'instaurer une atmosphère de confiance. Ceci au moyen de quatre principes simples :

- A pour authenticité ;
- B pour bienveillance ;
- C pour confidentialité (tout ce qui se passe dans la salle de formation y reste) ;
- D pour disponibilité (en d'autres termes, si je participe à une formation, je m'y consacre pleinement, loin de tout coup de fil à venir, d'un départ intempestif, etc.).

De multiples formes d'échauffement existent comme l'ont évoqué Séphora et Patrick*. Sans entrer dans le détail, disons simplement qu'elles peuvent être d'ordre :

- psychomoteur (le corps en mouvement) ;
- émotionnel (appel à des souvenirs par exemple) ;
- cognitif ;
- créatif.

Ensuite, les animateurs ont invité l'audience à appréhender la théorie autour de l'échauffement. Nous avons listé nos bonnes pratiques à ce sujet :

- proposer une phase d'échauffement liée au sujet à venir ;
- observer attentivement les participants ;
- accompagner toute personne isolée ;
- diffuser de la musique ;
- se mettre en jeu en tant que pro de la formation.

Dernier aspect abordé : les risques. Ainsi convient-il d'éviter qu'une personne ne se sente inconfortable. Ceci pour éviter qu'elle ne se bloque lors de l'échauffement. Il serait regrettable qu'elle reste coincée durant le reste de la formation... Autre risque : faire exploser le timing imparti !

Durant la suite de l'atelier, nous avons, par groupe, conçu et proposé des phases d'échauffement.

La commission ARFORcréation remercie vivement Séphora Martin Maréchal et Patrick Favre pour leur générosité durant ces trois heures nourrissantes.

laurence bolomey
pour ARFORcréation

*Pour en savoir plus, se référer aux différents ouvrages sur le sujet, dont celui de Séphora Martin Maréchal et Pascale Desplanches : Florilège de 121 techniques d'animation, Slatkine, Genève, 2022.



Quand la santé s'inspire de l'aviation

A première vue, ces deux domaines n'ont pas grand-chose en commun. A mieux y regarder, leur mode de formation est plus proche qu'il n'y paraît. C'est ce qu'a découvert la douzaine de membres de l'ARFOR au Centre de Simulation de l'école La Source, à Lausanne. Un espace d'apprentissage ultramoderne dans une école qui totalise 160 ans d'existence au compteur. Reflets d'une visite de haut vol.

Brigitte et Guy réservent un accueil chaleureux aux invités du jour. Après un bref tour de table de présentation, ils abordent le vif du sujet : un historique de l'hôpital simulé et de la simulation médicale. Deux approches inspirées de l'aviation.

Jamais la première fois sur le patient !

Se tromper en cours pour ne plus commettre d'erreur dans la réalité du « terrain ».

La phrase est bien connue. Elle prend tout son sens lors d'interventions médicales. Ainsi, comme dans une école de pilotage, la simulation instille les gestes parfaits et les bons réflexes au personnel soignant. A cette fin, les apprenants doivent avoir l'impression d'effectuer de vrais soins. Simuler au plus près de la réalité, avec des gestes bien réels, évite les conséquences en cas d'erreur.

Le plus grand hôpital simulé de Suisse ressemble à un vrai : 2500 m² dédiés à la simulation des soins avec chambres, bureau

infirmier, pharmacie, local matériel. Deux appartements complètent le tout. En effet, la profession infirmière s'exerce dans des milieux très variés et présente de multiples facettes. Ces deux lieux de vie « privés » rappellent les soins à domicile, en EMS ou en appartement protégé. Des espaces criants de réalisme, meublés et décorés en partie par des dons en matériel d'anciennes étudiantes de la Source.

En guise de patients, des mannequins. Ceux-ci vont de la « simple » poupée de bébé



(basse-fidélité), au corps complet (haute-fidélité). Ce «grand corps malade», télécommandé, interagit avec l'étudiant. Il reproduit des pulsations cardiaques, une respiration et peut même parler.

En effet, Guy, spécialiste technique de la simulation médicale, siège au centre de commandes. Les étudiants, eux, s'occupent du «patient». Les voici immergés dans la situation. Au besoin, ils peuvent solliciter un collègue d'acteurs, dits «patients simulés», pour des journées de formation. Une simulation dans les moindres détails qui répond aux besoins de la formation.

Les bonnes pratiques de simulation

Comme il se doit, la formation va du plus simple au plus compliqué. Les objectifs pédagogiques déterminent la progression, selon le niveau d'étude, jusqu'au Bachelor en soins infirmiers. En ce moment, quelque 300 étudiantes et étudiants suivent la première année de l'école La Source et se perfectionnent dans l'hôpital simulé de l'institution.

Les objectifs pédagogiques dictent le choix des techniques de simulation. Celles-ci doivent être le plus pertinentes et le plus adapté possible. Dans l'idéal, il s'agit de les justifier par une recherche bibliographique ou un retour d'expérience.

Un plan détaillé sous-tend les programmes de simulation. Le plan s'articule sur quatre étapes :

- l'analyse de la situation : pour identifier les problématiques à traiter ;
- la conception du programme : pour fixer les objectifs généraux et pédagogiques ;
- l'élaboration du programme : pour déterminer les approches (geste technique, procédure ou comportement) ;
- l'évaluation du programme : pour relever ses forces et faiblesses (management de la qualité).

Le tout exige une préparation et une organisation des plus minutieuses. Les scénarii de simulation font l'objet de la même attention. Ici, pas de place pour l'improvisation. Les scénarii reposent sur l'apprentissage expérientiel et la pratique réflexive. Ainsi, les simulations invitent les professionnels

de la santé à effectuer des gestes, à suivre des procédures et à travailler sur le facteur humain. Le tout afin d'améliorer la capacité des équipes à bien réagir aux situations «à risques» pour le patient.

Aussi bien les formants que les formés opèrent en tenue professionnelle : blouses blanches, gants et masques. Certes, on «joue» une scène et on reproduit un soin. Mais on ne rigole pas pour autant, qu'il s'agisse d'un patient simulé ou d'un mannequin. Des caméras filment toute l'action, sous plusieurs angles. Ainsi, le formateur, les observateurs et surtout l'étudiant, pourront ensuite débriefer en détail. Ils reverront ce qui a été fait, aurait dû être fait, ce qui est correct et ce qui doit être corrigé.

Facteur clé de succès : un débriefing de qualité

Un débriefing succède toujours à l'intervention, au geste ou à l'entretien. Cette étape essentielle permet d'analyser, de comprendre et de réactualiser des connaissances et des compétences techniques ou non (facteur humain). Bien mené, avec comme mot-clé la bienveillance, il ancrera de manière durable les leçons tirées de la simulation afin que les futurs soignants prennent leur envol en toute sécurité.

Alain Favre

Ambulancier diplômé et
Instructeur Sanitaire
Service de Protection et
Sauvetage de Lausanne (SPSL)



La formation c'est aussi... (et surtout) la formation professionnelle initiale !

Au royaume de l'apprentissage, les formateurs sont rois !

En Suisse, l'apprentissage moderne remonte au compagnonnage pratiqué en Europe au Moyen Âge. A cette époque, le futur compagnon (l'apprenti) vivait en général sous le même toit que son maître. Il faisait presque partie de la famille de ce dernier. De ce fait, les parents devaient payer la formation de leur fils. Ce modèle continua avec quelques variations durant trois-cent ans. Puis, au XIX^e siècle, les fabriques abandonnèrent la notion d'apprentissage. En effet, la standardisation des opérations et des gestes rendait caduque cette pratique ancestrale. L'essor industriel entraîna une baisse des ventes des produits artisanaux, moins compétitifs. Pour survivre, les artisans durent petit à petit se spécialiser et optimiser la formation.

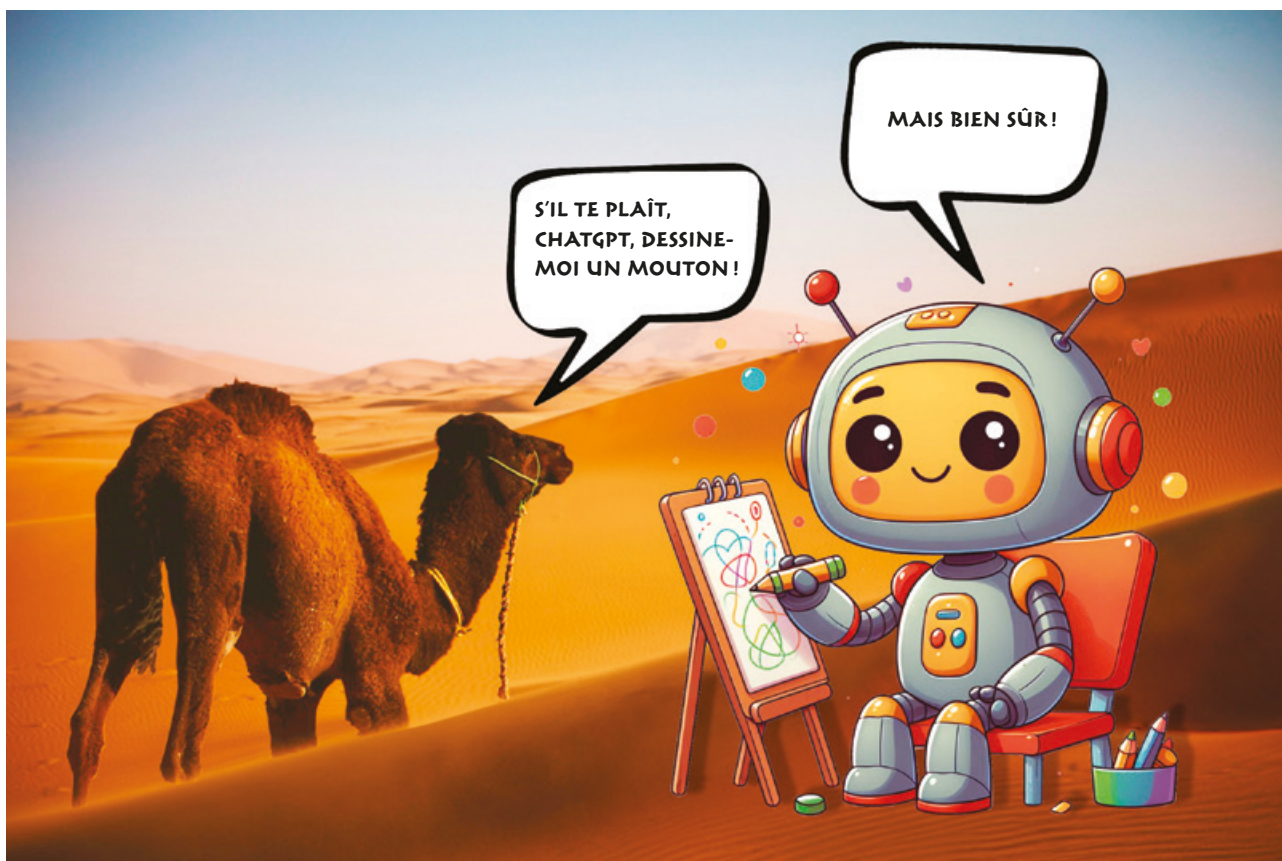
Dans les années 1880, l'Association suisse des arts et métiers (aujourd'hui l'USAM) et la Confédération eurent une initiative décisive. Celle-ci incita entreprises et artisans à adopter le modèle de l'apprentissage

«dual», encore en vigueur de nos jours et que nous envient bien des pays. De nombreuses personnes illustres en sont issues. Par exemple, Sergio Ermotti dont le père, immigré italien, fit son apprentissage auprès de la Cornèr Bank de Lugano. A force de gravir les échelons, il a fini par accéder à la tête de l'UBS, la plus grande banque de Suisse !

Un modèle qui fonctionne, donc. Mais qui ne pourrait pas se passer de l'important apport des formatrices et des formateurs d'apprentis en entreprise. Actuellement, la Suisse en forme 209 000 dans 245 métiers différents. Une ordonnance professionnelle régit chacune de ces professions. Un point en particulier: «Une personne peut être formée pour chaque professionnel occupé à 100 %». Celui-ci implique que notre pays compte au minimum 209 000 formatrices et formateurs d'apprentis. Un chiffre énorme, comparé aux 60 000 formateurs d'adultes (chiffres FSEA).

Dans la majorité des entreprises, les professionnels mentionnés assurent l'entier de la formation. Cela va de l'engagement jusqu'à la préparation aux examens. Sans oublier l'accueil et l'intégration. Et, bien sûr, la transmission du savoir. Soit des millions de gestes techniques, d'explications et d'exemples. Et l'accompagnement des moments de déception, de rage et de doutes des apprentis ainsi que leurs épisodes de joie et de fierté.

Ces formants jouent un rôle économique et social capital chez nous. Sans eux, pas de relève. Sans eux, pas de débouché pour les 75 000 jeunes qui entrent sur le marché du travail chaque année. Sans eux, pas de transmission de savoir et de compétences – une perte incommensurable. En d'autres termes, ces 209 000 Formateurs et Formatrices sont des héros qui, souvent, s'ignorent. Pourtant, l'économie suisse leur doit d'être ce qu'elle est !



Quoi de plus hallucinant qu'une AI qui hallucine ?

Quand il en a marre, Blaise Neyroud jette son pavé plumitif dans la mare. Et c'est tant mieux. Pour lui comme pour nous. Mais pourquoi serait-il le seul à pouvoir vider son sac, passer sa rage et protester tout haut, après tout ?

Perso, j'ai deux mots à dire à ChatGPT. Certes, les débuts de mon « expérience utilisateur », furent heureux et séduisants. Tout allait bien. Mes requêtes chatGPTiennes me donnaient entière satisfaction. Mes prompts portaient leurs fruits. Comme l'affirmaient les avis unanimes, je gagnais du temps, profitais de l'étonnante ressource de l'IA. Et soudain,

chatGPT s'est mis à voir des éléphants roses voler sur le dos !

Premier mauvais trip

Un beau jour (ou était-ce une nuit ?), il me fallut retrouver le titre d'un film. J'ai donc tapé ceci : « Quel est le thriller récent (moins de dix ans d'âge), réalisé en Europe, dans un pays peu connu pour ses productions cinématographiques et dont le nom

contient deux mots et une lettre isolée ? » Les réponses fusèrent : toutes plus dingues les unes que les autres. Avant de jeter mon ordinateur portable par la fenêtre et au bout de dix échanges sans queue ni tête avec l'IA, j'ai fouillé sur Netflix. Et je l'ai retrouvé. Il s'agissait de *L'Affaire W*, film polonais sorti en 2021. De rage, j'ai transmis ma trouvaille à la machine prétendument intelligente. Elle m'a félicité !



Quel paramètre manquait-il dans ma requête? « Cela m'aurait aidé de me dire que c'était sur Netflix! » Je croyais rêver. Ainsi l'IA n'avait-elle pas daigné fouiller dans le plus populaire des sites de *streaming*!

Second cas d'IA sous LSD

Occupé à écrire un article sur Eugène Chaplin, je sollicite à nouveau la bête à neurones numériques. « Dis-moi quelle place, dans la fratrie, occupe Eugène Chaplin, fils de Charles? » « Bien sûr! » me répond ChatMachinChouette, suave comme une hôtesse de l'air: « *Eugène Chaplin est le plus jeune des huit enfants de Charlie Chaplin et de sa quatrième épouse, Oona O'Neill.* » Ah! Pour lever un doute, je poursuis: « Eugène Chaplin a-t-il été le directeur artistique du cirque Grock? » « *Tout à fait* », débite la bécane. Et de préciser: « *Eugène Chaplin est devenu le directeur artistique du Cirque Grock. [...] Eugène Chaplin a joué un rôle important dans la gestion et le développement artistique du cirque après avoir épousé la petite-fille de Grock.* » Incroyable! pensé-je devant pareille union, typique des grandes familles d'artistes! Je m'apprête à reprendre la plume lorsque ma méprise m'apparaît! Suis-je bête: j'ai confondu Grock et Nock, le cirque où œuvra Eugène! Comment ChatGPT a-t-il pu commettre la même erreur que moi?

Par acquit de conscience, je vérifie sur Wikipédia. Et qu'apprends-je? 1) qu'Eugène

a deux sœurs plus jeunes que lui! Qu'il n'a jamais travaillé chez Grock, mais bien au cirque Nock. 3) Qu'il n'a pas épousé la fille du clown Grock, mais Bernadette McCready puis Dergermaa Enkhbat! Donc, au sujet d'Eugène Chaplin, l'AI avait tout faux! Interrogé sur le pourquoi du comment d'une telle bévue, le crétin de service s'excuse platement (alors que ce serait à moi de l'excuser, mais bon!). Puis il me conseille, à l'avenir, de consulter Wikipedia, pour plus de sûreté! Ça ne s'invente pas: ChatPasSiMalin n'avait pas jeté un œil dans l'incontournable encyclopédie online!

Troisième mésaventure hallucinée

Il me revient que les derniers vers d'un poème de Prévert ressemblent à: « *Paris qui est sur la terre, la terre qui est un astre* ». Fournis-moi le texte exact et le nom du poème! ordonné-je au cerveau câblé.

Le voici qui me pond un titre tiré de je ne sais où et des strophes en tout point sorties de son imagination délirante! Entre l'IA et l'IH (intelligence humaine dont je prétends posséder une once), le dialogue de sourds durera près de vingt minutes. Chaque fois, je lui dirai qu'il se trompe. Chaque fois, l'IA remerciera l'IH pour ses précisions. Et chaque fois, l'IA produira de nouveaux vers, plus à côté de la plaque que jamais! De quoi faire tourner en bourrique le plus pacifique utilisateur en quête de résultats fiables. Un comble pour un robot au QI, dit-on, plus

élevé que le mien et aux ressources vastes comme la Toile. Pour finir, les résultats de Google et de Wikipedia s'avèrent bien plus précis, efficaces et... rapides!

Les leçons de l'histoire

Ainsi ai-je eu la confirmation – et c'est très bien! – que l'IA propose mais que, toujours, l'IH dispose. En tout cas jusqu'à aujourd'hui. Pourvu que ça dure!

Et que nous ne pouvons nous fier aveuglément à la machine. Notre matière grise doit rester aux commandes. J'avais failli l'oublier.

Autre morale possible: appliquons la bonne vieille règle du bon vieux journaliste lorsque nous chatGPTons pour nous faciliter la tâche: 1) vérifier nos sources; 2) vérifier nos sources; 3) vérifier nos sources.

Dans un moment de déprime post-chatGPTique, j'ai sollicité Matthieu Corthésy, l'un des brillants intervenants de l'Agora. Au vu de mes déboires, il m'a (presque) rassuré: ChatGPT est très mauvais pour:

- fournir des sources concrètes;
- trouver l'origine de citations ou des textes littéraires.

Bon à savoir!

Dans de tels cas, Matthieu m'a invité à oublier ChatGPT au profit d'une autre IA: Perplexity! Vous imaginez la mienne, de perplexité! Donc, l'IA des IA ne convient pas à certaines requêtes! Première nouvelle! Cette fois-ci, j'ai bien cru que c'était moi qui hallucinais!

CLAP DE FIN POUR LA FSFE

A l'heure où vous lisez ces lignes, l'assemblée générale a sans doute voté la dissolution de la FSFE (Fédération Suisse pour la Formation d'Entreprise).

Pour mémoire, en 1993, l'ARFOR, l'AFASI (Formazione Aziendale nella Svizzera Italiana) et la ZBA (Zentralstelle für betriebliche Ausbildung) fondèrent la FSFE. Celle-ci répondait aux besoins de formation du secteur des entreprises publiques et privées. Parmi ses missions figurait la suivante: « promouvoir et organiser le diplôme fédéral de Formateur en Entreprise ». Quelques années plus

tard, cette validation initiale a fait place au Brevet Fédéral de Formateur/Formatrice. Le système modulaire FFA y conduit.


La FSFE a compté parmi les instances fondatrices de la FSEA. Elle fut consignée dans le règlement d'examen FFA de 1999. A ce titre, elle constitua une organisation faîtière de l'ARFOR tout en continuant sa mission de « regrouper les institutions, organisations et associations qui exercent des activités de formation de base et de formation continue en rapport étroit avec les entreprises dans les trois régions linguistiques du pays ».

Des trois associations fondatrices, il ne reste aujourd'hui que l'ARFOR. En effet, HR Ticino a absorbé l'AFASI en 2012. La représentation suisse alémanique, après être devenue la VPA (Verband der Personal- und Ausbildungsfachleute) a disparu en 2022. Or le comité de la FSFE ne put la remplacer, malgré de nombreuses discussions. De plus, la FSFE n'est plus signataire du règlement FFA. L'ARFOR n'a donc plus qu'une faîtière, la FSEA. La disparition de la FSFE accroît le rôle de notre association. Ainsi, l'ARFOR a, plus que jamais, le rôle de représenter le monde de la formation d'adultes en Suisse romande.

FORMATIONS

Schéma du cursus de formation menant au certificat ARFOR de :

Coordinateur-trice de formation

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

Coordinateur-trice de formation, avec certificat ARFOR

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

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

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

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

La valeur ajoutée de cette fonction

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

Quand ?

Session 2024-2
 30 septembre-16h30-17h30
 Zoom
 4 octobre — 8h30-17h00
 1er novembre - 8h30-17h00
 22 novembre - 8h30-17h00

Durée ?

3 jours présentiels et environ 50 heures de travail autonome

Où ?

7ACTBenson
 Côtes-de-Monbenon 30
 Lausanne-Flon

Avec qui ?

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

Combien ?

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

Renseignements et inscriptions

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

info@arfor.ch
 021 621 73 33
 www.arfor.ch/formations

