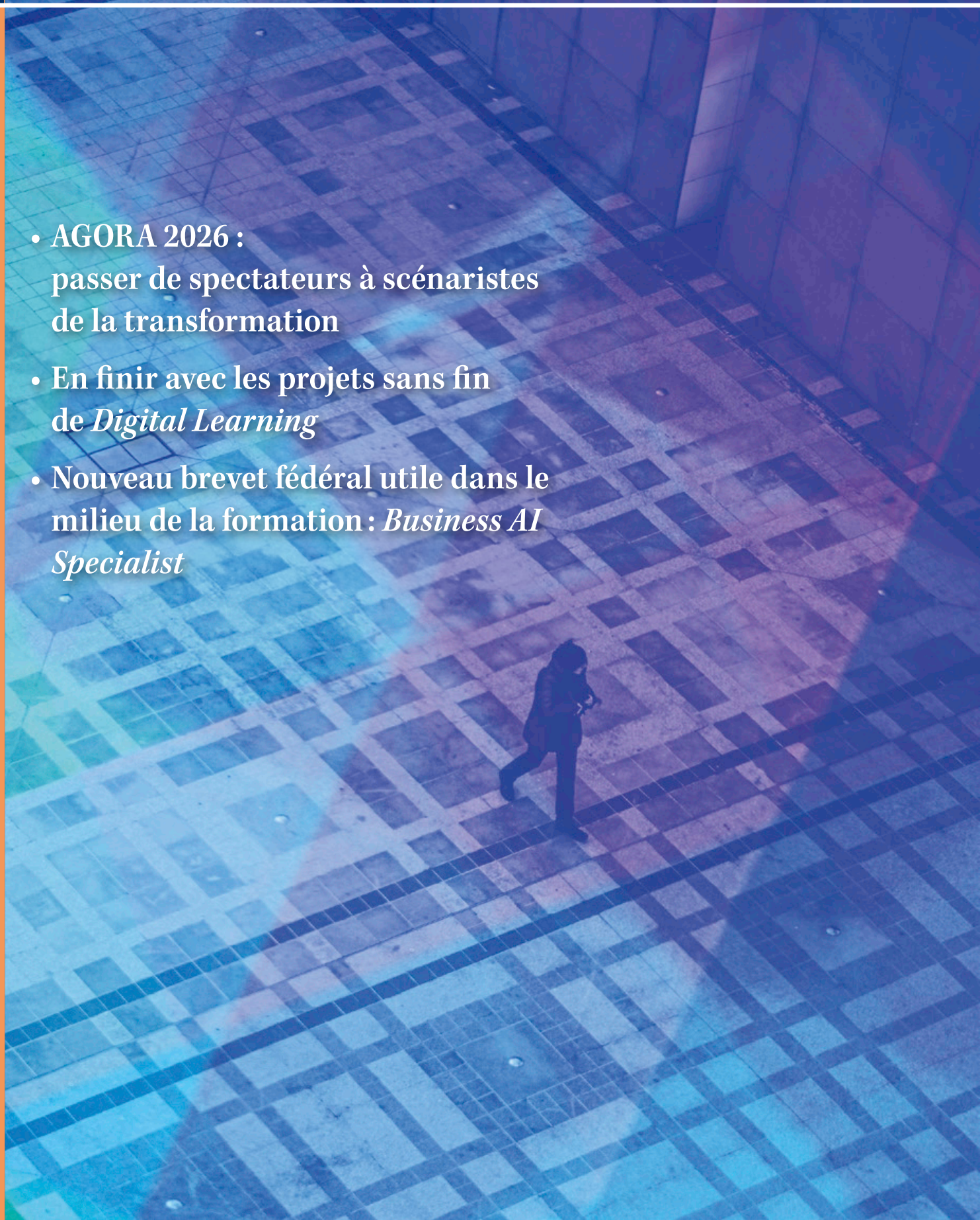
ARFOR
N° 26
12.2025

transfert

LA REVUE DES PROS DE LA FORMATION



- **AGORA 2026 : passer de spectateurs à scénaristes de la transformation**
- **En finir avec les projets sans fin de *Digital Learning***
- **Nouveau brevet fédéral utile dans le milieu de la formation : *Business AI Specialist***

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

SOMMAIRE

CONTRIBUTIONS		4	
VISION	**Editorial**	5	Décélération
	Impressum		
	Perspective	6	Projet Marketing ARFOR: bilan intermédiaire
	Regard en coulisses	7	Sondage de satisfaction des membres de l'ARFOR
	A noter	8	Le Brevet fédéral *Business AI Specialist* : la formation qui manquait aux organisations
		9	AGORA 2026 : passer de spectateurs à scénaristes de la transformation
INSPIRATION	**Le pavé dans la mare**	11	Panique sur le calendrier
	Conte	12	N'en veuillons pas (trop) à nos jeunes !
DEMONSTRATION	**Qui s'y frotte s'y pique**	13	Eviter la « mort par pilote » des projets *Digital Learning* : c'est possible !
	Rappel	15	« Mort par PowerPoint » : l'hécatombe continue (et comment en réchapper)
EXPLORATION	**Partage de savoir**	17	Antidotes au biais cognitif de confirmation
	Défis	21	Normes de qualité : la règle des 150 heures
	Movetia	23	Erasmus+ : un levier européen pour la formation des adultes en Suisse

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

Léa Coucourde
Consultante en Digital Learning et
Spécialiste Formation
lea.coucourde@outlook.com

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

Eva Mladnic
Directrice de l'association InVia
eva.mladinic@association-invia.ch
www.association-invia.ch

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

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

François Aubert
Président
francois.aubert@arfor.ch

DÉCÉLÉRATION

Nous voici au crépuscule de ce quart de siècle marqué par des changements profonds de société et une accélération constante de la perception du temps. Ne serait-il pas temps de décélérer un peu ?

Loin de moi l'idée d'aborder ici la notion de décroissance, concept dont nous ne saisissons pas tous les contours, mais bien de décélération. Réapprendre ce que nos ancêtres dausaient naturellement : prendre le temps de la réflexion et du vrai repos.

En effet, les conséquences négatives de nos rythmes de vie sont effarantes ! Quelques chiffres : une étude Axa en 2024 indique que 26 % des Suisses souffrent de problèmes psychologiques et 15 % de dépression. Pire, selon Inclusion Handicap : la part des affections psychiques parmi les nouvelles rentes AI est passée d'environ 35,6 % en 2000 à 49,9 % en 2023. Et outre l'aspect humain, cela a un coût : plus de 17 milliards par an.

Réapprendre, donc… Nombre d'entre vous, souhaitons-le, se ressourcent déjà grâce à différentes techniques (méditation, yoga, …). Le comité de l'ARFOR y songe aussi. Dans cet esprit, nous réjouissons de vous offrir un programme sur la pleine conscience en 2026 (détails sur le site). De plus, nous le savons, échanger entre pairs s'avère essentiel. A vivre lors d'un de nos évènements, que ce soit en intervision ou simplement autour d'un verre.

Puisque nous parlons de votre association favorite, 2025 a comporté son lot de changements et de nouveautés. Vous avez, bien sûr, vu passer les nombreux évènements proposés (visite d'entreprises, *jam-session*, ateliers, apéros, …) tous gratuits pour nos membres. Moins visibles, certains de nos processus retravaillés, dont vous allez profiter. De même, la communication digitale intégrée désormais au cœur de notre dispositif pour une meilleure visibilité.

La prochaine AGORA de la Formation (le 19 mars 2026 à Yverdon-les-Bains) nous occupe actuellement. Nous nous faisons une fête de vous y accueillir en grand nombre.

Cette fin d'année m'offre l'occasion de remercier l'entier de nos membres pour leur soutien. Et d'adresser un grand merci aux remarquables aides fournies en coulisses, bénévoles ou non.

Il est temps désormais de… décélérer, de prendre du temps en famille et de se reposer ! Je vous souhaite à toutes et à tous de très belles fêtes de Noël et me réjouis de vous revoir en 2026 !

François
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 :
CHF 45. – (gratuit pour les membres ARFOR)

Mots
Blaise Neyroud

Projet Marketing ARFOR Bilan intermédiaire

Voilà un an que notre association a démarré sa nouvelle stratégie de communication. En collaboration avec Julian Gampert de Blackpepper Studio, nous avons revisité, restructuré et actualisé l'ensemble – ou presque – de nos supports. Tour d'horizon et mesure des effets de cet ambitieux projet.

Site Internet : mise à jour importante de certaines pages. Les pages dédiées aux cours, notamment. Allégées, elles ont gagné en clarté, en lisibilité et en cohérence.

Argumentaire : grand lifting de nos « 21 bonnes raisons d'adhérer à l'ARFOR ». Plus concis, plus représentatif de notre réalité les voici mieux adaptées aux attentes des futurs membres (voir page 2 de cette publication).

Courriels d'annonce : eux aussi, bénéficient d'un nouveau design, pensé pour renforcer leur attractivité et leur efficacité.

Nouveauté promotionnelle : un clip présentera l'ARFOR sur les réseaux sociaux. On y verra quatre membres du Comité vanter les mérites de l'Association.
A cela s'ajoutent des comptes Facebook et Instagram. Ils complètent notre présence sur LinkedIn. Leurs visuels harmonisés et modernisés contribuent à l'image de marque de l'ARFOR.

Au début de l'opération, beaucoup était à faire en matière de marketing. D'où un temps d'adaptation initial. Après redéfinition des valeurs et des besoins de l'ARFOR, nous avons entièrement repensé plusieurs éléments visuels.

Bilan provisoire
Les principaux chantiers terminés, reste à attendre les résultats concrets. Pour l'instant, la promotion des cours n'a pas encore entraîné d'augmentation significative des inscriptions et les demandes d'adhésion demeurent timides.
Toutefois, les bases posées permettent d'aborder la stratégie marketing 2026 dans de bonnes conditions. L'ensemble du matériel produit est entre les mains d'une personne dédiée de l'équipe Aduna. Elle a d'ores et déjà intégré les nouveautés en vue de la promotion des cours et, en particulier, de l'AGORA 2026.

Merci à nos membres et à nos partenaires de bien vouloir soutenir ces efforts en :

- relayant nos communications sur les réseaux sociaux ;
- les commentant ;
- s'y abonnant.

Notre slogan «plus forts ensemble» est plus vrai que jamais. A nous de le faire savoir.

Mots

Sondage de satisfaction des membres de l'ARFOR

Vous avez joué le jeu, nous allons vous revenir à ce sujet avec, comme promis, une entrée à l'Agora 2026 à gagner…

Un grand merci aux 53 membres, aussi bien individuels que collectifs, qui ont participé à notre sondage de cet automne ! Vos commentaires nous fournissent de précieuses pistes de réflexions et de – très ! – bonnes idées pour l'avenir de notre association.

Le Kick Off 2026 nous donnera l'occasion de partager les résultats récoltés avec vous. Dans la foulée, nous procéderons au tirage au sort de l'entrée gratuite à l'Agora qui échoira à une personne ayant participé !

Nous vous attendons donc en nombre le 19 janvier ! Merci de bloquer cette date en attendant l'ouverture des inscriptions sur notre site Internet.

Avec nos meilleurs vœux pour les fêtes de fin d'année !

Gabriela Leone
pour votre comité

Mots
Eva Mladnic

Image
Wecteezy

Le Brevet fédéral *Business AI Specialist* : la formation qui manquait aux organisations

L'intelligence artificielle avance vite. Trop vite pour certaines organisations, pas assez pour d'autres. Le paysage se transforme et les compétences internes peinent à suivre. Mais l'IA se révèle incontournable.

L'état de la question

Selon une étude 2024 de Qualinsight et digitalswitzerland, 62 % des organisations romandes déclarent manquer de compétences internes pour définir les projets IA.

Or, les entreprises sont en pleine transition : elles ont besoin de personnes capables d'articuler technologie, organisation et humains. Ni les métiers ni l'IT ne couvrent seuls cet espace. C'est précisément ce vide professionnel que vient combler le tout nouveau Brevet fédéral Business AI Specialist[1], premier cadre national qui ancre des compétences dans un métier flou jusqu'ici.

Pas de mystère, l'IA ne constitue qu'une technologie parmi d'autres. Elle est la cerise sur le gâteau organisationnel : si le gâteau est mal monté, la cerise ne tient pas et ne sert donc à rien.

A la recherche d'un profil particulier

A l'heure actuelle, les entreprises demandent des pros capables d'observer, d'écouter, de comprendre un métier et ses contraintes avant de parler d'algorithmes. Dans nos classes, le constat se répète : l'IA arrive souvent trop tôt, et pas forcément là où se joue l'essentiel. C'est toujours un processus flou, une donnée incomplète ou une responsabilité absente. Poser une gouvernance claire n'a rien de spectaculaire mais, sans cela, même la meilleure IA finit par improviser et rarement ce que l'on espérait. Le cœur du métier, c'est le Business. Tout le reste en découle.

L'engouement pour ce nouveau métier est réel, tous profils confondus. Au sein d'InVia, j'ai déjà ouvert deux classes : les premiers brevets de Suisse. Le dispositif en *blinded learning* mise sur les échanges : l'IA s'apprend entre humains.

Une formation ad hoc

La formation en vue du brevet développe des compétences techniques d'accompagnement de projet de A à Z, de l'idée à l'organisation de l'amélioration continue. Des compétences transversales indispensables complètent ce socle : éthique, droit, durabilité, protection des données.

Devenir spécialiste IA, c'est discuter avec tous les métiers, toutes les générations, tous les niveaux hiérarchiques. C'est comprendre le travail, clarifier les enjeux, éviter les malentendus, informer, sensibiliser. Sans ces conversations-là, rien n'avance. Comme l'environnement change en permanence, cette capacité relationnelle fournit un point d'ancrage. Sans même savoir coder.

Souplesse, courage et lucidité

Former dans un domaine instable oblige à revoir nos habitudes andragogiques. Impossible de garantir que les outils présentés cette année existeront encore l'an prochain. De ce fait, le programme du Brevet développe une posture : analyser, documenter, anticiper les risques, assumer les choix. Cela demande du courage. Rien de neuf si ce n'est la vitesse. Parvenir à rester lucide quand tout bouge autour de soi est une compétence clé.

Ce brevet propose un référentiel qui relie technologie, organisation et humains. Une compétence indispensable aujourd'hui. Pas pour « faire de l'IA », mais pour décider où l'utiliser et ou s'en passer. La transition se joue dans l'art de décider de ses choix avec ou sans IA.

Eva Mladnic
Directrice de l'association InVia

1. https://bit.ly/BF-IA

AGORA 2026 : passer de **spectateurs** à **scénaristes** de la transformation

Pour l'édition 2026 de l'Agora, l'ARFOR change la donne. L'ambition : ne plus seulement informer, mais immerger. « On souhaite faire vivre une expérience. Que les gens repartent avec un vrai plus, une prise de conscience », s'enthousiasme Manila Marra, en charge de l'événement. « Oui, nous mettons tout en œuvre pour produire un déclic personnel dans le processus de transformation que nous souhaitons amorcer », complète Pierre von Kaenel, le chef de projet de ce grand rendez-vous. Entretien croisé.

Manila Marra : tu vois cette Agora non comme un lieu d'écoute, mais comme un « espace vivant » ?

En effet, le public ne restera pas assis mais sera mis à contribution, dans l'action. L'idée, c'est de faire agir pour qu'émerge quelque chose en chacun : une technique nouvelle, une inspiration, un changement intérieur. En bref, que l'on en ressorte différemment. Même les conférences viseront à provoquer un écho singulier pour chaque membre de l'assistance.

De spectateurs, nous allons devenir les acteurs du changement ?

Etre spectateur, c'est se cantonner à rester consommateur. Etre acteur, c'est déjà mieux. Mais c'est encore dépendre d'un metteur en scène et d'un texte imposé. L'Agora 2026 entend dépasser cela. Faire des participants des scénaristes. Faire de l'audience l'auteur du récit, le moteur du changement.

Pourquoi cette approche, maintenant ?

Parce que le monde bouge ! La société change, le rapport au travail évolue, l'IA bouscule tout. Et l'intelligence collective prend une place essentielle. Les pros de la formation appartiennent à un écosystème complexe et en mutation. Nous pouvons et devons participer à cette transformation, à la fois individuelle, collective et sociétale, pour ne pas la subir. Cette édition de l'Agora de la formation est notre réponse à l'actualité qui frappe notre domaine.

La précédente Agora portait sur l'intelligence artificielle. La prochaine déplace la focale sans quitter le cœur du sujet : l'humain…

L'IA n'est qu'un outil. Le véritable vecteur du changement, c'est nous, les humains. Dans la formation aussi. Les outils numériques peuvent aider, bien sûr, mais

Manila Marra : « Notre mission, c'est de garder le lien vivant. L'IA n'est qu'un outil. Le véritable vecteur du changement, c'est nous, les humains. »

la différence se joue ailleurs. Comme en cuisine : on peut suivre la même recette, utiliser les mêmes ingrédients ou le même robot, mais c'est le chef, sa touche, sa sensibilité et son expérience, qui font le plat.

L'humain figurera donc au centre, plus que jamais ?

Le virage numérique, c'est une chose. Mais nous devons garder à l'esprit que l'humain reste le point décisif. Ne le reléguons pas sous prétexte que l'IA ou le numérique prennent le dessus. L'humain fait toute la différence.

Cette approche s'enracine aussi dans la raison d'être de l'association : être un acteur clé du monde de la formation en Suisse romande…

Nous voulons créer du lien entre entreprises, responsables RH, formatrices et formateurs, associations comme la FSEA… toutes ces sphères qui gravitent autour de la formation.

L'Agora 2026 marquera ainsi un tournant, celui de la transformation et de l'accompagnement des individus, des organisations et des institutions. Pas pour jouer les pionniers, mais pour avancer ensemble, donner dès aujourd'hui les outils et les réflexions qui nous aideront à mieux préparer demain. Notre mission, c'est de garder le lien vivant. De scénariser cette transformation et de connecter toutes les parties prenantes. Tel sera, selon moi, l'esprit de cette édition.

Pierre Von Kaenel : « Les formats classiques de congrès anesthésient. D'où l'ambition de cette Agora : pas de slogans, mais des actions. »

Pierre von Kaenel : qu'est-ce qui a guidé la conception de cette Agora ?

Le mot *transformation*. Rien là d'étonnant, en fait, car c'est par la formation que se développent les individus. Et développer quelqu'un, revient forcément à déclencher un mouvement intérieur, infime ou majeur. Se former c'est transformer sa manière de penser, d'agir, d'aborder son métier. Pas à chaque fois un séisme, mais toujours une modification.

Pourquoi ce désir de faire des membres de l'audience des « scénaristes », comme l'a dit Manila ?

Parce que les formats classiques anesthésient. Trop de gens s'ennuient poliment dans les congrès en attendant la pause. Raison pour laquelle on souhaite faire bouger, explorer, tester, loin de tout PowerPoint.

Plutôt que des ateliers, terme trop sage, nous penchons pour des laboratoires. Le mot sous-entend une autre attitude : expérimenter, bidouiller et oser. Aucune « case préremplie », aucune inscription préalable à tel ou tel module. A la place, un accueil immersif destiné à mettre en mouvement.

Avez-vous exprès écarté l'IA ?

Oui. Nous ne minimisons pas son importance, mais tout le monde en parle, tout le temps. Alors nous avons choisi d'éviter la redondance. A la place, nous avons préféré inviter, par exemple, quelqu'un qui explore les neurosciences et les mécanismes de l'apprentissage. Des angles moins attendus, plus féconds.

Quelle plus-value le public peut-il espérer de l'Agora 2026 ?

Tout d'abord, une grosse fatigue ! Celle de la mise à contribution active. A nos yeux, c'est la preuve même d'une journée tout sauf convenue et plan-plan.

Ensuite, les gens repartiront enrichis d'une impulsion. Pas une théorie, pas un vœu pieux : une véritable impulsion. Nous imaginons une fin d'Agora sous forme d'incitation à l'action: ce qu'il faudrait commencer à faire, amplifier ou arrêter de faire. Et, si possible, on incitera le public à enclencher – ensemble – de vrais microprojets. Pas des slogans. Des actions.

De plus, cette édition s'intéressera à la formation sous l'angle des organisations, des prestataires et des bénéficiaires des formations.

Ton mot de la fin ?

Notre intention vise à offrir du souffle et non un beau programme lisse et bien repassé. Un espace et un temps où vivre quelque chose qui a du sens, Si l'Agora réussit cela, nous aurons rempli notre mission.

Panique sur le calendrier

Est-ce pareil pour vous ? La fin de l'année agit-elle comme *la* date butoir de tous les projets en cours ? Comme si, entre le 20 et le 31 décembre, la Terre ralentissait sa rotation pour carrément s'immobiliser le 24 à midi et ne redémarrer sa course autour de notre étoile que le 1er janvier. 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…

Cela frise la caricature. Il *faut* boucler les projets en cours. Même si les échéances planifiées continuent à courir. Sinon, la nouvelle année pourrait ne différer de celle qui s'achève *que* par son millésime. Donc, les clients s'affolent. Les fournisseurs pédalent dans la semoule. Tout le monde court, tout le monde est *dé-bor-dé*.

De plus, qui surveille sa forme physique s'inquiète de la succession des repas qu'impose cette période. Ceux au travail. Ceux des clubs de loisirs. Ceux avec les amis. Ceux en familles (au pluriel si on les cumule). Voire ceux chez les clients et chez les fournisseurs. Et quand on échappe au repas complet, il y a l'incontournable apéro… Comble du comble, les jours fériés s'enchaînent. Bref, on le sait : la Terre s'arrête le 24 décembre à midi. Et si l'on n'a pas bouclé le dossier de Gros Client SA (au moins un bilan intermédiaire définitif), patatras : tout va s'écrouler.

Mais, bon sang, pourquoi ?

Me revient à l'esprit l'interview d'une célébrité du monde caritatif. Le journaliste lui avait demandé comment elle comptait franchir le cap de l'an 2000 (oui, cette anecdote date un peu – beaucoup – mais elle révèle bien notre rapport au calendrier). Réponse : « Oh vous savez, si l'on a une rage de dents le 31 décembre, on l'aura toujours le 1er janvier… »

Alors je repose la question : pourquoi cette panique de fin d'année ?

A mon sens, la réponse tient en quatre mots : bouclement de fin d'année. Ce paramètre fondamental de notre économie concerne aussi bien les personnes indépendantes que les entreprises.

D'où le pouvoir du service comptable.

Quiconque possède trois notions et demi de comptabilité connaît une écriture insupportable : le compte transitoire. Il s'agit des factures que, pour des raisons fiscales, l'on devrait payer dans l'exercice en cours, mais que les fournisseurs n'ont pas encore envoyées. Alors on met la pression audit fournisseur. En parallèle, les clients nous mettent également la pression. Ils veulent recevoir leur facture que l'on ne peut pas encore émettre puisque l'on ignore le montant exact du fournisseur. Le pouvoir du comptable, le pouvoir de l'argent.

C'est bien beau tout ça, mais… quel rapport avec la formation ? En principe, après le 20 décembre, la délivrance de cours passe en *stand-by*. On rédige nos factures. On prépare nos paiements. Hormis les gens qui dispensent des cours de comptabilité (et encore !), nous ne sommes pas forcément des plus rigoureux sur ce plan. Sauf en cas de fins de mois difficiles, bien sûr. De plus, admettons-le, facturer ne constitue pas la partie la plus motivante du métier… Mais, vous, pros indépendants de la formation, souvenez-vous que vous êtes des fournisseurs aux yeux des entreprises qui vous mandatent. Alors anticipez ! Et facturez rapidement ! Les comptables vous en seront reconnaissants. Logique : vous aurez contribué à réduire la somme du compte transitoire, donc à alléger leur fin d'année et à améliorer la vôtre !

Mots
Fabienne Alfandari

N'EN VEUILLONS PAS (TROP) À NOS JEUNES !

Une fois n'est pas coutume, le conte qui suit n'en est pas un ! Mais presque. Il est d'actualité. Il se réfère aux dernières percées des neurosciences. Il évoque des lois genevoises et vaudoises. Mais il propose une morale millénaire. A savoir que les adultes ont une responsabilité formative vis-à-vis de leurs enfants – ce que la société tend à oublier. Et que… l'enfant peut tarder à devenir adulte – ce que les phénomènes « Tanguy », la consommation précoce de drogues et de jeux vidéo, entre autres dérives dont nos jeunes sont victimes – tendent à confirmer.

Il y a une vingtaine d'années, le Grand Conseil genevois a adopté une étrange loi : interdire la vente d'alcool dans les stations-service et les vidéoclubs dès 21 heures. Les défenseurs de cette mesure prônaient la protection de la jeunesse contre les abus d'alcool nocturnes. Les détracteurs, eux, vantaient la liberté de commerce tout y ajoutant un détail d'importance : pourquoi leur interdire l'achat d'alcool dans les commerces ouverts la nuit, alors que quiconque souhaite boire peut très bien acheter sa boisson dans les magasins alimentaires pendant la journée ? avaient-ils argumenté. Genève a appliqué la loi et le canton de Vaud a suivi quelques années plus tard. Qui de ses promoteurs et détracteurs avait raison ? Considérons les sources très fiables de l'association Addiction : « La statistique médicale des hôpitaux pour les années 2002-2007 dans le canton de Genève et 2010-2016 dans celui du canton de Vaud a été utilisée comme source de données. L'étude compare les hospitalisations avant et après l'introduction du « régime de nuit » en 2005 (Genève), et entre 2013 et 2015 (Vaud) par rapport à d'autres cantons où il n'existe pas de restrictions. Les résultats montrent que la limitation des ventes d'alcool est l'une des mesures préventives les plus efficaces pour endiguer les intoxications alcooliques et ses conséquences. »

Que s'est-il passé ? Les neurosciences nous fournissent des clés de lecture que les partisans de la liberté de commerce n'ont sans doute pas envisagées. Oui, on peut acheter son alcool pendant la journée en prévision d'une soirée bien arrosée. Mais cela vaut pour des personnes dont le cortex préfrontal est bien achevé, c'est-à-dire des adultes de plus de 25 ans.

En effet, considérons les récentes découvertes de cette disciple passionnante qui étudie les comportements. A travers le prisme des fonctions cérébrales, elle a dévoilé un fait décisif : nos fonctions supérieures exigent l'achèvement des connexions neuronales. Or, celles-ci adviennent à l'âge adulte. Ces fonctions dites supérieures comprennent la morale, la capacité à gérer les impulsions, à prendre des décisions, et à… anticiper ! Les adolescents n'ont pas encore acquis cette capacité d'anticipation. D'où les comportements parfois extrêmes de jeunes qui se mettent en danger faute d'avoir réfléchi aux conséquences de leurs actes. Ainsi des ados perdent-ils la vie ou sont-ils grièvement accidentés en raison de comportement irresponsable, entre autres sur la route. Souvenons-nous de leur manque d'anticipation avant de les juger !

Récemment, j'ai suivi une passionnante formation où il était question de neurosciences[1]. J'ai demandé au professeur Olivier Jorand comment interagir avec ces jeunes au cortex préfrontal pas entièrement développé. « Faute de s'appuyer sur leur cortex, m'a-t-il répondu, ils solliciteront celui des personnes adultes qui les encadrent ». Parents, enseignants, proches, c'est donc à nous de poser des cadres. Il peut s'agir d'une loi, comme dans l'exemple cité, mais aussi de règles, d'interdictions, de limites.

Alors n'en voulons pas trop à nos jeunes, mais n'hésitons pas à prendre les mesures propres à les protéger et à les guider jusqu'à la maturité. Et quand j'ai articulé au professeur Jorand le chiffre de 25 ans pour évoquer le plein développement cérébral, celui-ci m'a répondu : « …25 ans, vous êtes gentille ! souvent c'est plutôt 30, voire 35 ans… » De quoi poser un autre regard plus empathique sur la jeunesse. Et rappeler la responsabilité des parents, ces formateurs qui parfois s'ignorent.

1. Séminaire de formation continue *Du nouveau dans la motivation : Faire quand l'envie manque, du fonctionnement cérébral aux leviers psychologiques*, professeurs Olivier Jorand et Yves-Alexandre Thalmann.

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

Eviter la « mort par pilote » des projets *Digital Learning* : c'est possible !

Le mot d'ordre est à l'innovation à tout prix en *Digital Learning*. Mais instituts et pros de la formation s'épuisent à produire, sans fin, des pilotes (soit des projets tests à périmètre réduit). L'exemple de l'Association Krysalia montre qu'une analyse rigoureuse, un périmètre clair et une stratégie assumée transforment le piège en tremplin. Preuve qu'on peut explorer sans s'égarer et moderniser sans se brûler les ailes.

Aujourd'hui, le discours dominant sur les réseaux veut qu'un service de formation soit disruptif, pense avant tout innovation pédagogique et andragogique et révolutionne en permanence les formations proposées. Nous devons donc nous y conformer sous peine d'être à la traîne sur le marché, de perdre en attractivité et en compétitivité et de « rater le train ». Mais adopter ou changer de systèmes numériques d'apprentissage, que ce soit pour la diffusion (LMS *Learning Management System*, LXP *Learning Experience Platform*), l'administration (TMS *Training Management System*) ou la production (LCMS *Learning Content Management System* et outils auteurs) de formations reste une démarche coûteuse en ressources humaines, temporelles et financières. Ces coûts considérables forcent les organisations à multiplier les projets pilotes, avec périmètre et coûts limités.

Le risque à éviter

Les cas de « mort par pilote » sont de plus en plus fréquents : à force de se disperser

« Les pilotes deviennent une fin en soi, au lieu d'un tremplin vers une vraie transformation. »

pour ne manquer aucun virage technologique (réel ou effet de mode), on multiplie les pilotes sans jamais tirer de conclusions claires. Ces tests deviennent une fin en soi, au lieu d'être un tremplin vers une vraie transformation. De ce fait, l'organisation évite les décisions difficiles en se réfugiant dans des tests perpétuels.

La voie du milieu

Le cas de l'association genevoise Krysalia – Pour une formation mutuelle –, offre l'exemple parfait d'une démarche intermédiaire. Celle-ci se situe entre projet pilote et réelle transformation culturelle/opérationnelle. En 2021, l'association se lance dans une démarche de prise d'information sur le *Digital Learning*: au-delà de l'anglicisme et du *hashtag* LinkedIn, de quoi parle-t-on exactement ? Quels sont les avantages et les inconvénients ? Quel est l'intérêt stratégique d'une telle démarche pour l'association ? Cette analyse valide la stratégie de formation numérique pour Krysalia. Elle ouvre, en outre, la porte à un recensement approfondi ainsi qu'à une priorisation des besoins métier.

Ce travail préparatoire permet d'orienter la majorité des efforts sur la recherche d'un TMS. En parallèle, il suscite une réflexion sur une solution agile, itérative et peu coûteuse pour diffuser un premier pilote de formation digitale sur un LMS gratuit. S'ensuit une estimation fine des ressources nécessaire. D'où l'obtention d'un financement, d'un soutien de techno-pédagogues ainsi que, pour les équipes concernées, d'un moindre temps à dédier aux tâches habituelles durant le projet. Etape suivante: appel d'offres et étude de nombreuses solutions. L'association valide le choix du TMS Dendreo. L'implémentation se déroule conformément au planning, avec un taux de satisfaction élevé des équipes métier et des bénéficiaires. De plus, le LMS libre YesWiki permet à Krysalia de proposer à moindre coût une première formation pilote en *video-learning*. Un bon moyen pour déterminer si l'investissement dans un LMS plus développé vaudrait la peine à l'avenir. Le projet se clôture dans les temps, en dessous des coûts estimés, et à la grande satisfaction des parties prenantes.

Un cas à méditer

En effet, d'une part, la première étape a consisté en une analyse approfondie des besoins métier et en leur priorisation.

Dans la foulée, il s'est agi d'estimer les ressources et les compétences nécessaires. Ensuite a démarré un projet à grande échelle ainsi qu'un plus petit projet pilote.

D'autre part, les petites organisations aux moyens limités peuvent tout à fait acquérir des systèmes de *Digital Learning*. Cela sans se ruiner. Et avec des résultats satisfaisants. La condition: disposer des compétences en interne. Ou alors bénéficier d'un accompagnement *ad hoc* dans cette démarche. Des techno-pédagogues, entre autres, aideront à contourner les nombreux écueils stratégiques et opérationnels.

Que conclure ?

L'exemple de l'Association Krysalia illustre l'équilibre subtil entre prudence et ambition dans les projets d'implémentation de systèmes numériques d'apprentissage. Une analyse fine des besoins a permis d'éviter la dispersion des efforts. Ainsi l'association a-t-elle su transformer ses processus et diversifier ses prestations. La clé ? Une démarche structurée, un accompagnement adapté, et une vision claire du rôle du *Digital Learning* dans la stratégie globale. À méditer avant de lancer un énième pilote !

Léa Coucourde
Digital Learning Manager & Cofondatrice
de Learning Impact Sàrl

« Mort par PowerPoint » : l'hécatombe continue (et comment en réchapper)

Mettre de l'ordre et trier a du bon, on le sait. Euh… en fait, pas toujours ! C'est ce que j'ai appris en exhumant d'anciennes éditions d'*Agora*, l'ancêtre du *transfert* actuel. A la relecture de deux articles pondus par mes soins sur les défauts dictés quasi d'office par l'usage de Powerpoint, j'ai dû m'asseoir. Depuis 2018, année de parution, rien n'a changé ! Les logiciels de présentation agissent toujours comme des armes fatales… pour les audiences vaincues à coups de slides assassines.

Certes, le modus operandi a muté. Les armes se sont affûtées, l'offre s'est élargie : aux traditionnels PowerPoint et Keynote, se sont ajoutés Canvas, Prezi et j'en passe. Ainsi, on dégaine des présentations plus jolies plutôt que des supports efficaces. Car l'ennui, lui, a simplement changé d'habits. Plus lisses, plus léchés… plus lénifiants.

Nouveaux symptômes de mort lente

Trop souvent, les concepteurs de présentations privilégient la forme sur le fond. Le contenant l'emporte sur le contenu. Les gadgets visuels distraient de l'essentiel du message.

Voici les tendances 2025 en la matière (selon un médecin légiste qui pratique des autopsies au sortir des formations !) :

Slides de type Netflix : visuels parfaits, storytelling… sans histoire.

Dans ce cas, la forme tue le fond. Slides magnifiques. Images haute définition. Grilles parfaites. Harmonies de couleurs établies avec soin. Animations douces et léchées. Police moderne, plaisante, sexy. Bref : l'écrin éblouit. On se croirait devant une bande-annonce de série premium.

Alors où est le problème ? Derrière ces mises en scène impeccables… l'histoire s'est évaporée. Ce qui se passe réellement : l'enchaînement de belles images dope le cerveau au plaisir visuel immédiat. En revanche, cela ne produit aucune « montée dramatique ». Pas de tension qui incite à vouloir connaître la suite. Pas de surprise, pas de rupture de rythme, pas de conflit interne. La forme capte. Mais le fond échappe.

Pourquoi c'est mortel en formation ? Parce qu'un adulte, pour apprendre, doit s'impliquer mentalement. Observer et se dire : « c'est joli », ne suffit pas. Or, sans structure narrative solide, le flot continu de stimuli visuels ne laisse aucune empreinte. Tel est l'effet du manque de progression logique ou émotionnelle. Conséquence directe et immédiate : l'attention décroît lentement, comme devant une série qu'on regarde sans la vivre (le fameux « Netflix and disassociate » – ou regarder sans ressentir).

Il faut un fil rouge, un chemin de crête, une tension intérieure. Contrairement à ce que j'écrivais en 2018, une diapositive par idée ne suffit plus. De nos jours, il faut :

- créer un manque : poser une question brûlante, ouvrir une brèche cognitive ;
- mettre en scène des obstacles : pas juste donner l'information, mais montrer qu'elle résout un vrai problème ;
- surprendre régulièrement : rupture de ton, exemple inattendu, image décalée ;
- donner un « sens du voyage » : que l'audience sente où elle va, mais pas exactement comment elle va y arriver.

Animations délirantes : texte qui vole, tourne, éclate… images qui tourbillonnent, zooment et dézooment avant de disparaître, pour masquer un vide sidéral.

On le sait depuis longtemps, tout ce qui distrait… distrait ! Cela fatigue l'œil, fait chuter la capacité d'attention (voir l'article *Le tour de l'attention humaine en 128 bits* dans ce même numéro de *transfert*). Les bons effets spéciaux sont invisibles ! Si de tels gadgets s'avéraient utiles, Hollywood en trufferait ses superproductions depuis belle lurette. Or, à quelques rares exceptions près – et très parcimonieuses –, les réalisateurs les évitent. Suivez leurs traces ! Optez pour la sobriété. Seul votre

STORYTELLING EXPRESS EN 10 SLIDES
Le chemin qui retient, électrise l'audience et l'embarque

1. **Appât :** une question qui pique, un problème qui gratte. (Ex. : pourquoi 80 % des présentations échouent en moins de 3 minutes ?)
2. **Promesse :** ce que l'audience va gagner exprimé clairement et vivement. (« Aujourd'hui, vous apprendrez à captiver sans effort. »)
3. **Point de rupture :** un choc, une statistique brutale, une anecdote qui dérange. (Slide choc : « A ce jour, PowerPoint a tué plus de réunions que la sieste post-déjeuner. »)
4. **Le monde d'avant :** décrire la souffrance silencieuse des gens qui ne savent pas. (Visuel : salle endormie, formateur en panique.)
5. **Déclic :** l'idée phare qui change tout. (Vous ne présentez pas des slides. Vous racontez une conquête.)
6. **Premiers outils :** 2 ou 3 techniques concrètes et simples pour capter l'attention :
   – le triangle narratif : Personnage – Obstacle – Résolution ;
   – la slide aimant (1 idée visuelle + 1 émotion immédiate) ;
   – la règle du « vide stratégique » (l'espace vierge valorise ce qui compte, chaque zone blanche oriente l'attention).
7. **Obstacle inattendu :** « Même avec ces outils, un piège guette… » Maintenir la tension et l'attention. (« Croire qu'une belle slide suffit ne suffit pas. »)
8. **Clé maîtresse :** le principe secret, la règle d'or, l'important, c'est vous et votre message. (« Présente ta matière, pas ta présentation. »)
9. **Résultat idéal :** montrer ce qui change quand on applique vraiment le sujet. (Ex : salle captivée, formateur rayonnant, compétence aquise.)
10. **Invitation/action :** appel clair, incitation à l'action. (« Dès demain, osez supprimer 50 % de vos mots et doubler votre impact. »)

Sans prétendre rivaliser avec Spielberg, vous tiendrez votre public en haleine jusqu'à la dernière seconde.

message importe. Le reste n'est que chichis et falbalas.

Présentations-clones : générées par IA, elles « optimisent » mais nivellent par le bas.

L'IA applique des modèles statistiques. Ceux-ci se fondent sur ce qui « marche le plus souvent » et non sur ce qui transforme une audience précise, ici et maintenant afin de l'encourager à apprendre. Résultat : des présentations propres. Fluides. Et totalement oubliables. On pourrait interchanger les logos, les noms, le thème avec celui d'un autre sujet… et personne ne s'en apercevrait !

Un exemple concret ? Demandez à une IA de vous créer une formation sur « l'innovation en entreprise ». Voici ce qu'elle vous proposera :

slide 1 : une citation sur l'innovation (Steve Jobs, *of course*.) ;

slide 2 : définition de l'innovation ;

slide 3 : graphique « idée –> prototypage –> marché » ;

slide 4 : liste des « 5 piliers » de l'innovation ;

slide 5 : « Merci de votre attention » sur une image de fusée.

Lisible ? Oui. Brillant ? Non. Mémorable ? Jamais.

Pourquoi c'est grave pour les formateurs adultes ? Parce que votre public, lui, n'est pas une base de données. Il est avide d'authenticité. Il a besoin de se sentir émerger du non-savoir au savoir, de penser, de ressentir. Son plus grand rêve ne consiste pas à se faire trimballer dans un PowerPoint en pilotage automatique.

Hyperdensité déguisée : la liste à puce a survécu… mais sous forme de « mind map » indigeste.

Faut-il en dire davantage ? L'image parle d'elle-même me semble-t-il…

Lecture-hypnose : l'orateur lit encore son texte. Mais cette fois en « voix douce » façon IA.

Eh oui, par réflexe d'imitation (ou par peur d'en « faire trop »), nombre de formateurs copient dans leurs présentations ce style « voix off » artificiel (voix d'assistants numérique, de tutos YouTube, de vidéos TikTok éducatives) : propre, poli, efficace… et soporifique. Lorsque l'humain se prend pour une machine, le pire est souvent à craindre. Tel est pourtant souvent le cas : l'orateur s'efface derrière son texte. Sa voix ne module plus. Elle gomme la tension, l'humour, la surprise, l'indignation, la complicité. De ce fait, l'audience entre en état de « veille passive ». Elle entend… plus qu'elle n'écoute. Sous une légère anesthésie, le cerveau décroche doucement, mais sûrement. Pour un ratage, c'est réussi !

En formation d'adultes, c'est une catastrophe. On ne veut pas être nourri au compte-gouttes. On attend autre chose. Ressentir la conviction du pro de la formation qui croit à ce qu'il dit. Vibrer sur ses inflexions. Se faire emporter par une voix qui vit ce qu'elle exprime.

Lire ses slides est déjà un supplice pour l'audience. Mais le faire d'une voix neutre, c'est lui infliger une double peine. La bonne pratique ? Lire le moins possible. Et si lecture il doit y avoir, moduler : accélérer, ralentir, chuchoter, scander, varier les intensités. En d'autres termes, utiliser la voix comme un instrument de scène, pas comme une bande-son préenregistrée. Tout cela en faveur d'une vraie présence, humain-humains. D'une énergie tonifiante et non soporifique.

En deux mots, une présentation n'est pas un spectacle visuel. C'est une relation.

Si le PowerPoint prend toute la scène, le pro de la formation disparaît. Et avec lui : l'attention. D'où aucune mémorisation et encore moins de transfert…

Antidotes au biais cognitif de confirmation

Supprimer nos biais cognitifs de confirmation (BCC) : impossible ! Leur trouver des parades en vue de les neutraliser, d'atténuer leurs effets indésirables ou d'en tirer profit : OK ! C'est parti !

PARADE N° 1 :
De l'ignorance à la lucidité.
L'art d'être conscient de nos processus psychologiques.

Cela passe par :

- avoir conscience de l'inéluctabilité de nos BCC ;
- connaître leurs mécanismes et leurs effets sur nos façons de penser, de décider, de communiquer ;
- abandonner l'illusion que l'objectivité est possible. La réalité ne cesse de conforter nos convictions. D'où notre certitude d'avoir raison. (Cf. *transfert* 25, p. 17 : Mécanisme n° 1.)

PARADE N° 2 :
De la certitude au scepticisme.
L'art de douter pour déjouer les BCC.

Soyons sceptiques envers nos propres certitudes. Telle idée me fascine-t-elle parce qu'elle confirme mes propres convictions ? Si oui, échanger avec des gens d'avis opposés et consulter des sources d'information alternatives constitue la meilleure parade.

A propos des convictions d'autrui, Don Miguel Ruiz, dans *Le Cinquième Accord Toltèque*, écrit : « Sois sceptique, mais apprends à écouter. »

Soyons sceptiques, car personne ne détient La Vérité. Nous avons nos propres visions, opinions et croyances. Mais écoutons notre vis-à-vis, pour mieux le connaître et comprendre sa carte du monde. Le jugement commence là où s'arrête la compréhension, affirme un vieux proverbe.

PARADE N° 3 :
De la simplicité à la « simplexité ».
L'art de simplifier sans perdre l'essentiel. (Cf. *op cit*, p. 17)

Comment représenter la complexité du réel par des schémas cognitifs qui, par nature, généralisent et simplifient ? En formation, notre besoin de rendre la réalité explicable produit le dilemme suivant : ce

qui est simple est faux et ce qui est complexe est inapplicable.

La solution s'appelle « simplexité ». C'est l'art de rendre le complexe accessible en le dénaturant le moins possible. En formation, cela se traduit par l'usage de modèles simples mais efficaces, pour favoriser compréhension, mémorisation et transfert des connaissances.

Exemples :

- la pyramide des besoins de Maslow ;
- le triangle dramatique de Karpman (Persécuteur – Victime – Sauveur) ;
- l'*Ikigaï*. But : trouver notre raison d'être.

Des schémas réducteurs, mais au potentiel explicatif et applicatif élevé. Ainsi leurs plus compensent largement leurs moins.

D'autres outils simplexes peuvent nous servir de modèles. Notamment, ceux qui aident à condenser des idées complexes en formules ou en images simples : proverbes ; citations ; slogans ; symboles ; métaphores ; etc. Pour le plaisir, trois exemples : « Du pain, du vin, du Boursin. » *« Veni, vidi, vici. »* « Certitude, servitude. » (Jean Rostand).

PARADE N° 4 : De la résistance au changement au saut dans l'inconnu. L'art d'oser en dosant.

Le BCC nous pousse à confirmer nos croyances et à les conserver : pourquoi changer alors que ma vision est juste ! Tel est l'un des facteurs de notre résistance au changement. Pour la dépasser, on peut se demander :

- qu'ai-je à gagner et à perdre si je change ou pas ?
- quelles craintes freinent mes tentatives de changement : échouer, subir un mauvais jugement, perdre le contrôle des situations ?
- quels changements m'ont été bénéfiques et qu'est-ce qui les a rendus possibles ?

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas les faire mais parce que nous n'osons pas les faire qu'elles nous semblent difficiles », selon Sénèque.

PARADE N° 5 : De la généralité à la spécificité. L'art de démanteler la première impression, les *a priori* et les rumeurs.

(Cf. *op cit.* p. 17)

Une menace guette les pros de la formation : faire face à quelqu'un qui suscite en nous une première impression ou un *a priori* préjudiciables à une bonne relation. Comment les désamorcer ?

- en favorisant des occasions de mieux connaître la personne : échanger avec elle à la pause ou lui demander son avis sur certains sujets ;
- en dressant un inventaire écrit de ses qualités (par exemple après le premier jour de cours) ;
- en parlant de cette personne avec quelqu'un qui l'apprécie ;
- en cherchant quelle est sa spécificité, sa personnalité propre, plutôt que lui coller des étiquettes d'après ses groupes d'appartenance.

Une métaphore suggère un moyen de lutter contre les rumeurs :

Les Trois Tamis

Un jour, un ami de Socrate lui dit :

« Il y a parmi tes adeptes un homme mauvais. Tu devrais l'exclure de ton groupe. »

– Analysons la situation, répondit Socrate. As-tu fait passer tes paroles à travers les trois tamis ?

– C'est quoi ? dit l'homme.

– D'abord, le tamis de la Vérité. Es-tu sûr que ce que tu vas me raconter est vrai ?

– Non, je l'ai entendu dire.

– Puis le tamis de la Bonté. Vas-tu me dire quelque chose de bon sur cet homme ?

– Au contraire, admit l'autre, j'allais le critiquer.

– Enfin, le tamis de l'Utilité, reprit Socrate. L'exclure de mon groupe va-t-il profiter à cet homme ?

– Pas vraiment avoua l'ami.

– Il vaudrait peut-être mieux qu'il bénéficie de tes enseignements pour s'améliorer. Alors, conclut Socrate, si tu n'es pas sûr que ce que tu veux me raconter est vrai ou bon ou utile, tais-toi ! ».

PARADE N° 6 :
Du bon usage des débats.
L'art de tirer parti des divergences.
(Cf. *op. cit.* pp. 18-19 : Mécanisme n° 5.)

Deux manières de concevoir les débats :

1. engager avec la partie adverse des controverses, des débats d'idées contradictoires, des polémiques ;
2. viser des discussions ouvertes et constructives, bénéfiques aux deux parties.

Voyons-les de plus près :

1. la polémique vise à démontrer la validité de notre thèse et la fausseté de celle de nos contradicteurs. Son but voilé est souvent l'auto-persuasion. Le plaidoyer de notre adversaire nous incite à réfuter ses idées, étoffant ainsi notre propre argumentaire. Ne rêvons pas : si nos adversaires sont très convaincus et tenaces, nous ne réussirons pas à les influencer. Au mieux, cette manière de débattre, si elle a lieu en public, permettra-t-elle de rallier des indécis à notre cause.
2. la discussion constructive, en revanche, vise à ce que chacun tire parti des connaissances et de l'expérience de l'autre ou s'inspire de ses idées. On conçoit les différences de points de vue non comme des menaces mais comme des opportunités. « Si tu diffères de moi, mon frère, loin de me léser, tu m'enrichis », écrivait Antoine de Saint-Exupéry.

Deux exercices aident à se mettre dans la peau d'autrui, à l'écouter et à comprendre (= prendre en soi) son point de vue.

Exercice A : engager un échange d'idées où on inverse les rôles de partisan et d'opposant. La personne qui est favorable défend la position contraire et inversement.

Exercice B : si X et Y ne sont pas d'accord, X doit défendre son idée et Y doit reformuler ce qu'a dit X jusqu'à ce que ce dernier soit satisfait de ce que Y a compris. Puis inverser les rôles.

PARADE N° 7 :
Et si on profitait mieux de l'expertise de nos apprenants ?
L'art d'utiliser les ressources disponibles.

Inspirons-nous de modèles théoriques et pratiques que préconisent les spécialistes. Tout en sachant qu'eux aussi ont leurs propres BCC : ils prônent des approches qui leur parlent ou leur ressemblent. Chaque personne étant différente et chaque situation nouvelle, on a intérêt à recourir à des méthodes multiples et variées. Dans cette optique, nous disposons d'une ressource précieuse : l'expertise de nos participants.

Voici un exemple d'utilisation de ce potentiel : « 31 techniques pour désamorcer les agressions et les manipulations ». Mon idée était que mes participants recouraient à d'autres façons de gérer les situations difficiles que les techniques classiques (méthode Gordon ; DESC ; la communication non-violente ; etc.). Je me suis mis à les récolter. Plusieurs années de moissonnage m'ont fourni un riche inventaire de 31 techniques (voir codes QR en fin d'article).

PARADE N° 8 :
Court-circuiter nos BCC en accroissant notre liberté sémantique.
L'art d'interpréter le réel autrement.

La liberté sémantique est notre capacité à sortir du cadre (recadrer), à changer de perspective, à trouver des sens alternatifs aux situations. Excellent antidote à nos BCC. Il y a des gens qui ne sont pas assez intelligents pour avoir toutes les opinions à la fois, déclarait Salvador Dali.

Si nous partons du schéma « Événement –> Interprétation –> Réponse », notre liberté sémantique s'exerce surtout à l'étape intermédiaire. Nous interprétons les situations à notre façon, selon nos croyances, nos valeurs et nos attentes. La liberté de l'homme se trouve entre le stimulus et la réponse, résume Viktor Frankl.

Prenons comme exemple une situation vécue : une présentation sur la crédibilité du formateur délivrée par mes soins pour l'ARFOR. Soudain, j'ai pris conscience d'avoir tenu des propos incohérents. Un comble, vu le sujet traité ! Oups ! J'allais perdre ma crédibilité…

À la pause, mon BCC s'est activé. Deux autres idées exposées m'ont semblé peu crédibles. Un confrère, que je ne connaissais pas, m'a abordé : « Vous n'avez pas l'air bien. Qu'est-ce qui vous arrive ? » Je lui ai expliqué la situation et lui ai fait part de ma crainte. « Je vous suggère deux solutions », m'a-t-il dit. « Soit vous ne faites rien – en espérant que personne n'a remarqué ce qui s'est passé –, soit vous convertissez la situation en votre faveur. Dites au groupe que vous avez affirmé trois choses susceptibles d'entamer votre crédibilité. Puis appelez-en à leur perspicacité : qu'ils les identifient et imaginent ce que vous auriez pu faire à la place ». Ce magnifique recadrage m'a offert l'occasion de récupérer ma crédibilité, voire de l'accroître.

PARADE N° 9 :
De l'affinité à l'altérité.
L'art de redonner aux « ennemis » un visage humain.

Les BCC cimentent les groupes identitaires. Dogmatisme aidant, ces groupes deviennent parfois des bulles closes sur elles-mêmes. Les frontières entre gens aux visions distinctes deviennent infranchissables. Au point de voir les autres comme des ennemis à combattre. (Cf. *op. cit.* p. 18 : Mécanisme n° 4.)

Quelques exemples récents :

- les réseaux sociaux fermés sur eux-mêmes ;
- les controverses sur le Covid ;
- les positions polarisées en politique ou en temps de guerre.

Plutôt que de disserter sur ce thème, je vous propose une métaphore :

Le lever du jour

Un rabbin demande à ses étudiants :
« Comment sait-on que la nuit s'est achevée et que le jour s'est levé ?
– Au fait qu'on peut distinguer un mouton d'un chien, proposa un étudiant.
– Non, dit le rabbin.
– Quand on peut différencier un figuier d'un olivier, émit un autre étudiant.
– Non plus cela, ajouta le rabbin.
– Alors, demandèrent les étudiants, comment le sait-on ?
– Quand nous regardons un visage inconnu, un étranger, et que nous voyons qu'il est notre frère. A ce moment-là, le jour s'est levé. »

PARADE N° 10 :
Les méta croyances, bienfaits ou méfaits ?
L'art de philosopher sur la vérité

(Cf. *op. cit.* p. 19 : Mécanisme n° 6.)

Les méta croyances étayent et légitiment nos croyances mais présentent des risques : croire qu'on détient La Vérité, par exemple, implique que les autres sont dans l'erreur. Les conséquences vont des simples dissensions entre proches aux guerres les plus sanglantes. Trois questions y remédient :

- quelles preuves ai-je que je détiens La Vérité et que qui affiche des croyances autres est dans l'erreur ?
- quelles instances ou quelles personnes ont décrété que telle croyance ou telle idéologie est La Vérité ou la seule doctrine authentique ?
- et si leaders d'opinion, guides spirituels ou récits fondateurs se proclament eux-mêmes détenteurs ou gardiens de La Vérité, est-ce une preuve valable de leur légitimité ?

Le diable et son ami

Le diable se promenait avec un ami. Voyant au loin un homme penché sur un objet brillant, l'ami lui dit :
« Qu'est-ce que cet homme a trouvé ?
– Il a découvert un fragment de vérité, répondit le diable.
– Tu as l'air ravi, dit l'ami. Tu devrais être contrarié !
– Loin de là, rétorqua le diable, car je sais qu'il va faire de ce fragment de vérité une vérité absolue. Et cela, c'est dans mon intérêt. Souviens-toi que mon nom, *diable*, signifie *celui qui divise ou qui crée la discorde* ».

PARADE N° 11 :
Les pièges du monde virtuel.
L'art d'échapper aux chimères.

Nous vivons dans deux univers : le monde réel, matériel et le monde conceptuel, notre modélisation cognitive du réel. Le virtuel est une variante du conceptuel. Il a deux facettes : la simulation et le simulacre.

En formation, la simulation est un puissant outil analogique. Il repose sur des mises en situation proches des conditions réelles, dans un environnement sécurisé (jeux de rôle ; simulateurs d'entraînement ; séminaires *outdoor* ; etc.).

Dans le simulacre, le monde virtuel se détache du réel. Il crée sa propre hyper-réalité. Sur les réseaux sociaux, par exemple, on peut se forger des identités fictives et instaurer des relations avec d'autres pseudos « fantasmatiques », dans les deux sens du terme : fantômes et incarnations de nos fantasmes ! Le mensonge devient alors vraisemblable, car le réel, qui servait de référence, est de plus en plus évanescent. En matière de BCC, les preuves concrètes s'estompent au profit de marques d'attention : les « *likes* ».

Des réflexions sur le monde virtuel, dans sa version « chimérique » peuvent aider :

- nous créons un masque pour rencontrer le masque des autres. Puis nous nous demandons pourquoi nous ne pouvons pas aimer et pourquoi nous nous sentons si seuls, enseignait Eshin, maître Zen ;
- le monde va te demander qui tu es. Et si tu ne le sais pas, le monde te le dira, déclarait Karl-Gustav Jung ;
- autrefois, on pouvait dire : si la réalité ne répond pas à tes attentes, change-la. Et si tu ne peux pas la changer, change tes attentes. Dorénavant, on dira : « Si ton avatar ne te convient pas, façonnes-en un autre. Et si tu n'y arrives pas, demande à Maître Algo d'en forger un à ta place ! »,

PARADE N° 12 :
Vive le BCC.
L'art de choyer nos dérives cognitives.

Assez stigmatisé le BCC et ses déviations ! Il est inéluctable, donc faisons avec. Mais surtout, n'oublions pas qu'il est le Cerbère du monde de nos idées, le gardien de notre cohérence cognitive. Dès lors, faisons preuve de bienveillance et de reconnaissance à son égard – et de vigilance, bien sûr, car il est capable de frasques.

Ma citation préférée, confirmée tous les jours, cela va de soi, par mon BCC, en guise de conclusion :

« La vie, ce n'est pas attendre que les orages passent, c'est apprendre à danser sous la pluie. » Dixit Sénèque.

Charles Brulhart
formateur

Usage libre avec mention de la source : www.metafora.ch et de l'auteur : Charles Brulhart.

Dans le prochain *transfert* :
Faire des biais cognitifs nos alliés en formation

Normes de qualité : la règle des 150 heures

Dans un article précédent (voir *transfert* 25), je vous ai exposé ma vision des différences entre nos deux normes métier eduQua et ISO 21001. Aujourd'hui, j'aimerais m'arrêter sur un point considéré comme fondamental, mais parfois complexe à respecter par les instituts de formation continue : les formatrices ou les formateurs au bénéfice d'un certificat FSEA, respectivement du Brevet fédéral de formateur d'adultes ou équivalent (Critère C1 de la norme eduQua).

Avertissement : oui, je sais, ce texte contient beaucoup de répétitions, au grand dam de notre rédacteur en chef et de tous mes profs de français à l'école, mais je reste convaincu que c'est plus clair comme ça !

Loin de moi l'idée de vous asséner l'intégralité du critère C1. Toute personne qui formate qui se respecte connaît la règle des 150 heures. Alors, où réside la difficulté ? En plusieurs aspects que les instituts de formation continue doivent considérer

Première difficulté : les 150 heures et les vacataires

Prenons Aristide Duschmoll. Il anime des cours de fabrication de lunettes en papier mâché chez FormOptique3000. Mais qui nous dit qu'il ne fait pas de même auprès du Centre national de compétences des lunettiers ainsi qu'à l'Institut Bigleux Sàrl ? Combien d'heures cumulées ? 150, moins de 150, plus de 150 ? Si je lui demande, me répondra-t-il de façon honnête ? Ou, au contraire, pris en défaut, va-t-il résilier son contrat pour échapper à ce fichu certificat FSEA ?

« Ça fait quinze ans que je donne ces cours, avec un succès sans cesse démontré, alors que je n'ai jamais suivi la moindre heure de formation pour cela. Pourquoi devrais-je aller écouter un quidam m'expliquer comment faire ce que je fais bien depuis quinze ans ? »

En effet, les divers instituts qui emploient le brillant Aristide Duschmoll ne posent pas la question et s'en portent très bien. D'autant plus que ses cours comblent les attentes et qu'il récolte des retours d'évaluation brillants.

Deuxième difficulté : les 150 heures et les formateurs usuels

En tant que responsable de formation, je chapeaute un collège de formatrices et formateurs. Trois ont franchi la fameuse barre des 150 heures. Leur « Certificat FSEA ou équivalent » en témoigne. Les autres sont en dessous. Mais mon institut doit disposer d'un responsable andragogique au bénéfice du Brevet FSEA. Par chance, ledit responsable peut être un consultant externe activable au besoin. Par chance, En tant que responsable pédagogique prénommé peut être un consultant externe activable au besoin.

Troisième difficulté : la formation annuelle (Critère C2 de la norme)

Posséder un certificat ou un brevet fédéral c'est bien. Encore faut-il démontrer avoir suivi, au moins une fois par an, un cours de formation. Petit obstacle en perspective pour le responsable de formation. Chaque année, ses formatrices et ses formateurs auront à prouver leur acceptation de leur propre formation continue. Seule facilitation, la formation annuelle minimale peut porter sur deux aspects distincts. Soit il s'agit de cours d'andragogie, soit de cours sur le papier mâché (pour Aristide Duschmoll). Respectivement, cela peut se limiter à avoir participé à une conférence ou à avoir potassé le dernier ouvrage paru sur une des deux matières mentionnées. (Désolé, M. Duschmoll, je n'ai pas trouvé de publication récente sur la lunetterie en papier mâché à vous proposer pour votre formation continue.)

Quatrième difficulté : un Certificat FSEA ou le Brevet FSEA ou équivalent

Magnifique ! Mais qu'est-ce qui est reconnu comme « équivalent » ? Excellente question ! Je n'ai pas la réponse. Cela dit, le bon sens va faire appel à l'esprit plutôt qu'à la lettre. Le certificat valide une formation de base. Le brevet sanctionne une formation supérieure en matière andragogique. Tout simplement. On parle bien de formation d'adultes.

Sera considéré comme adulte l'ado boutonneux qui commence son apprentissage. De ce fait, le formateur d'apprentis est un formateur d'adultes.

Revenons à nos moutons. Qui prétend animer plus de 150 heures de cours pour adultes ou encadrer des formateurs d'adultes doit lui-même avoir une formation solide en matière de formation d'adultes.

Cinquième difficulté (qui n'en est pas une, en fait)

La norme ISO 21001, elle, ne mentionne pas ces 150 heures. Mais pour qui sait capter l'esprit plutôt que se limiter à la lettre, l'idée s'insinue bien entre les lignes de la norme.

Mais pourquoi ? Pourquoi faut-il au moins un certificat FSEA ou équivalent, pour animer 150 heures de cours sous mon enseigne ? Pourquoi le responsable andragogique doit-il disposer du brevet ou équivalent ?

Le « parce que c'est la norme », n'est pas acceptable. Cependant, la norme cherche à garantir la qualité des cours dispensés. Bien que ce ne soit pas impossible, dispenser un « enseignement » de qualité n'est pas inné, ou plutôt rarement inné. Seconde parenthèse : il va falloir un jour que je vous explique pourquoi je mets « enseignement » entre guillemets. De plus, le développement des nouvelles technologies accroît la demande de diversité des méthodes d'apprentissage. Et cette demande s'intensifie de jour en jour. On ne peut tout maîtriser. Respectivement, on va chercher à transmettre de la matière et faire passer un message, Or, sans un minimum de formation andragogique, on ne pourra jamais assumer 150 heures et plus devant un groupe avide de connaissances et/ou de compétences nouvelles. Donc, la formatrice, le formateur doit se former à former, à dispenser des cours, à animer des formations, à « enseigner », à… euh oui, bon ben, vous m'avez compris.

Que conclure du Principe C de la norme eduQua ?

Simplement que la qualité de l'organisation d'un institut de formation et de ses prestations passe aussi par la celle de ses formatrices et de ses formateurs. Certes, j'enfonce une porte ouverte mais, somme toute, le principe C fournit un cadre minimal aux formatrices et aux formateurs d'un institut certifié eduQua. CQFD.

Blaise Neyroud

Erasmus+ :
un levier européen pour la formation des adultes en Suisse

Alors que les mutations technologiques et démographiques redessinent nos sociétés, la formation des adultes devient un pilier central de la cohésion sociale et de la compétitivité économique. Pour la Suisse, l'association Erasmus+, à partir de 2027, visée par le Conseil fédéral, pourrait constituer bien plus qu'une ouverture symbolique sur l'Europe : un véritable moteur d'innovation, de qualité et d'inclusion dans le domaine de la formation continue.

Apprendre tout au long de la vie n'est plus un choix, mais une nécessité. En Europe, le programme Erasmus+ soutient cette vision en favorisant la mobilité, la coopération et l'échange entre institutions de formation. Pour la Suisse, l'association au programme, visée par le Conseil fédéral, offrirait des perspectives inédites dans la formation des adultes, un secteur encore trop souvent dans l'ombre du système éducatif formel.

Un accès direct à l'expertise européenne

Grâce à Erasmus+, les institutions suisses de formation continue pourraient s'inspirer d'autres pratiques européennes: comment renforcer les compétences de base (lecture, écriture, numérique) ou développer des approches d'apprentissage en lien avec le développement durable. Ces échanges permettraient d'introduire en Suisse des méthodes innovantes, comme l'usage de l'intelligence artificielle dans les processus d'apprentissage ou la co-création de contenus andragogiques à l'échelle transnationale.

Une plus grande équité d'accès et de participation

L'inclusion sociale est au cœur d'Erasmus+. Les projets soutenus visent à rendre la formation accessible à toutes et à tous – y compris les personnes socialement défavorisées, migrantes ou âgées. Pour la Suisse, une participation pleine et entière permettrait de rejoindre des initiatives européennes renforçant la cohésion sociale et la participation citoyenne. Une telle dynamique contribuerait à renforcer nos stratégies de formation qui poursuivent les mêmes objectifs que l'espace européen.

Plus de soutien, plus d'impact

La solution transitoire actuelle ne finance qu'une fraction des activités accessibles dans Erasmus+. De nombreux projets – éducation de base, apprentissage en ligne, formation des seniors – restent sans soutien. Une participation complète permettrait de dégager davantage de moyens, d'offrir plus de séjours à l'étranger aux formateurs et formatrices d'adultes et d'encourager la professionnalisation du secteur. Elle offrirait la possibilité de prendre la direction de projets et d'accéder pleinement aux réseaux professionnels et à la plateforme EPALE (Electronic Platform for Adult Learning in Europe) – un espace d'échange et de visibilité qui pourrait ainsi s'ouvrir davantage à la communauté suisse de la formation des adultes.

Ainsi Erasmus+ n'est pas qu'un instrument de mobilité: c'est un espace de co-construction des politiques éducatives européennes qui sont en accord avec celles de la Suisse. Si la Suisse devait rejoindre ce programme, elle affirmerait sa volonté de contribuer activement à ce laboratoire d'idées et d'innovations andragogiques. Il ne s'agit pas seulement de contribuer – il s'agit aussi de bénéficier pleinement des échanges, des ressources et des dynamiques européennes: en étant intégrés, nous en profiterions d'autant plus. Pour le domaine de la formation des adultes, l'enjeu serait double: renforcer la qualité et la reconnaissance du secteur, tout en consolidant la place de la Suisse dans une Europe de l'apprentissage tout au long de la vie.

Tenez-vous au courant et saisissez les nouvelles opportunités qu'une participation suisse à Erasmus+ pourrait offrir.

Plus d'informations
https://movetia.ch/fr/conseil/erasmus

— 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 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