

transfert

LA REVUE DES
PROS DE LA
FORMATION

N° 25
09.2025

- **Le grand chambardement andragogique**
- **IKIRU : la pleine conscience au cœur de la posture formative**
- **Vous reprendrez bien un module du BFFA !**



10

bonnes raisons

de devenir membre

de l'ARFOR*

Agir et faire entendre sa voix

1. Développement professionnel : réflexions sur la formation, le perfectionnement professionnel et personnel.
2. Réseautage : séminaires, conférences et autres événements pour élargir le réseau professionnel.
3. Reconnaissance : valorisation et visibilité des membres.
4. Tribunes d'expression à travers LinkedIn et la revue trimestrielle Transfert, participation active à des commissions.
5. Mise à disposition de la plateforme LMS de l'ARFOR et prix préférentiels auprès de nos partenaires.

S'épanouir professionnellement

6. Formations continues certifiées ARFOR ou non.
7. Événements : découverte de démarches innovantes, échange de pratiques auprès des entreprises formatrices.

Construire le futur de la formation

8. Évolution des méthodes : suivi et adaptation des techniques et moyens de formation.
9. Collaboration avec d'autres associations et la FSEA, partage d'opportunités professionnelles.
10. Innovation et veille au travers d'événements et de l'Agora de la formation.

Renseignements et inscriptions

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

* Vous le savez toutes et tous, l'ARFOR revoit sa communication. Dans ce contexte, il nous a semblé nécessaire de simplifier certains messages afin d'être plus percutants. D'où ces dix bonnes raisons d'adhérer à notre association.

SOMMAIRE

CONTRIBUTIONS



4

VISION



Editorial

5

Retour en classe et définition de mots

Impressum

Regard en coulisses

6

McDo ou la fabrique de talents

Arrêt sur image

7

IKIRU, la pleine conscience au cœur de la posture formative

Perspective

8

Mieux qu'un atelier, une véritable démonstration

A noter

10

Vous reprendrez bien un module du BFFA !

INSPIRATION



Le pavé dans la mare

11

Quand « nouvelles technologies » rime avec tout se complique...

Conte

12

De la chrysalide au papillon, un chemin vers l'autonomie

DEMONSTRATION



Rappel

13

Le grand chambardement andragogique

EXPLORATION



Partage de savoir

16

Le biais cognitif de confirmation

La pointe de l'iceberg

20

Bref plaidoyer en faveur de la « sobriété informationnelle »

Défis

21

Infernales, les normes de qualité ? Pas tant que ça !

Movetia

22

Élargir les horizons de la formation des adultes



Fabienne Alfandari

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



Gabriela Leone

Formatrice, consultante et coach
www.onestepconsulting.ch
gabriela.leone@onestepconsulting.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 Gachet

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



Blaise Neyroud

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



Emmanuel Rossi

Formation et Ressources
humaines
emmanuel.rossi@bluewin.ch

Les articles de *transfert* n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas forcément l'avis de la rédaction ni de l'association. La responsabilité des contenus, des opinions exprimées ainsi que des analyses proposées dans les textes relève des auteurs.



Blaise Neyroud
Vice-président
blaise.neyroud@arfor.ch

RETOUR EN CLASSE ET DEFINITION DE MOTS

Voilà! la rentrée scolaire a eu lieu. Les classes ont démarré. Les retardataires se sont inscrits aux cours « à la der ». Leurs livres commandés ne sont pas encore arrivés, mais ils accèdent à la version électronique. Bien sûr, il y a eu le stress des imprévus de début d'année académique. Mais, ce stress, on le connaît: il revient chaque année au début août et, à mi-août, c'est passé. Quand un bug surgit, on sait déjà – en principe! – comment le résoudre. Alors tout va bien.

Bon, il va falloir encore rapporter à la cave (ou remonter au grenier) les matelas gonflables, le parasol de plage et la glacière jusqu'à l'été prochain. « Tout ça je le fais ce soir, promis juré craché. »

Et pour nous, pros de la formation? Eh bien, c'est à peu près pareil. Je dis bien « à peu près ». Il faut admettre que malgré les efforts pour proposer des activités originales ou nouvelles ou habituelles, il semble qu'une baisse d'intérêt

frappe nos organisations. Le comité ne serait-il plus en phase avec ses membres? Ou s'agit-il du phénomène qui frappe nombre d'associations, de clubs, de groupements: les membres ont trop de rendez-vous, trop d'activités annexes, trop de ci et trop de ça? Difficile à dire. Je ne jette la pierre à personne (et personne ne m'en a jeté une jusqu'à maintenant). Mais en tant que Vice-président, je m'interroge: la définition du mot association aurait-elle changé? Je garde espoir que cela reste « un regroupement de personnes volontaires qui partagent les mêmes centres d'intérêt, autour d'un projet commun ».

Blaise,
Vice-président de l'ARFOR

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

Isabel Divorne
relectrice

PUBLICITÉ
HP MEDIA SA
info@hpmedia.ch
IMPRESSION

Publi-Libris
Imprimé en Suisse

DIFFUSION
Tirage: 500 exemplaires

ABONNEMENT
4 éditions:
CHF45.- (gratuit pour
les membres ARFOR)



McDo ou la fabrique de talents

Une dizaine de membres de l'ARFOR a découvert une partie de la « cuisine interne » du géant de la restauration rapide.

Les intervenants du Crissier Drive nous ont réservé un accueil chaleureux et professionnel, en ce 4 juin. Un établissement pas comme les autres, en effet, sa direction se compose d'une gérante et d'un gérant. Tous deux travaillent pour le groupe depuis plus de 15 ans. Ils ont commencé en cuisine tout en poursuivant leurs études en parallèle, pour accéder à des postes élevés. Même topo pour la consultante en charge du restaurant.

Au programme, présentation de l'équipe et quelques chiffres-clés : plus de 150 collaborateurs âgés de 18 à 64 ans, 27 nationalités différentes, une ancienneté moyenne de 4 ans (dont un vétéran totalisant plus de 30 ans de maison) et le respect de la parité femmes-hommes.

Ensuite, explications sur les différentes postes et sur le parcours de formation conçu pour favoriser la progression d'une fonction à l'autre. Spécificité du système McDonald's : toute la formation se déroule à l'interne, avec accent porté sur l'ins-truction « épau-le contre épau-le ». Nos nombreuses questions ont abordé divers aspects : recrutement, profil des personnes engagées et valeurs à la base du système.

Au siège de l'entreprise, Sarah Cotting, Chief People Officer, et Amandine Moënnelocoz, Training Specialist, nous ont

accueillis. La citation de Ray Kroc : « We're not a hamburger business serving people but we are a people business serving hamburgers » – « Nous ne sommes pas une entreprise de hamburgers qui servent des gens mais une entreprise de gens qui sert des hamburgers », résume la philosophie de la marque. Ce slogan sous-tend l'architecture du système de formation et de développement du personnel.

Ainsi, Sarah, engagée il y a près de 20 ans comme assistante aux salaires, est un fruit de cette fabrique de talents, laquelle compte plus de 8300 collaborateurs en Suisse. De même, Aris est passé du poste « frites » à celui de franchisé, parmi 41 autres, dont plus de 60 % ont grandi dans le système.

Puis vient le design de la formation tant dans le domaine de l'opérationnel que des *soft skills*, ainsi que des explications sur les méthodes combinant présentiel et numérique. Une mise en situation par binômes nous a fait expé-rimenter les écueils en communication, tels que le bruit lors d'un rush en cuisine.

McDonald's privilégie différentes plateformes d'apprentissage dont le *e-learning* asynchrone, accessible en tout temps à tous les équipiers. Un outil de simulation de gestion de quart aide à se familiariser avec le métier clé de shift leader,

responsable, durant son quart, de la bonne marche du restaurant et de l'atteinte des résultats. But de l'exercice : apprendre à prioriser et à prendre les bonnes décisions tout en comprenant les conséquences de ses choix !

Des outils soutiennent la formation : accès au LinkedIn Learning pour tous les collaborateurs du siège et, dès l'année prochaine, l'accès aux cours de langue de l'école EF de 12 mois pour tous.

Last but not least, McDonald's considère les apprentis comme les leaders de demain. Un parcours bien construit les attend : depuis Progresso (formation de base de Gastosuisse), en passant par une attestation AFP (en deux ans) ou un CFC de Gestionnaire en restauration de système (en trois ans), et jusqu'à l'art. 32 (qui permet aux adultes de valider leur expérience et leurs connaissances du domaine), différentes portes conduisent à une formation aboutie. Au total, 37 personnes en apprentissage et 18 autres candidates à l'article 32 suivent, en ce moment, une formation dans le groupe.

Cette visite nous a montré à quel point la formation et le développement font partie de l'ADN de McDonald's. Deux ingrédients indissociables du succès de la marque.

Gabriela Leone
pour ARFORcréation



IKIRU : la pleine conscience au cœur de la posture formative

Cette dernière année, j'ai décidé d'approfondir la compréhension des troubles neurodéveloppementaux (TDN). Mon objectif ? Mettre des mots sur ce qui, enfant, m'a valu l'étiquette de « fainéant » et de « mauvais élève ». Ce que j'ai découvert m'a permis de relire mon histoire avec une réflexion bienveillante envers moi-même. Je suis enfin entré dans l'acceptation de ce que je traverse depuis tout enfant, des troubles de l'attention (TDA) et plusieurs troubles spécifiques de l'apprentissage.

Au fil du temps, j'ai développé mes propres stratégies, expérimenté différentes voies, et trouvé ce qui m'aidait à avancer. Aujourd'hui je me sens serein, en grande partie grâce à la pleine conscience et à l'autocompassion. Comprendre le fonctionnement de mon esprit hyperactif, reconnaître mes différences, mes limites, et surtout, m'accepter pleinement tel que je suis – et non tel que j'aimerais être – a été une véritable transformation.

Observer sans se juger

La pleine conscience m'a offert une première grande plus-value : la capacité à devenir observateur de mes pensées et de mes émotions, souvent intenses, avec de l'hypersensibilité. Observer signifie que je ne suis pas mes pensées, je ne suis pas mes émotions : elles me traversent, ici et maintenant. Cette posture m'évite de devenir l'esclave de mon « pilote automatique », toujours prêt à réagir, mais pas toujours de la meilleure manière.

Apprendre à m'aimer

Deuxième apprentissage majeur : découvrir l'autocompassion. Un mot étrange, mais

qui est devenu un pilier de ma vie intérieure. M'aimer tel que je suis, me soutenir dans les moments difficiles, développer un regard plus doux envers moi-même... Tout cela a renforcé ma confiance, mon humanité et ma capacité à transmettre avec authenticité. Ce cheminement intérieur a ouvert davantage mon cœur à ce que je vis, ici et maintenant. Il m'a conduit à écouter plus profondément. Grâce à cela, j'ai appris à choisir les mots justes et à rester empathique sans me laisser submerger. Petite parenthèse... saviez-vous que l'autocompassion douce peut aussi se révéler féroce ? C'est-à-dire prendre soin de soi en posant des limites claires. Oser dire non ou s'affirmer. Cela a également fait partie de ce que j'ai dû apprendre pour parvenir à m'aimer...

Un équilibre corps-cœur-esprit

Troisième point clé : la régulation du stress. À l'âge de 23 ans j'ai fait un burn-out. La pleine conscience m'a appris à réguler mon stress, à identifier mes ressources et à ajuster mes priorités. Ainsi, par exemple, j'ai décidé de réduire mon taux d'activité en tant que *training quality manager*. Ceci afin d'accorder plus de place à mon activité d'instructeur en pleine conscience. De ce

choix a résulté un équilibre sain, pour mon corps, mon cœur et mon esprit.

La naissance du programme IKIRU

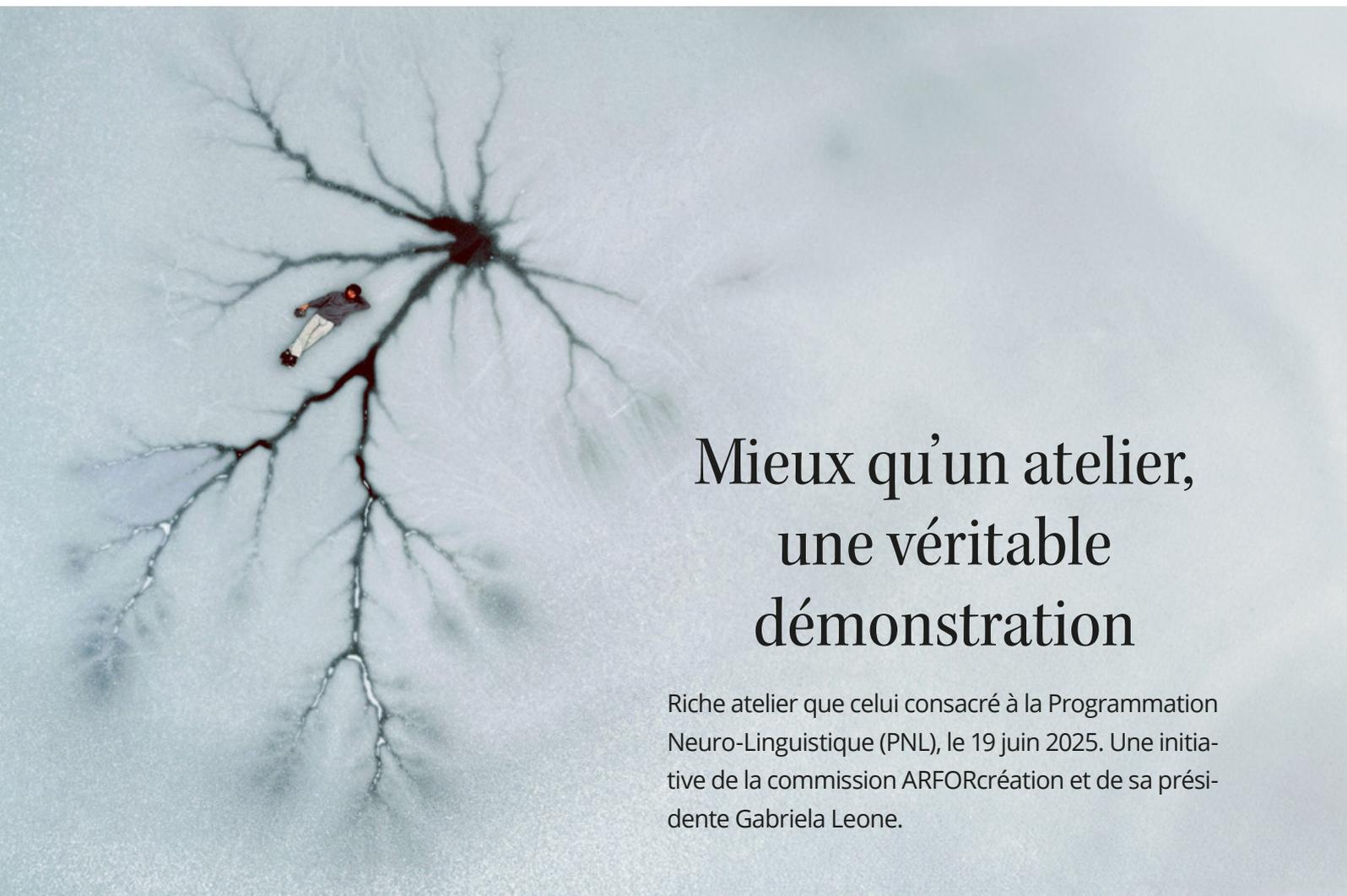
Ces expériences de vie ont sans doute touché François, Manila et Gabriela du comité de l'ARFOR. Me connaissant très bien, ils m'ont incité à élaborer un module de pleine conscience pour formateurs. Pourquoi spécifiquement pour ce public ? Car si ces outils ont changé – pour le mieux – ma posture de formateur, tous les formateurs pourraient bénéficier d'outils de la pleine conscience dans leur métier.

Ainsi est né IKIRU : une boîte à outils professionnelle, au service de l'alignement personnel et de l'impact pédagogique des formateurs. Un programme de pleine conscience qui confère un supplément de présence, de clarté et d'humanité. J'oubliais : en kanji japonais, « Ikiru » signifie « vivre ». Un verbe simple qui acquiert une signification noble en période difficile. Pouvais-je choisir un nom plus approprié pour ce programme ?

(Voir date et lieu en dernière page.)

Christophe Fraefel

Formateur et instructeur de méditation



Mieux qu'un atelier, une véritable démonstration

Riche atelier que celui consacré à la Programmation Neuro-Linguistique (PNL), le 19 juin 2025. Une initiative de la commission ARFORcréation et de sa présidente Gabriela Leone.

Douze personnes inscrites et douze personnes présentes ont participé à cette soirée animée par Federica De Nardi et Alessandro de Vita Zublena (voir encadré). Eva Mladinic, responsable de l'Association InVia, a mis ses locaux à disposition et nous a réservé le meilleur accueil.

Le sujet en deux mots

Au départ, la PNL visait à modéliser les stratégies de communication et de changement des praticiens d'exception. Ceci afin d'identifier la structure de l'expérience subjective et les facteurs qui soutiennent l'excellence. La PNL est donc l'étude de la façon dont nous organisons nos perceptions et notre expérience intérieure, au travers du langage et de nos représentations mentales, pour créer notre réalité. Elle explore l'interconnexion entre nos façons de penser, de parler et d'agir. De même, elle tire parti de la façon dont on peut les transformer pour atteindre des résultats précis et générer

de nouvelles possibilités. La PNL s'inscrit dans une vision intégrée de l'être humain. Elle s'éloigne ainsi du dualisme cartésien¹ qui considère le corps et la pensée comme deux entités distinctes. La PNL les envisage comme les composantes interdépendantes d'un même système.

En bref, la PNL vise à identifier, reproduire et coder des modèles d'excellence. Puis à en vérifier l'efficacité au moyen de tests concrets.

Telle était, dans les années 1970, la PNL initiale, conçue par Richard Bandler, John Grinder et Frank Pucelik. Celle-ci s'inspirait des diverses approches systémiques et holistiques, dont les travaux de l'école de Palo Alto des années 1960-1970.

Les neurosciences confirment les thèses de la PNL

Les récentes découvertes en neurosciences ont montré que nous agissons selon des schémas neurologiques corrélés. Intéressante confirmation sur le plan du

changement des habitudes ou des comportements. D'un point de vue philosophique, cela modifie la question du libre arbitre. Non pas que le libre arbitre n'existe pas, mais que des circuits préexistants influent fortement sur nos choix. A l'aune de ce constat, le libre arbitre n'est pas une liberté absolue, mais plutôt une capacité de remodeler, grâce à la plasticité cérébrale, les schémas qui guident nos décisions.

Ainsi, « des schémas inefficaces et toxiques peuvent être brisés » affirme Alessandro à quoi surrenchérit Federica: « Et l'on peut en créer de nouveaux, super efficaces. »

Sur le plan thérapeutique comme en coaching, les applications sont séduisantes.

Quand l'Antiquité rejoint le XX^e et le XXI^e siècles

D'une manière ou d'une autre, la PNL aide à modifier notre représentation du monde. Elle rejoint ainsi la philosophie d'Épictète, philosophe grec du II^e siècle de notre ère, figure majeure de l'école stoïcienne et qui exerça une influence considérable sur l'empereur romain Marc-Aurèle. Épictète professait notamment que si on ne peut pas changer ce qui ne dépend pas de nous, soit les événements extérieurs comme la santé et la richesse, on peut exercer notre influence sur ce qui dépend de nous: la représentation des événements contingents, nos jugements et nos réactions.

Depuis trente ans, John Grinder et Carmen Bostic St Clair ont développé le Nouveau Code de la PNL. On leur doit également le Nouveau Code émergent, plus récent.

Des différences principales distinguent le Code classique et le Nouveau Code:

- le Nouveau Code inclut les processus inconscients. L'ancien considérait surtout les comportements conscients;
- le Nouveau Code propose des jeux innovants et générateurs d'états de haute performance. L'ancienne mouture se contentait d'ancrage moins performants;

- le Nouveau Code produit des changements d'états qui dépassent la conscience. La PNL classique n'entraînait des changements que par des interventions conscientes.

Le Nouveau Code de la PNL constitue donc un outil puissant, auto-applicable au développement personnel, lequel produit des changements profonds et durables et débouche sur des états de haute performance.

Testé pour vous

L'auto-application caractérise le Nouveau Code PNL. Celle-ci augmente l'efficacité personnelle. Une fois intégrée, elle fait de nous un coach ou un thérapeute plus efficace.

Grâce à des exercices simples et étonnamment courts, nous avons pu vérifier l'efficacité de l'auto-application des « jeux » (*New Code Game*) de la PNL.

Toute l'assistance éprouva un « effet waouh » : mélange de surprise, d'émerveillement et d'enthousiasme.

Puissant outil que la PNL. Même si charlatans, fausses infos et super marketing l'ont popularisée, tout cela a terni son image, semé le doute et l'a exposée aux critiques. De plus, pendant près de 30 ans, conflits et procès ont retardé sa reconnaissance. Il fallut en effet attendre jusqu'en 2000 pour qu'un tribunal de Californie déclare officiellement Dr John Grinder et le Dr Richard Bandler comme les véritables cofondateurs de la PNL dont seules les formations certifiées et signées par eux sont authentiques.

Le temps d'un atelier, les deux émules de Grinder, Federica De Nardi et Alessandro de Vita Zublena nous ont donné un avant-goût réjouissant de la PNL digne de ce nom. Merci à eux et à l'Association InVia.

Emmanuel Rossi
pour ARFORcréation

Health by my coaching partners vous propose sa formation
Au cœur de l'excellence: fusionner savoirs, compétences et présence personnelle.

Maîtriser le savoir, appliquer les compétences, incarner la réussite.



bit.ly/PNL-MCP

Federica De Nardi, PNListe et biologiste émérite, senior partner et vice-directrice de My Coaching Partners SA à Lausanne.

Alessandro de Vita Zublena, psychologue et PNListe expérimenté, fondateur, senior partner et directeur de My Coaching Partners SA.

Ces deux praticiens et formateurs en PNL Nouveau Code et en Nouveau Code émergent, également praticiens en hypnose et coachs internationaux en PNL, sont accrédités par John Grinder et Carmen Bostic St Clair. Depuis 2005, Federica et Alessandro représentent en Suisse l'International Trainers and Coaching Academy of NLP (ITCANLP), fondée par John Grinder, Carmen Bostic St. Clair et Michael Carroll (www.itcanlp.org).

1. Cf. l'ouvrage d'Antonio R. Damasio, *L'erreur de Descartes – La raison des émotions*, éd. Odile Jacob, Paris, 1995.



Vous reprendrez bien un module du BFFA !

On ne présente plus le Brevet Fédéral de Formateur·trice d'Adultes (BFFA) dans le paysage de la formation continue en organisa-

tion. En revanche, tout le monde n'a pas pris la mesure de la réforme de cette qualification fédérale (entre 2023 et 2024). A considérer.

En effet, la mise à jour porte, d'une part, sur les compétences et les thématiques liées au métier de formateur et de formatrice d'adultes. D'autre part, elle repose sur un principe fort: la modularité du programme.

Comme de nombreux programmes de formation continue qualifiante, le BFFA est maintenant disponible sous forme modulaire, dans une logique de capitalisation. On peut, bien sûr, suivre le programme en une seule fois. Mais aussi à un rythme personnalisé, selon ses besoins et ses disponibilités. Chaque module offre une occasion concrète d'acquérir des outils pratiques, de perfectionner sa posture et de dynamiser ses animations pédagogiques. Tant pour concevoir des dispositifs, imaginer des animations à fort impact ou créer des évaluations pertinentes, un module correspond au besoin et au moment.

Certains modules issus de la réforme sont susceptibles d'intéresser les pros

au bénéfice d'un BFFA « ancienne mouture ». Ce d'autant plus qu'avant 2024, ces formations ne faisaient pas partie de l'offre.

Souhaitez-vous renforcer vos compétences en formation d'adultes sans vous engager d'un coup dans un long parcours? C'est possible! Chaque module validé vous rapproche du Brevet Fédéral reconnu dans toute la Suisse. Et si vous possédez déjà un BFFA, pourquoi ne pas enrichir votre capital de compétences par un module innovant?

Plein succès dans votre carrière de formatrice ou de formateur d'adultes.

Pour plus d'information :
bit.ly/BFFAmod ou auprès de l'une des institutions romandes qui proposent le cursus de BFFA ou certains de ses modules.



Pour la Fédération Romande
des Acteurs de la Formation de
Formateur·trice·s d'Adultes
FRAFFA

Stéphane Jacquemet
Président



Quand « nouvelles technologies » rime avec tout se complique...

Depuis peu, « nouvelles technologies » sous-entend surtout « intelligences artificielles » : on crie au génie ou on peint le diable sur la muraille. Mais il semble que l'on oublie quelques éléments plus terre à terre, et en particulier le matériel, ou « hardware » en bon français. 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...

Oui, les formations pour apprendre à utiliser les nouveaux logiciels en ligne se multiplient. Oui, la délégation à un auxiliaire numérique des phases, parfois complexes de la création d'un cours, devient de plus en plus courante. Oui, ces mêmes intelligences artificielles, bien utilisées, peuvent s'avérer d'une utilité folle. La preuve : le texte que vous lisez est passé entre les 0 et les 1 d'une IA pour en corriger l'orthographe et la conjugaison, avant d'être remis à notre rédacteur en chef, puis soumis à la relectrice attitrée de votre revue préférée ! Pourquoi ? Depuis que je sais écrire, j'ai, dirais-je, une orthographe assez peu académique... Cette caractéristique contraint ainsi les deux susmentionnés à un effort de concentration indu mais indispensable lorsqu'ils me relisent. Alors, en la matière, je m'appuie sur une IA.

Et je ne suis pas le seul. Nombre d'entre nous, pour ne pas dire la majorité, recourent aux prestations de l'IA pour monter leurs cours (scénario, découpage horaire...), leurs microcapsules d'*e-learning* et tout le reste. Le formateur commence à profiter de ces outils facilitateurs pour se concentrer sur sa force et sa plus-value : la créativité de fond. Quant à la forme, il la sous-traite et c'est bien ainsi.

Après quoi vient la phase d'animation du cours. Et là, surprise ! Quantité de

technologies s'offrent à nous. Loin de moi l'idée de vous infliger l'historique du sujet, mais permettez-moi de rappeler que je suis de la génération qui a appris le métier de formateur à l'ère du rétroprojecteur. Pour les « jeunes » qui me liraient, le rétroprojecteur, c'est ce machin qui vous éblouit alors que vous tentez d'écrire sur un rouleau de plastique transparent afin de projeter sur un écran ce que vous schématisez, en vous pliant en deux sur ledit rouleau. Ensuite, ce fut l'ère des beamers ultra-bruyants et de PowerPoint. Ce dernier reste un bel outil – bourré de pièges, attention ! – mais bien pratique pour effectuer une présentation propre et attractive.

Question matériel personnel, on est passé du classeur papier à la tablette connectée. Génial, mais... car il y a un gros « mais » : si le formateur indépendant se met à jour, certains des lieux dans lesquels il œuvre, eux, ne suivent pas toujours. On trouve encore (c'est rare, il est vrai) des tableaux noirs, des rétroprojecteurs et des beamers. Et l'âge de ces derniers varie beaucoup d'une salle de cours à une autre : ancienne connexion VGA (presque inexistante maintenant), USB-C, HDMI et USB, voire écran géant connecté sans câble. Conséquences ? Le nouveau formateur indépendant doit se trimbaler avec une

panoplie d'adaptateurs pour ne pas être piégé chez son client. Et je ne parle pas des nouveaux écrans interactifs sur lesquels on écrit avec un stylet. Cette dernière technologie n'a pas encore standardisé son fonctionnement. Chaque marque a son système. Autrement dit, il faut, pour chaque cours, prévoir un temps d'adaptation et d'apprentissage du matériel mis à disposition. Le métier de formateur, outre sa valeur de transmission, doit donc inclure des compétences de technicien ainsi que l'art de dialoguer avec les robots et les outils de formation.

Au vu de cette complexité croissante, plus j'avance, autant l'avouer, plus je comprends la tendance émergente de renoncer aux technologies complexes pour se contenter, en cours, d'un bon vieux et simple tableau-papier (*flip chart* pour les intimes).



DE LA CHRYSALIDE AU PAPILLON, UN CHEMIN VERS L'AUTONOMIE

Un enfant jouait dans un bois. Soudain, il aperçut, collée au tronc d'un arbre, une drôle de petite boule duveteuse. Plus étrange encore à ses yeux : la voici qui se met à bouger et à se fendiller. Peu à peu, émergent deux petites antennes perchées sur une tête arrondie. Il assiste aux efforts de l'insecte pour se dégager de sa coque de soie.

« Oh ! Un papillon qui sort de sa chrysalide, comme on l'a vu en cours de sciences naturelles », se dit-il. La délivrance lui semble tarder à venir. Le papillon se débat, livre un combat pour quitter l'abri de sa transformation. Alors, dans un geste généreux, désireux de faciliter l'envol du papillon, avec toute la délicatesse de ses petits doigts, il déchire le reste de la chrysalide. Dégagé, l'être ailé prend son envol. Pour quelques mètres seulement. Épuisé et inerte, il tombe au sol. Et ne survivra pas.

Privées de l'effort naturel qui l'aurait conduit à sa nouvelle vie, ses ailes n'ont pas acquis la force nécessaire pour affronter le vaste monde !

Très explicite, cette métaphore nous rappelle la retenue dans notre rôle de formateur. Souvent nous sommes tentés d'intervenir, de faire le travail à la place de l'apprenant dans le noble but de l'aider à développer ses compétences. Or, lui aussi doit lutter de toutes ses propres forces afin d'acquérir et de mettre en pratique de nouveaux savoirs.

La patience et l'humilité, ainsi que la confiance que nous mettons dans la capacité de l'autre à vaincre ses difficultés, gratifieront peut-être moins notre ego. En revanche, elles contribueront au développement des gens que nous accompagnons sur le chemin de l'apprentissage.

Fabienne Alfandari

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

Charles Brulhart

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



Le grand chambardement andragogique

Fusions, réorganisations et fermetures ont redéfini le paysage des acteurs majeurs de la formation en Suisse romande. Vers quoi va-t-on ?

Que de bouleversements ont vécu les grands acteurs de notre domaine ces cinq dernières années. Cursus Formation et Romandie Formation ont fusionné. Les Écoles-clubs Migros se sont transformées. Swiss Connect Academy a fait faillite. Autant de changements qui dessinent un nouveau modèle de formation pour les cadres, les formateurs et les collaborateurs des écoles, et... les apprenants.

Croissance et mutations

La formation continue a connu une forte croissance dans les années 90 et 2000. En effet, les professionnels devaient rester à jour dans un marché du travail de plus en plus compétitif.

Des institutions comme les Écoles-clubs Migros (ECM) ont longtemps formé un large public grâce à leur vaste catalogue (langues, gestion, informatique, développement personnel). De leur côté, Cursus Formation et Romandie Formation ont répondu aux besoins spécifiques régionaux avec des formations ciblées (gestion, finance, marketing et communication).

Puis de nouveaux acteurs sont apparus. Cette concurrence grandissante a accru la pression économique. D'où une inévitable consolidation du secteur.

L'annonce de la fusion de Cursus Formation et Romandie Formation en été 2024 a secoué notre domaine. Cursus Formation, école fondée en 2020 à Lausanne,

avait déjà résulté des fusions-acquisitions de Virgile Formation (finance, comptabilité et controlling), du CRPM (management et administration) et du CRQP (ressources humaines).

Le rapprochement de Cursus Formation et de Romandie Formation, anciens concurrents, propose une offre plus étendue et rationalise les coûts. Selon les responsables des deux institutions, cette fusion vise à améliorer l'adéquation aux besoins des entreprises et la couverture géographique.

Mais cette fusion soulève plusieurs interrogations parmi les formateurs et les collaborateurs de ces écoles. Car qui dit réduire les coûts, dit se réorganiser à l'interne, supprimer des postes et centraliser les offres.

Une telle évolution réserve des avantages aux apprenants. En revanche, elle impacte les acteurs qui font vivre ces institutions au quotidien.

Vers une transformation numérique

Ces mutations de fond touchent également l'ECM. En réponse aux nouvelles exigences du marché et à la numérisation, l'ECM a revu son modèle de fonctionnement. Connue pour ses formations en présentiel, elle opte désormais pour l'e-learning, le blended learning et des formations plus flexibles.

Un saut important. Passer au numérique a exigé un investissement considérable en infrastructures et en développement de contenu. Or, une partie du public de ces

formations reste fidèle à un format plus traditionnel. D'où l'enjeu, pour les ECM, de réussir à combiner ces deux mondes sans perdre de leur identité. A cela s'est ajoutée une forte pression afin de répondre à des demandes toujours plus diversifiées. Les ECM ont donc dû adapter leurs méthodes d'enseignement. Si la clientèle s'élargit, la rentabilité reste un défi constant. En particulier dans un secteur aux faibles marges économiques.

Autre événement majeur dans notre secteur: la faillite, en novembre dernier, de Swiss Connect Academy (SCA). Son ambition était de devenir un acteur de poids de la formation continue en Suisse. Aussi, dès 2018, l'académie avait misé sur l'IA et des formations innovantes. Avec une plateforme d'e-learning en quatre langues et des cours en présentiel dans tout le pays, l'institut avait démarré fort.

« Notre plateforme offre beaucoup de possibilités de social learning. C'est-à-dire qu'il est très facile pour les participants d'y interagir. Nos formateurs n'ont pas un rôle classique et ils doivent endosser un rôle de modérateurs lors des journées en présentiel et de Community managers dans l'accompagnement asynchrone sur la plateforme », expliquait le CEO en octobre 2023.

SCA bénéficiait de deux principaux clients, La Poste Suisse et les CFF. Soit des centaines de cadres à préparer aux examens de leadership et de management de l'ASFC (Association suisse pour la Formation des Cadres). Toutefois,



Le formateur tel que nous l'avons longtemps connu ne suffit plus. Il doit désormais porter trois casquettes : celle de formateur, de Community manager et, d'une certaine manière, de vendeur.

malgré des investissements importants et un réseau de formateurs réputés, l'institut n'a pas réussi à surmonter les difficultés économiques.

A son apogée, SCA comptait 26 classes dans les trois régions linguistiques à raison de deux volées par an. Des décisions stratégiques discutables et des investissements hasardeux à l'étranger ont fait exploser l'entité. Résultats : 70 participants sur le carreau en décembre 2024 rien qu'en Romandie, 6 licenciements au siège zürichois et des ardoises auprès de formateurs partout en Suisse.

La fermeture de SCA a affecté sa clientèle. Celle-ci a dû trouver d'autres établissements auprès desquels poursuivre ses formations. Ce cas montre la fragilité

UN CAFÉ AVEC...

OLIVIER GRANGIER, DIRECTEUR OPÉRATIONNEL DE ROMANDIE FORMATION

Pourquoi cette fusion entre Cursus et Romandie Formation ?

Ces cinq dernières années, une nouvelle dynamique a surgi, induite par les impératifs économiques, les avancées technologiques et l'évolution des attentes. Autant d'éléments qui redéfinissent notre secteur. Romandie Formation se positionne non seulement comme l'acteur de référence en Suisse romande mais aussi comme un moteur de cette transformation. Nous nous engageons à proposer des réponses adaptées et visionnaires en matière d'offres de formations.

Quelle est l'ambition de Romandie Formation ?

Notre fusion stratégique avec Cursus Formation (lequel avait déjà inclus Virgile Formation, le CRPM et le CRQP) a abouti à la marque unique Romandie Formation. A la suite de cette étape déterminante, en juin 2025, sous l'égide

du Centre Patronal, notre ambition est de consolider notre position de leader de la formation continue privée.

Et ses objectifs ?

Atteindre une taille critique pour innover, notamment dans le numérique, mutualiser nos forces et investir de façon massive dans la qualité de nos prestations et dans le développement de nouveaux modèles de formation. Tout ceci pour répondre aux besoins précis en matière de formations de l'économie romande.

Et les autres acteurs romands ?

Nous observons également des adaptations significatives chez d'autres acteurs. La réorganisation de l'ECM depuis 2021, avec des fermetures de sites (Bulle, Vevey, Sion, puis Brigue) et une offre plus concentrée, reflète les défis du secteur face à la numérisation et à la réduction des

coûts. Ces changements impactent l'accès local à la formation, un aspect auquel nous restons sensibles dans notre propre développement en Suisse romande.

La formation continue ne sera donc plus que virtuelle ?

Les modalités d'apprentissage évoluent sans cesse. Romandie Formation adopte une approche proactive. Qu'il s'agisse d'e-learning, de présentiel ou de blended, nous sommes très attentifs au débat persistant entre distanciel et présentiel. Nous reconnaissons les atouts de flexibilité et d'optimisation des coûts qu'offrent l'e-learning et le blended learning. Cependant, nous valorisons beaucoup l'interaction humaine et l'efficacité reconnue du présentiel que plébiscite une majorité d'apprenants. La stratégie de Romandie Formation consiste donc à offrir le meilleur des deux mondes. Autrement dit,

des parcours en blended learning fondés sur une ingénierie pédagogique rigoureuse et innovante. La numérisation et des parcours personnalisés, en tenant compte de l'évolution des compétences requises sont des défis que nous relevons en plaçant nos formateurs au centre de notre stratégie.

A mes yeux, les transformations actuelles ne sont pas des menaces, mais de formidables opportunités. Notre fusion stratégique et notre approche pédagogique multimodale concourent à des formations de plus en plus structurées, efficaces, et profondément humaines. Nous cherchons à concilier les impératifs d'innovation technologique et une approche centrée sur l'apprenant en valorisant l'interaction et la pertinence pratique.





des entreprises d'un secteur où flexibilité et adaptabilité déterminent la survie.

Incidences sur les acteurs du secteur

Ces réorganisations entraînent une vive pression pour les cadres et les collaborateurs des instituts. La consolidation modifie souvent les structures hiérarchiques. Des employés doivent accroître leur polyvalence. D'autres se reconvertir ou accepter de nouvelles fonctions. Sans parler de l'avenir professionnel incertain de nombre de postes d'écoles, fusionnées ou redimensionnées.

Ces changements touchent également les pros de la formation. D'une part, le caractère centralisé et standardisé des offres risque de réduire la diversité des approches pédagogiques. D'autre part, le

fait de multiplier les formations en ligne et à distance oblige les formateurs à se réinventer sans cesse, à adopter de nouvelles compétences technologiques et à atteindre un équilibre entre approche humaine et virtuelle. Cette évolution offrira de nouvelles opportunités à qui saura s'adapter. Pour les autres, elle pourra provoquer une marginalisation ou une perte de statut.

Quant aux apprenants, l'avantageuse mais pléthorique diversité des offres risque d'engendrer de la confusion, l'environnement étant plus compétitif mais moins personnalisé.

La nécessité de s'adapter

La qualité des formations ne repose plus sur la seule expertise des formateurs.

Aujourd'hui les instituts doivent s'adapter aux exigences du marché. C'est même devenu un critère fondamental.

Les défis majeurs sont les suivants: s'adapter au numérique, réduire les coûts et diversifier les offres. La consolidation des acteurs restants transforme les modèles de gestion et impacte collaborateurs, formateurs et étudiants.

À l'avenir, la capacité des instituts à s'adapter à ces changements, à rester flexibles et à fournir des formations de qualité, sera déterminante pour leur survie et leur réussite.

Philippe Gachet

Gachet Formation Coaching

SÉBASTIEN JUNOD, AUDITEUR ET RESPONSABLE FORMATION AUPRÈS DE SQS

Comment voyez-vous l'évolution de la formation en Suisse ?

Depuis la Covid, on parle beaucoup de la « numérisation » de la formation et de la nécessité, pour les formateurs, de maîtriser les outils numériques. Une évolution incontournable, bien sûr, mais qui ne résume qu'une petite partie du changement en cours. En réalité, nous vivons une mutation majeure qui affecte le rôle même du formateur.

Mon activité d'auditeur pour les normes ISO 21001 et EduQua, me donne l'occasion d'observer les coulisses de quantité d'institutions et de centres de formation en Suisse. Une tendance se dessine : les structures qui s'en sortent le mieux ont compris que l'on ne peut plus concevoir le rôle du formateur uniquement en termes andragogiques. Le formateur unique tel que nous l'avons longtemps connu – expert dans sa

discipline, bon communicant, capable d'animer un groupe d'adultes – ne suffit plus. Il doit désormais porter trois casquettes.

Trois casquettes ? Lesquelles ?

La première reste celle de formateur, capable de transmettre, de s'adapter à des profils hétérogènes, de faire apprendre. Rien de nouveau, sauf que ces exigences demeurent élevées dans des formats souvent moins propices à la proximité andragogique.

La deuxième est celle d'un Community manager. Dans les dispositifs blended, il ne s'agit pas seulement de diffuser du contenu ou de piloter une visioconférence de qualité. Il doit faire vivre l'environnement virtuel, maintenir les interactions entre les modules, créer un climat d'engagement pour compenser la perte de lien inhérente au distanciel. C'est là que l'on

mesure combien les moments informels du présentiel – les discussions autour de la machine à café, les regards échangés en pause – jouaient un rôle clé dans l'apprentissage. À distance, il revient au formateur de recréer ces espaces autrement, y compris de manière asynchrone, pour éviter que la dynamique de groupe ne se dissolve entre deux connexions.

La troisième – et c'est peut-être la plus importante –, le formateur doit aussi, d'une certaine manière, être un vendeur. S'il ne recrute pas les participants à l'entrée, il joue le rôle d'ambassadeur naturel de la suite du parcours. Dans une formation modulaire, certifiante ou non, il est en première ligne pour repérer les potentiels, détecter les besoins, proposer une étape suivante. Il a établi une relation de confiance, il voit les déclics, les hésitations, les ambitions. C'est lui qui peut dire, au bon

moment : « Tu sais, un autre module pourrait vraiment t'apporter quelque chose. » Et à ce moment-là, il quitte son statut d'intervenant ponctuel pour se muer en un acteur déterminant du parcours. Ce fait mérite d'être reconnu – et intégré dans la stratégie des centres de formation.

Les formateurs, des vendeurs payés à la commission ?

Tout cela conduit à une réflexion nécessaire sur la rémunération. Le modèle classique – un tarif horaire pour la préparation et l'enseignement – ne reflète plus la réalité du métier. Certaines structures optent déjà pour des forfaits incluant la préparation, l'animation et le Community management. A moyen terme, je ne serais pas surpris de voir se développer des formes de rémunération additionnelle, variables, liées à des objectifs d'up-selling ou de cross-selling assumés.



Le biais cognitif de confirmation

Comment s'y prend notre raisonnement pour nous donner raison même quand on a tort ?

Chercheur en sciences cognitives – entre autres, comme collaborateur de Jean Piaget –, Charles Brulhart, membre de l'ARFOR, a beaucoup étudié les biais cognitifs. En deux articles consécutifs, dont voici le premier, Charles livre aux pros de la formation de précieuses clés pour neutraliser les biais de confirmation ou en tirer parti !

Les neurosciences confirment les recherches sur les biais cognitifs commencées dans les années 70 par Kahneman et Tversky. Le biais de confirmation fait partie de la trentaine de biais cognitifs indissociables de notre système cognitif global.

Biais cognitif et biais de confirmation : qu'est-ce que c'est ?

Le biais cognitif est une distorsion de raisonnement et de traitement de l'information due aux modes de fonctionnement cérébraux.

Le biais de confirmation consiste à sélectionner ou privilégier les données qui confirment nos idées et nos croyances et à ignorer ou à combattre celles qui les contredisent ou les remettent en question.

Le système cognitif, base même de notre survie

Notre adaptation au monde et notre survie dépendent d'un formidable outil : notre système cognitif. C'est la capacité du cerveau à se représenter la réalité. C'est le monde de nos idées, de nos réflexions, de nos valeurs, de nos croyances.

Dans une situation donnée, nous mobilisons des schémas cognitifs. Ceci afin de l'interpréter (lui donner un sens) et décider comment agir : événement → interprétation → (ré)action.

Le linguiste Alfred Korzybski a proposé une comparaison simple mais puissante



pour représenter le système cognitif : « La carte n'est pas le territoire. » Le territoire, c'est la réalité. La carte, c'est notre façon de représenter cette réalité.

Ceci n'est pas le lac Léman. C'est une carte du lac Léman. Je ne peux pas y nager ! De même, le mot « chien » n'aboie pas et nous râlerions si le serveur nous servait à manger la carte du menu plutôt que les plats eux-mêmes !

L'atelier où se forge le sens des choses

La réalité a-t-elle un sens intrinsèque qu'il faudrait découvrir ou décrypter ? Eh bien non ! Le sens des choses ne réside pas « dans les choses ». C'est nous qui leur attribuons un sens. Par ailleurs, le cerveau ne peut pas se représenter la réalité dans son intégralité et sa complexité. Cela exigerait trop d'espace pour stocker les données et trop de temps pour les traiter.

Notre système cognitif doit donc trouver des outils conciliant deux impératifs :

1. attribuer un sens à la réalité ;
2. agir avec des moyens réduits.

Pour cela, le cerveau a développé des processus efficaces : les raccourcis cognitifs. En voici quelques exemples.

1. La catégorisation. Nous raisonnons en termes de catégories plutôt que sur chaque objet séparément. A cette fin, nous regroupons des éléments de la réalité présentant des caractéristiques communes. Par exemple, « les tables » représentent un ensemble d'objets constitués d'un plateau muni de pieds et servant à divers usages. Autres catégories : les arbres ; les enfants ; les enseignants ; les Italiens.

Nous appliquons diverses opérations cognitives aux catégories. Ainsi, pouvons-nous les qualifier : les Italiens sont dragueurs. Et sur cette base, effectuer une déduction : les Italiens sont dragueurs. Paolo est italien donc Paolo est dragueur. Aristote (IV siècle av. J.-C.) a nommé ce mécanisme syllogisme avec son exemple célèbre : « Tous les hommes sont mortels. Socrate est un homme. Donc Socrate est mortel. »

2. La hiérarchisation. Une autre façon d'attribuer un sens aux choses est de les situer sur des échelles de valeurs et de définir des idéaux. Ces échelles peuvent être simples : bien/mal ; juste/faux ; chaud/froid, ou nuancées : « il fait 5° en dessous de zéro ».

Certains idéaux (individuels ou collectifs) se révèlent des plus porteurs de sens. Ils confèrent une raison d'être à notre existence. De plus, ils nous incitent à nous engager dans des actions ou des combats pour rendre le monde meilleur.



3. La modélisation. Nous élaborons des modèles explicatifs: une chose prend du sens si l'on peut l'expliquer, comprendre son utilité ou saisir ses mécanismes. Le rapport de cause à effet est une telle modélisation: « Chaque fois que je bois un café le soir, je n'arrive pas à m'endormir. La caféine est donc la cause de mon insomnie ».

Les raccourcis cognitifs expliqués ci-dessus génèrent des biais cognitifs.

1. La catégorisation généralisatrice.

Cas courant: attribuer aux gens les caractéristiques associées à leur groupe d'appartenance. Ainsi, leur personnalité unique et leurs qualités individuelles nous échappent.

On m'a mandaté pour une formation sur la gestion des agressions et des manipulations à l'accueil. Dans mon programme, j'ai proposé 12 techniques pour affronter chacune de ces façons d'agir. Le responsable du secteur m'a prié de modifier mon approche. Motif? son personnel présentait des capacités de réflexion limitées (c'était sa conviction). Il voulait deux techniques: une pour chaque comportement. J'ai refusé et me suis demandé qui manquait de capacités de réflexion!

2. Le recours à des valeurs ou à des jugements simplificateurs. Cela nous prive des nuances de la réalité. Qui affirme: « Tous ceux qui ne sont pas d'accord avec moi sont incompetents » actionne un biais cognitif à la fois généralisateur, réducteur et manipulateur.



Lorsqu'il n'y a pas d'ennemi à l'intérieur de toi, aucun ennemi de l'extérieur ne peut t'atteindre.

Proverbe africain

3. L'application à des situations complexes de schémas explicatifs inadaptés ou simplistes. Cela conduit à des impasses. Ainsi, le rapport de cause à effet appliqué aux comportements humains.

Dans un cours sur l'accueil au guichet, un participant regrettait de subir des insultes régulières ce qui l'affectait profondément. Penser que l'insulte provoque son ressenti est un biais cognitif. En effet, les événements extérieurs n'engendrent pas nos réactions.

Pour comprendre ce mécanisme, voici une métaphore. Jeter une allumette dans un tonneau rempli d'explosif va faire sauter le récipient. La jeter dans un tonneau vide ne produira rien. L'allumette, c'est ce que l'autre dit. La poudre est ce qui se réveille ou résonne en nous à cette occasion (valeurs de respect; point sensible; vieille blessure ou ancienne peur).

Les dires d'autrui nous affectent parce que notre tonneau contient de la poudre. Par conséquent, imputer la faute à autre que soi et lui attribuer la cause de notre ressenti est

faux. L'autre est responsable de ce qu'il dit (l'allumette), mais nous sommes responsables de ce que ça nous fait (notre poudre).

Revenons au biais cognitif de confirmation: à quoi sert-il?

Ce biais est le gardien de notre système cognitif.

1. Sur le plan individuel, il vise à préserver l'intégrité, la stabilité et la cohérence de notre système cognitif. Si chaque situation non conforme à nos valeurs les mettait en doute, nous en changerions sans cesse. Nous serions alors comme des marionnettes ballotées par la vie, sans repères et sans foi ni loi.

2. Sur le plan social, il a pour fonction d'assurer la solidité et la stabilité des systèmes cognitifs collectifs, qui cimentent nos groupes d'appartenance (famille, religion, profession, etc.): les croyances, les valeurs et les idéaux que nous partageons avec nos semblables.

Fonctionnement du biais de confirmation

Mécanisme n° 1:

le filtrage cognitif ou

la perception sélective

Dans le flux de tout ce qui se passe, nous cherchons des éléments qui confirment nos convictions. Un bon exemple: la première impression.

Dans une formation pour des RH, une participante m'a dit que sa première impression,



lors des entretiens d'embauche, jouait un grand rôle dans la sélection des candidats et m'a demandé mon avis à ce sujet.

Examinons le processus. En présence d'un inconnu, nous cherchons des données pour le cerner. Externes: expressions du visage, look, comportement. Et internes: nous activons nos schémas cognitifs les plus pertinents (dont les préjugés) et puisons dans notre mémoire: souvenirs, expériences vécues avec des gens comparables. Notre cerveau va effectuer un rapide mix de tout ça et ne nous fournira que le résultat final: la première impression.

L'exemple du voleur de hache de Lie-Tseu, en 300 après J.-C., l'illustre bien. Il racontait: un homme perdit sa hache. Il soupçonna le fils du voisin et se mit à l'observer. Allure typique d'un voleur de hache. Expression faciale d'un voleur de hache. Mouvements d'un voleur. Bref, tout son être le trahissait.

Bientôt, creusant son jardin, voici que l'homme retrouve sa hache, à l'endroit même où lui seul pouvait l'avoir laissée. Lorsqu'il revit le fils du voisin, celui-ci lui apparut sous un autre jour. Ni ses mouvements ni son être ne s'apparentaient le moins du monde à ceux d'un voleur de hache.

Mécanisme n° 2:

Influer sur la réalité pour la rendre conforme à nos convictions

Le sociologue William Isaac Thomas a énoncé le théorème suivant: « Si les

hommes définissent des situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences. » Qu'elles soient justes ou fausses, nos convictions conditionnent ou modèlent nos attitudes et nos comportements.

Revenons à notre RH. Sa première impression va influencer sa manière d'être. Si elle juge la personne sympathique, elle se comportera de façon aimable. Si elle la trouve antipathique, elle sera plus distante. Ceci influencera en retour l'attitude de son vis-à-vis qui se montrera agréable ou non avec elle. D'où un renforcement de sa première impression.

Une situation vécue durant un cours de gestion du temps illustre ce mécanisme. Un cadre m'a expliqué sa quasi-impossibilité de déléguer. A ses yeux, ses collaborateurs étaient soit trop lents, soit peu autonomes, soit pas assez consciencieux. Puisque ma formation se déroulait en deux parties, je lui ai proposé de tenter l'expérience puis de dresser un bilan en deuxième session. A son retour, l'essai avait échoué. Il accepta néanmoins que l'on analyse sa situation en groupe. Voici ce qui en est ressorti. De manière inconsciente, il avait établi les conditions d'échec de l'essai en déléguant mal. Il avait opté pour le collaborateur tout sauf le plus compétent; accordé des délais trop courts; fixé des objectifs irréalistes; et houspillé son collaborateur à coups de: « Alors, ça vient ce travail? ». La réalité avait donc confirmé sa conviction en l'impossibilité de déléguer!

Mécanisme n° 3:

La validation sociale

Nous pouvons confirmer ou conforter nos idées en trouvant des gens de notre avis. Notre RH parlera de sa première impression à des collègues dont elle pressent intuitivement qu'ils pensent comme elle.

Mécanisme n° 4:

Le cloisonnement cognitif

Il s'agit de la version « réseaux sociaux » du biais de confirmation. On constitue des groupes cloisonnés, composés de personnes qui partagent les mêmes convictions. Ce sont des bulles cognitives. On y échange des données visant à consolider une vision commune. Le groupe rejette les idées divergentes. Ses membres partagent des croyances souvent simplistes, polarisées, radicales.

Pourtant, ces bulles cognitives se révèlent utiles: lors de circonstances « dé-sécurisantes » ou anxiogènes, se forger collectivement une explication simple de la réalité confère un sentiment de contrôle. C'est très rassurant!

Mais ces bulles ont aussi des effets négatifs: appauvrir notre vision de la réalité, nous couper de ceux qui pensent autrement, pratiquer le *wishfull thinking*: prendre ses convictions pour des réalités.

Mécanisme n° 5:

La controverse ou le débat d'idées contradictoires



Nous pouvons aussi confirmer ou conforter nos convictions en discutant avec des gens aux idées opposées. Une variante très répandue de ce procédé est le débat d'idées contradictoires.

Il suffit que X, en désaccord avec Y, soit convaincu d'avoir raison et réciproquement, pour que s'engage un débat d'idées contradictoire. Lequel tournera vite en combat. Chacun avance ou assène ses arguments. Très vite, on remplace « écouter l'autre pour comprendre son point de vue » par « écouter l'autre pour le contrer et prouver qu'on a raison ».

Variantes courantes de controverses :

- en famille: le repas dominical qui se transforme en arène politique;
- en formation: les discussions animées entre participants qui ne sont pas d'accord entre eux ou avec le formateur;
- dans le monde médiatique: les shows télévisés consacrés à des thèmes sensibles – une véritable mise en scène publique du biais de confirmation. Sensations garanties!

De nombreuses recherches sociologiques montrent que ces controverses, en petits comités ou en débats publics, n'incitent personne à changer d'avis. Au contraire, elles confirment et renforcent les certitudes. En fait, on ne débat pas pour convaincre autrui mais pour se convaincre soi-même. Cela pousse tout au plus quelques indécis à opter pour l'un des deux camps.

Mécanisme n° 6 :

Elaborer une méta-croyance

Une méta-croyance est une croyance au sujet de nos croyances. Il s'agit d'attribuer à nos croyances un statut particulier qui en démontre (ou décrète) la vérité, la légitimité, l'authenticité, l'universalité. Par exemple, si ma conviction est : « la terre est plate », ma méta-croyance pourrait être : « et ce que je crois est la vérité ».

Dans le cas de la première impression, la méta-croyance la plus répandue est quasiment proverbiale : « La première impression est toujours la bonne ».

Les groupes institués (partis, églises, obédiences diverses) fondent souvent leur légitimité sur une méta-croyance. Celle-ci agit comme vecteur de cohésion du groupe : « Nous détenons et défendons la Vérité ». Ce qui implique que les autres sont dans l'erreur. Il faudra les convertir ou les combattre.

Mécanisme n° 7 :

Le monde est notre miroir

« Nous ne voyons pas le monde tel qu'il est mais tel que nous sommes » affirmait le philosophe Emmanuel Kant. Les chinois, qui sont très concrets, disent : « Le monde est gai pour les gens gais, et triste pour les gens tristes. Quand tu te regardes, le matin, dans le miroir et que tu as une sale tête, tu n'accuses pas le miroir. »

Nos conceptions modèlent ou formatent nos perceptions. Ce que nous pensons du

monde ou ce que nous ressentons à son sujet reflète nos attitudes intérieures.

A l'ouverture des volets le matin, il pleut. Le pessimiste râlera : « Sale temps. Encore une journée qui commence mal! » L'optimiste s'exclamera : « Enfin un peu de pluie. La nature en a bien besoin! » Le réaliste constatera : « Il pleut! ».

Les optimistes et les pessimistes ne sont pas réalistes. Ils projettent leur état d'esprit ou leur état d'âme sur la réalité. Bernanos disait : « Les optimistes sont des imbéciles heureux et les pessimistes des imbéciles malheureux. »

C'est notre idée de la réalité plutôt que la réalité elle-même qui fait de notre vie ce qu'elle est. Ou, selon Héraclite (544 – 480 avant J.-C.) : « Le caractère de l'homme est son destin. »

Ainsi l'image que le monde nous renvoie est peut-être le plus puissant des biais cognitifs de confirmation. La réalité elle-même est toujours d'accord avec nous et nous donne toujours raison. Waouh!

Charles Brulhart

formateur

Dans le prochain *transfert* : Comment atténuer les effets indésirables du biais de confirmation et en faire un atout ?
Et dans l'édition suivante : autres biais cognitifs en rapport avec la formation.



Bref plaidoyer en faveur de la « sobriété informationnelle »

En automne, les infos sont aussi anxiogènes qu'elles l'étaient à Noël. Ainsi vont les médias, champions pour accentuer l'ombre plutôt que la lumière... On ne les changera pas. En revanche, on peut se changer ! Et s'en trouver mieux !

Réduire notre consommation de mauvaises nouvelles tout en accordant plus d'espace à ce qui compte vraiment : voilà un – très ! – bon moyen de s'oxygéner la cafetière et de dégager son horizon. Surtout pour qui exerce une activité indépendante : on ne peut se permettre un moral qui flanche et ses conséquences : un chiffre d'affaires en chute libre...

Inspiré des thèses du professeur Michel Lejoyeux dans *Overdose d'info* et de Rolf Dobelli dans *Stop Reading the News* (*Arrêtez de lire les informations*, ouvrage non traduit en français), voici un plaidoyer pour un mode de vie plus épanouissant, où l'essentiel prime sur le superflu.

Saturé d'info, l'esprit s'engourdit

Qui dit vies hyperconnectées dit bombardement incessant d'actualités : crises, conflits, statistiques alarmantes, sans parler des « murs », des « posts » et des « reels » sur les réseaux sociaux. Cet afflux constant peut provoquer une « overdose d'info ». Un phénomène que Michel Lejoyeux associe à une véritable intoxication mentale. Les conséquences ? Anxiété, et réactions émotives disproportionnées d'une part. Mais aussi, une incapacité croissante à discerner l'essentiel du futile, le pertinent du « polluant ». Ainsi, les informations toxiques ou surabondantes nous paralysent plus qu'elles ne nous éclairent.

Rolf Dobelli, quant à lui, va plus loin. Il affirme que suivre les nouvelles nuit à notre bonheur et à notre sagesse. Il plaide même pour une « diète informationnelle ». A qui ne pourrait « décrocher », il rappelle combien la plupart des actualités sont éphémères, biaisées ou tout simplement inutiles pour nos vies personnelles.

Faire place au calme et à la clarté

Une approche minimaliste face à l'information ne signifie pas ignorer le monde. Cela revient plutôt à reprendre le contrôle sur son esprit. Quelques stratégies simples peuvent aider à retrouver un équilibre sain :

1. **Limitez vos sources** : privilégier des médias de qualité. Les consulter à des moments précis. Éviter de se laisser happer par un flux continu – bouffe-temps, grignote-moral et sature-tronche.
2. **S'accorder une « journée sans infos »** : Un jour par semaine sans nouvelles ni réseaux sociaux est une aubaine : un temps retrouvé pour lire un livre, pratiquer une activité créative ou simplement respirer.
3. **Se consacrer à l'éducation plutôt qu'à l'actualité** : l'occasion de se renseigner sur des sujets qui enrichissent notre savoir ou nos compétences. C'est beaucoup plus fructueux que de consommer des informations éphémères.

Vive la sobriété informationnelle

Appliquez ces principes (je l'ai fait et c'est salutaire !) et vous observerez en vous une réelle transformation. Selon Lejoyeux et Dobelli, réduire notre surdose d'informations libère l'esprit, favorise une meilleure santé mentale et renforce la concentration sur ce qui importe réellement : nos relations, nos passions, notre bien-être.

Alors, osons privilégier la qualité plutôt que la quantité. Et si nous reléguons quelque peu les distractions inutiles dont les « news » ? Cela ouvre un espace fertile où grandir, apprendre et partager des moments authentiques et a-pai-sés. Pourquoi ne pas tenter l'expérience ?



Infernales, les normes de qualité ? Pas tant que ça !

Longtemps conspuées, souvent redoutées, les normes de qualité n'ont pourtant rien d'infernal. Passé de l'autre côté du miroir – d'audité à auditeur – je me propose de vous révéler ma vision d'eduQua et d'ISO 21001. Poussons la porte du monde parfois mystérieux des certifications, où la rigueur côtoie l'efficacité.

Dans un *Pavé dans la mare* intitulé *La quadrature des certifications*, j'évoquais les difficultés de constituer un dossier de certification pour eduQua 2012. Depuis, de l'eau a coulé sous les ponts. Et j'ai rejoint le côté obscur de la force: me voici auditeur eduQua 2021 et ISO 21001 (entre autres normes, mais passons). Ma mission ne consiste plus à implémenter un système de management de la qualité (SMQ) dans un institut de formation qui m'emploierait, non. Maintenant, je rends visite à des centres désireux de certifier leur SMQ. Je n'ai plus à démontrer que mon employeur est le plus grand, le plus beau et le meilleur, non. Je m'assure que l'institut correspond bien à ce qu'il prétend être. Ensuite, reste à identifier des pistes d'amélioration éventuelles.

Un outil révélateur

Mon *Pavé* concluait qu'introduire un SMQ et une certification aidaient à révéler les forces et les faiblesses d'un établissement. C'est toujours vrai. Si ledit institut utilise la norme pour améliorer son mode de fonctionnement, il valorisera de nombreux éléments positifs; de même, il pourra corriger des perspectives de développement ou améliorer des méthodes internes. Quel est donc le travail de l'auditeur? Valider les forces et, peut-être, suggérer des remèdes contre les faiblesses.

Une nouvelle question se pose: quelle norme pour l'activité de formation? Simple: eduQua. Bien que... eh oui, il y en a deux,

voire trois. Tout le monde connaît eduQua. La dernière version (2021), se rapproche d'ISO 21001 ou d'ISO 9001. Alors, quelle différence entre ISO et eduQua? eduQua est helvético-suisse, alors qu'ISO bénéficie d'une reconnaissance planétaire. Autre différence: qui veut accéder au marché public doit faire les yeux doux aux responsables cantonaux, lesquels doivent s'assurer que l'institut de formation mandaté fournit des prestations à la hauteur des attentes des personnes en formation ainsi que des autorités cantonales. Alors, pour ne pas avoir à effectuer des contrôles trop étroits, chronophages et coûteux, nos responsables cantonaux exigent le respect d'une norme: eduQua. Certains cantons reconnaissent aussi ISO 21001 et un canton romand ne reconnaît plus qu'ISO 9001. (ISO 21001 n'est qu'une adaptation de la norme 9001 pour les instituts de formation ou les écoles. Mais je m'écarte.)

eduQua ou ISO ?

Hormis leur validité géographique, les deux normes présentent de nombreuses convergences, dont les concepts d'analyse du contexte, des risques et des opportunités, de politique d'amélioration continue, ainsi que d'approche processus... Mais une lecture plus attentive révèle quelques divergences. Certains éléments ne revêtent pas la même importance d'une norme à l'autre. Exemples: eduQua a des exigences de qualification des chargés de cours plus précises; ISO est moins clair sur ce point. A l'inverse, ISO est plus

pointu sur le processus de création, d'animation et d'évaluation des cours. eduQua a défini un critère de protection des données. ISO s'y réfère aussi, mais de manière plus diffuse. ISO exige de chaque entité de réfléchir à son impact sur le réchauffement climatique, un point qu'eduQua n'aborde même pas. ISO prend mieux en compte qu'eduQua le bénéficiaire final d'une formation – selon moi, le participant. A l'inverse, eduQua valorise davantage qu'ISO les infrastructures (physiques ou virtuelles).

Malgré ces différences, les deux normes fournissent de précieux outils pour instaurer et maintenir un SMQ, si la direction s'y investit réellement. Et elles conviennent aux instituts de toute taille.

Entre critères techniques et subjectivité des audits

Il est une différence sur laquelle, par manque d'information et de recul, je ne peux trancher: le coût de la certification. Les seuls paramètres que je connais sont, pour eduQua, le nombre de périodes/participants par année, alors qu'ISO se base sur le nombre d'équivalents plein temps (EPT), vacataires compris.

Certes, d'autres interprétations sont possibles. Les normes et les processus d'audit tentent de gommer la subjectivité. Mais aussi bien les audités que les auditeurs restent des êtres humains. Et c'est très bien ainsi.

Blaise Neyroud

Élargir les horizons de la formation des adultes

La mobilité du personnel de la formation des adultes reste encore peu connue en Suisse romande. Pourtant, elle représente une formidable opportunité d'inspiration, de professionnalisation et de réseautage. Charlotte-Sophie Ramseier fait le point sur la question.



Movetia, l'agence nationale en charge de la promotion des échanges et de la mobilité, développe depuis plusieurs années une offre spécifique pour les pros de la formation. Charlotte-Sophie Ramseier, responsable du programme pour la formation des adultes, nous éclaire sur les enjeux de la mobilité dans ce secteur et sur la collaboration entre Movetia et l'ARFOR.

Pourquoi Movetia mise-t-elle sur la mobilité internationale dans le domaine de la formation des adultes ?

La mobilité internationale joue un rôle clé dans le développement professionnel des pros de la formation des adultes. Le système de formation des adultes varie beaucoup d'un pays à l'autre, ce qui représente une richesse. Comparer les modèles, confronter les défis, découvrir des approches andragogiques innovantes, ou tout simplement échanger avec des collègues d'autres pays, a le mérite de renforcer à la fois les compétences individuelles et les stratégies organisationnelles des institutions.

Pour Movetia, soutenir ces échanges, c'est contribuer à une formation des adultes plus connectée, plus dynamique et mieux outillée, pour répondre aux besoins actuels d'un domaine en constante évolution.

En quoi consiste concrètement le programme de séjours à l'étranger destiné au personnel de la formation des adultes ?

Nous proposons un cofinancement pour soutenir différents types de séjours, appelés mobilités. Cela peut inclure des stages d'observation (*job shadowing*), où les personnes qui participent visitent des institutions étrangères pour découvrir leurs méthodes, leurs outils pédagogiques ou leur

organisation. Il y a aussi des formations continues à l'étranger (cours, séminaires, conférences...), en vue d'acquérir de nouvelles compétences spécifiques et d'élargir son réseau de contacts. On peut aussi opter pour une expérience d'enseignement où l'on passe quelques jours ou semaines à préparer des cours et à enseigner dans une autre institution. Chaque personne adapte son projet à ses besoins.

Movetia soutient également la venue de spécialistes internationaux en Suisse. Ce type de subvention offre de réels avantages : accessibilité si vous ne pouvez pas partir à l'étranger pour des raisons personnelles, réduction de l'empreinte carbone et développement ciblé des compétences au sein même de votre équipe. Une opportunité concrète de renforcer votre offre de formation, tout en restant local.

A titre d'exemple, l'ARFOR propose aux pros de Suisse romande 7 journées de formation sur la facilitation en intelligence collective, en invitant le Français Denis Cristol, docteur en sciences de l'éducation. Le programme est ouvert à tout le personnel actif dans la formation des adultes, qu'il s'agisse de formateurs, de formatrices, de responsables andragogiques ou d'autres pros du secteur. Movetia veille à ce que ces séjours soient bien préparés, accompagnés et évalués, afin d'en maximiser l'impact.

Vous avez parlé d'un cofinancement. De quoi s'agit-il exactement ?

Dans le cadre du Programme Suisse pour Erasmus+, qui n'est pas seulement destiné aux personnes qui suivent des études, quiconque désire partir peut recevoir d'une aide financière. Un séjour de formation peut bénéficier d'une subvention pour les frais de voyage, l'organisation ainsi que les dépenses liées à l'hébergement et aux repas. Une cheffe de projet s'est rendue



en 2023 à Stuttgart pour un *job shadowing* de deux jours à l'Université Populaire. L'échange portait sur les pratiques propices à l'inclusion des personnes malvoyantes dans les offres de formation continue des universités populaires. Le séjour a été cofinancé à hauteur de l'156 francs.

Quels bénéfices observez-vous chez les bénéficiaires de ces mobilités ?

Les retours que nous recevons sont très positifs, tant sur le plan professionnel que personnel. D'un point de vue professionnel,

nous entendons souvent parler d'un élargissement de leur horizon : ils découvrent d'autres façons d'organiser des formations, de travailler avec des publics diversifiés ou encore d'intégrer des outils numériques ou andragogiques innovants. Ces découvertes sont souvent transposables directement dans leur contexte de travail, ce qui en fait un réel levier de qualité.

Prenons l'exemple d'un responsable de formation continue qui découvre, lors d'un séjour à Copenhague, une méthode danoise pour intégrer des moments de

« co-réflexion informelle » dans les cours : des pauses-café structurées, qui constituent autant de moments d'échanges libres par petits groupes sur la matière abordée à l'instant. De retour en Suisse, il a testé l'idée. Non seulement les échanges se sont avérés plus riches, mais ont résulté en un sentiment de meilleure écoute et d'une plus grande valorisation. Comme quoi, parfois, il n'est pas nécessaire de rapporter dans sa valise un bouleversement pédagogique, mais une simple petite idée bien pensée... qui fait une grande différence!

Sur le plan personnel, ces séjours renforcent la motivation, la confiance en soi et le sentiment de reconnaissance. Sortir de son environnement habituel, évoluer dans un cadre interculturel, rencontrer des pairs actifs ailleurs en Europe crée une dynamique d'apprentissage très stimulante. Cela redonne souvent du sens au métier et génère de nouvelles idées ou projets, y compris à long terme.

Et même si ce n'est pas l'objectif principal, ces séjours réveillent parfois des compétences linguistiques un peu rouillées : on se surprend à commander un café en espagnol, à faire une blague en allemand ou à improviser une présentation en anglais... avec plus ou moins d'élégance, mais toujours avec panache!

Comment voyez-vous la collaboration entre Movetia et l'ARFOR dans ce contexte ?

La collaboration entre Movetia et ARFOR est une vraie force pour toucher plus largement le public des pros de la formation des adultes, notamment en Suisse romande. L'ARFOR joue un rôle essentiel de diffuseur d'informations, de sensibilisateur et d'animateur du réseau romand. Nous planifions des actions communes, comme l'apéro de rentrée du 25 août dernier.

L'objectif est d'ancrer de façon durable la mobilité dans les pratiques professionnelles de la formation des adultes et de renforcer la qualité globale de la formation en Suisse.



— A VOS AGENDAS —

« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès,
travailler ensemble est la réussite. »

Henry Ford

FORMATION
dès vendredi 16 janvier 2026

Facilitation de l'intelligence collective
de l'énergie du groupe à
la pédagogie vivante

FORMATION
dès samedi 24 janvier 2026

IKURU:
La pleine conscience
au cœur de la posture
pédagogique

FORMATION
dès vendredi 6 février 2026

**Coordinateur·trice
de formation**
une pièce maîtresse
pour accompagner l'évolution
des instituts de formation

EVENEMENT
jeudi 12 mars 2026

**Assemblée générale
de l'ARFOR**

SAVE THE DATE !

EVENEMENT
jeudi 19 mars 2026

AGORA
de la formation

Le salon bisannuel des pros
de la formation

Plus d'information
et inscription sur
www.arfor.ch



ARFOR