

transfert

LA REVUE DES
PROS DE LA
FORMATION



- AGORA DE LA FORMATION
TransFormation : comment
apprendrons-nous en 2030 ?
- Sortir du réflexe « avant -
pendant - après »
- Former avec le système nerveux



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

Le printemps arrive

Impressum
Arrêt sur image

6

 Votre avis nous inspire
Sondage ARFOR 2025

Agora de la formation

7

TransFormation : comment apprendrons-nous en 2030 ?

INSPIRATION


Le pavé dans la mare

9

L'art de la nuance

Conte

10

Le poids de la responsabilité personnelle

DEMONSTRATION


A noter

11

Sortir du réflexe « avant - pendant - après »

Eurêka

12

Former avec le système nerveux

EXPLORATION


Expérience faite

14

 Pros de la formation : comment garder
notre alignement en 2026 ?

La pointe de l'iceberg

16

 Les baleines, formidables formatrices
d'adultes

Sur le front des IA

17

 IA et formation d'adultes : la peur, outil
de marketing

Partage de savoir

20

 Gérer les biais cognitifs d'autorité et
de crédibilité ?

Défis

22

 Norme qualité : produire des preuves ou
produire du sens ?



Fabienne Alfandari

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



Iolence Bolomey

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



Isabelle Inzerilli

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



Raphaël Dubey

Créateur d'impact
www.learning-impact.com
raphael@learning-impact.com



Christophe Fraefel

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



Blaise Neyroud

Auditeur qualité
Vice-président ARFOR
blaise.neyroud@sqs.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

LE PRINTEMPS ARRIVE

Il est synonyme dans de nombreuses cultures de renouveau! *Norouz*, par exemple, une fête traditionnelle perse célébrée en Iran et dans plusieurs pays de cette région du monde, marque la nouvelle année. Le mot d'ailleurs signifie « nouveau jour ». Il y a un peu plus longtemps, chez les Romains, février était le dernier mois de l'année (et donc en « subit les conséquences », comme vous le savez, avec une durée réduite et variable, à cause de l'introduction du calendrier julien). Mars représentait donc le début de l'an, avec le retour du printemps.

A l'ARFOR, c'est le moment de l'Assemblée générale ordinaire, et tous les deux ans, de l'élection de votre comité. En 2026, votre association préférée connaîtra, elle aussi, un renouveau! En effet, après six années consacrées à vous servir, il est temps pour moi de passer la main. Une équipe remaniée se présentera à vous et, si vous l'acceptez, prendra les rennes pour les deux ans à venir.

Six années, c'est plus de 20 % de la durée de vie de l'ARFOR! Que d'eau a coulé sous les ponts depuis cette assemblée générale du printemps 2020, vécue en visioconférence! Nous avons créé l'annuaire de nos membres afin de vous donner de la visibilité, une page d'opportunités,

de nombreux programmes, originaux pour certains (les sessions « jam » et d'intervision, les ARFORZoom, un parcours de pleine conscience entre autres). J'aimerais ici vous remercier, sincèrement! Vous, les membres, mais aussi toutes les personnes ayant œuvré sans relâche au succès de l'ARFOR.

Un renouveau, donc! Un renouveau qui se produit dans un contexte économique favorable en Suisse (croissance attendue en 2026 de 1.1 %, inflation maîtrisée) et une demande intérieure forte. Et surtout, notre système de formation professionnel qui demeure l'un des meilleurs du monde et nous permet de rester en phase avec l'évolution des métiers. Nous pensons bien sûr à l'IA, qui fut le grand thème de l'Agora de la Formation en 2024. Mais la réflexion mérite d'être poussée davantage: l'objet même de la prochaine Agora ce 19 mars: *Transformation: Comment apprendrons-nous en 2030*.

Le printemps s'annonce donc sous ses meilleurs auspices!

Merci à toutes et tous, du fond du cœur, et à très bientôt.

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 Divorine
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)



VOTRE AVIS NOUS INSPIRE

L'ARFOR reste fidèle à sa tradition d'accueil : le Kick Off lance la nouvelle année, dès janvier. Et la promesse est là : autour de notre événement phare, l'Agora, d'autres activités verront le jour, dictées par les résultats du sondage effectué auprès des membres individuels et collectifs l'automne passé.

Gabriela Leone et Cynthia Bovy nous ont présenté les résultats de cette prise de température (voir article joint). De nombreux points ont retenu l'attention des quelque 30 personnes présentes. Parmi les réponses et les commentaires, on note une forte envie de se retrouver entre pairs, de construire ensemble, de se nourrir mutuellement. De réseauter ++, en d'autres termes. Par ailleurs, Fabien Arévalo a résumé les résultats d'une enquête de son entreprise, Altamedia (voir le code QR), réalisée auprès des apprenants. « Nous avons interrogé quelque 500 personnes pour apporter du concret à une conférence au Salon RH. Et

comprendre les attentes des apprenants. Il était intéressant pour nous de contacter les gens au-delà de nos propres formations. » Il ressort de l'étude d'Altamedia la même forte envie de rencontre, de réseautage, de réflexion entre pairs que dans celle de l'ARFOR. Bonne nouvelle, l'Agora du 19 mars prochain va exactement dans ce sens. Au programme : davantage d'interactions afin de mettre en commun nos savoirs, nos intuitions, nos inquiétudes. Avant l'heure de cette édition du Kick Off, l'ARFOR nous offrait de visiter Aquatis à moindre prix. L'envie m'est alors venue d'honorer le règne animal, notamment les baleines (non, il n'y en a pas à Aquatis !) et leur compétence de transmission de savoir. Voir l'article en page 16 : « Les baleines, formidables formatrices d'adultes ».

laurence bolomey



bit.ly/Altamedia26



SONDAGE ARFOR 2025

Quarante-deux membres individuels ont répondu à notre sondage d'octobre 2025. Synthèse des résultats.

L'image globale en bref

Les membres plébiscitent des activités concrètes, hybrides et collaboratives, à condition qu'elles soient brèves, locales et dans un créneau horaire adéquat.

Cinq enseignements clés Communication efficace :

90 % des membres reçoivent les informations et jugent le rythme pertinent.

Formats gagnants

Ateliers, visites d'entreprise, formations et Agora dominent nettement.

Préférence marquée pour le présentiel, complétée par du distanciel court (zooms d'une durée de moins de 2 heures).

Attentes de contenu

Forte demande d'innovation (IA, neurosciences) et surtout d'échange entre pairs.

Contraintes temporelles claires

Soirées privilégiées : dès 17h30-18h.

Jours favoris : mardi et jeudi (individuels), mercredi (collectifs).

Durée idéale : 60 à 90 minutes.

Paradoxe de l'engagement

Motivation élevée, disponibilité faible.

Telle est l'image, composite et partielle, obtenue au moyen de notre questionnaire. Puisse néanmoins cet instantané conforter les bonnes volontés à continuer de proposer des sujets d'animation, des articles, des formations, le tout destiné aux membres : unique raison d'être de l'ARFOR.

Gabriela Leone

AGORA DE LA FORMATION – SAISON 6

TransFormation: comment apprendrons-nous en 2030 ?



Une journée immersive pour penser l'évolution de nos métiers, entre innovation et robustesse. Embarquez avec nous pour imaginer les scénarios de demain ! Au programme : éclairages, laboratoires et réseautage.

Accueil immersif pour commencer, avec une plongée dans la thématique du jour. Puis lancement de l'Agora par Manila Marra, vice-présidente de l'ARFOR. Deux invités s'expriment ensuite sur les enjeux actuels du monde de la formation : Séverine Besson, entrepreneure, chercheuse et conférencière sur l'entreprise apprenante et Frédéric Borloz, Conseiller d'État, Chef du Département de l'éducation et de la formation professionnelle (DEF) de l'Etat de Vaud.

Nos maîtres de cérémonie, Laurence Bolomey et Philippe Gregoir, approfondissent ces enjeux lors de la table ronde sur la question « Comment apprendrons-nous en 2030 ? » avec nos invités :

- **Lisa Bellinghausen**, Docteure en psychologie, experte en intelligence émotionnelle;

- **Séverine Besson**, Entrepreneure, chercheuse, conférencière sur l'Entreprise apprenante

- **Yves François**, Psychologue et fondateur d'aXesslab, agence spécialisée en sciences du comportement;

- **Jehan Laliberté**, Bachelor en Economie d'entreprise HES-SO Team Academy / Cofondateur de Systemz Sàrl.

Après ces inspirations, passage à l'action dans une première série de laboratoires, jusqu'au lunch. L'après-midi se poursuit avec deux autres séries de laboratoires, avant la conclusion et le traditionnel verre de l'amitié.

Au fond, c'est quoi, un laboratoire ?

C'est un espace d'échange et de partage en groupe, autour de neuf enjeux identifiés par l'ARFOR. Du genre : « quels rôles, responsabilités et compétences des formateurs de

demain ? » ou « quelles contraintes et limites les organisations imposent à la formation ? » L'objectif ? Déterminer pour chaque enjeu :

- les transformations à venir dans l'écosystème de la formation d'adultes;
- les pistes prioritaires pour ajuster les pratiques.

Chaque personne, guidée par des pros de la facilitation, participe à 3 laboratoires parmi les 9 proposés.

Enfin, mise en commun des résultats des laboratoires et restitution sous forme de table ronde avec synthèse graphique.

Le condensé des échanges fera également l'objet de ressources audios et visuelles disponibles après l'Agora. En effet, le Comité de l'ARFOR souhaite vous accompagner à long terme et dans votre pratique quotidienne.

L'Agora 2026 : un bol d'inspiration à consommer sans modération !

L'Agora
de la formation :
un événement
organisé par l'ARFOR
avec le soutien de ses
partenaires

Sponsors OR

altamedia
Le partenaire de votre relation client



Sponsors ARGENT

groupe e

GESTIFORM
POUR VOUS, AVEC VOUS
Formation • Facilitation • Coaching • Production audiovisuelle

ROMANDIE
FORMATION

LES ENJEUX DE LA FORMATION D'ADULTES, VUS PAR L'ARFOR ET A VIVRE EN 9 LABORATOIRES

1. Quelle reconversion professionnelle pour les personnes dont les métiers évoluent par l'incidence des évolutions numériques ?
2. La transformation du rapport au travail, à l'apprentissage et à son propre développement.
3. Comment sauvegarder les capacités cognitives telles qu'analyse, réflexion et mémorisation nécessaires à l'apprentissage pour lutter contre les conséquences régressives potentielles de l'utilisation de l'IA ?
4. Quelles contraintes et limites financières, organisationnelles et

temporelles à la formation dans les organisations ?

5. L'organisation apprenante, réel « terreau » propice au transfert des connaissances et compétences.
6. Quelles nouvelles connaissances à acquérir et compétences à développer ?
7. Quels nouveaux designs et outils pour les formations afin d'élaborer des recettes qui procurent le plaisir d'apprendre ?
8. Quelles approches pour l'acquisition de compétences, pour quel impact ?
9. Quels rôles, responsabilités et compétences des formateurs de demain ?

Les laboratoires auront lieu en groupes, facilités par une équipe de pros aux profils variés :

- Séverine Besson
- Sonia Besson
- Cynthia Bovy
- Raphael Dubey
- Stéphane Jacquemet
- Sophie Jouvenaux
- Jehan Laliberté
- Alexandre Lecoultre
- Gabriela Leone
- Pierre Nendaz
- David Preti.

Pourquoi « la transformation » ?

Révolution numérique et démocratisation de l'IA, changement de notre rapport au travail et à la carrière, évolution des besoins des organisations et du parcours de formation : autant d'enjeux qui confirment à quel point mute le monde de la formation.

Une journée remplie :

- d'éclairages inspirants fournis par des experts ;
- d'échanges passionnants entre pairs pour imaginer le futur de nos métiers ;
- de travaux en laboratoires pratiques pour réfléchir, débattre et inventer des solutions.

Vous repartirez avec :

- une vision des enjeux et des transformations en cours ;
- des pistes concrètes d'ajustement de votre pratique professionnelle ;
- un condensé des échanges et des apports de l'Agora, enrichis d'une synthèse graphique ;

- l'accès au produit des laboratoires dans différents formats après l'Agora ;
- une attestation de participation valable comme « journée de formation continue » pour le label edu-Qua (sur demande).

Inscriptions et infos :
www.arfor.ch/agora



AGORA DE LA FORMATION jeudi 19.03.2026 de 8 h 30 à 17 h • La Marive, 1400 Yverdon.
Membres : CHF 390.- / Non-membres : CHF 490.- / Autres (étudiants, etc.) : CHF 180.-.
Partenariats : tarifs préférentiels pour les membres des associations partenaires.

Sponsors BRONZE



PARTENAIRES MEDIAS



Merci à nos partenaires pour leur soutien à l'Agora 2026



L'art de la nuance

C'est avec la plus grande fierté que je prends ma meilleure plume, pour rédiger cette rubrique, que dis-je : cette fantastique rubrique, de votre revue préférée. Quantité de gens me disent que mes *Pavé dans la mare* ont toujours été et demeurent la meilleure rubrique de *transfert*, de tous les temps, même à l'époque où cette revue sans égale s'intitulait *Agora*. J'avoue que c'est aussi mon avis et celui de mes pairs... Si tel n'est pas le cas, qu'ils me jettent la première pierre...

Oui, je vous l'accorde, mon introduction pousse un peu. Mon objectif ne vise qu'une chose : amplifier un phénomène qui pollue des discours et des articles que je lis par-ci par-là. Ce phénomène, je la nomme la « trumpisation » de la communication. Il semble avoir démarré avec la première campagne électorale de l'actuel Président des États-Unis d'Amérique. Par chance, les articles de transfert échappent encore à la pénible dérive qui emploie les superlatifs au détriment de toute nuance.

Des visites de cours m'ont montré des intervenants coupables de cette tendance à l'affirmation, non seulement péremptoire, mais également exagérée. Certes, une formation ou une démonstration technique ne se prêtent guère à qualifier à l'extrême un geste ou un savoir-faire. En revanche, d'autres domaines favorisent une telle emphase. Ceux qui touchent au savoir-être, notamment. Là, la pente de l'usage des « super-superlatifs »

peut s'avérer tentante, voire glissante... Surtout si l'orateur (qui a oublié d'être formateur) se révèle peu sûr de lui. Il coupera court à toute question ou à toute remise en question de ses idées, par des affirmations indiscutables. Bonne tactique ! Il est plus difficile de défier un interlocuteur lorsque celui-ci, droit dans ses bottes, vous assène ses vérités qu'il affirme être grandioses, magnifiques et extraordinaires ?

Pourtant, se former ne revient pas à avaler tout cru les théories fumeuses (ou non) d'un individu qui ne cherche qu'à vous « refiler » sa camelote sans dialogue possible. Ce d'autant plus que discussions et débats sont tellement plus constructifs et formateurs. Une argumentation fine, élaborée et pondérée, recèle beaucoup plus de richesse et un potentiel très constructif. En tant que formateur, n'est-ce pas le partage d'expérience et l'interaction avec les participants qui nourrissent nos interventions ?

Ne pensez-vous pas que l'on reçoit autant que l'on transmet durant une session de formation ? Un tel échange n'a lieu qu'au moyen d'un dialogue émaillé de nuances, d'interprétation du discours et d'écoute de nos vis-à-vis. Un exercice exclu avec un protagoniste campé sur ses positions, considérant sa vérité comme absolue et qu'il ponctue de termes « plus que plus que plus ».

formateurs formatrices, je vous en joins, euh... non : je vous invite à jouer avec la nuance.

Ceci étant dit, je m'en retourne à ma déclaration fiscale pour nourrir les plus grands voleurs de l'histoire de l'humanité, j'ai désigné l'horrible administration cantonale des contributions.



LE POIDS DE LA RESPONSABILITÉ PERSONNELLE

« Dieu se rit des hommes qui déplorent les effets dont ils chérissent les causes. » Pour illustrer cette brillante citation de Bossuet, nous avons déniché¹ une pépite, à raconter sans modération. Elle nous invite à réfléchir aux problèmes que nous créons nous-mêmes et à prendre la responsabilité de nos actions. La voici.

En Asie centrale, un homme chargé d'un sac très lourd avançait sous un soleil de plomb. Lorsqu'il rencontre un quidam, celui-ci lui demande ce qu'il transporte là : « Je transporte des serviettes, répond-il. — Pour quoi faire ? — Pour m'essuyer le visage. — Mais c'est insensé, s'écrie l'autre. Au vu du poids que tu portes, ton sac doit contenir des centaines de serviettes ! — Oui, dit l'homme, c'est que je sue beaucoup ! »

1. D'après *Le cercle des menteurs*, Jean-Claude Carrière, éd. Plon, Paris, 1999.





Sortir du réflexe « avant - pendant - après »



Le triptyque « avant - pendant - après » ne convient plus en formation et encore moins en formation hybride. Pourtant, on structure les dispositifs ainsi, on les décrit et on les évalue ainsi. Et, on tend à y associer une hiérarchie implicite : le « pendant », d'ordi-

naire en présentiel, serait le cœur de l'apprentissage. Le reste ? Un nécessaire habillement : préparation d'un côté, suivi de l'autre. Une vision non seulement réductrice, mais contre-productive.

L'apprentissage déborde de l'espace de la salle et de la durée de la formation. L'adulte apprend au fil d'un processus continu. Un parcours qui commence bien avant le premier contact formel avec la formation... et qui se termine lorsque l'apprenant utilise ses nouvelles compétences avec aisance et régularité dans son contexte professionnel.

Les faiblesses du « pendant »

La découpe en « avant, pendant et après » rassure. Le dispositif semble structuré. Au « pendant » échoit la valeur principale. On y consacre l'énergie, les moyens et l'attention. C'est la formation.

Or, des recherches montrent peu de différences de performances entre une formation en salle et en ligne. Si le dispositif est bien conçu. La modalité n'est donc pas le sujet. La vraie différence réside dans la qualité du parcours, sa cohérence et dans le fait d'accompagner l'apprenant dans le temps.

La phase « avant » se résume bien souvent à une formalité. Pourtant, c'est là que tout commence réellement : engagement, motivation, clarification des attentes, identification des enjeux. Sans quoi la formation risque d'être bien animée... mais mal ciblée.

L'« après » fait figure de bonus. Un questionnaire de satisfaction, voire un module de rappel, puis rideau. Alors que la fragilité

de l'apprentissage se révèle lorsque l'apprenant, sur le terrain, tente, parfois seul, de transférer ses acquis.

Un parcours plutôt qu'un événement

Cessons de raisonner en phases cloisonnées. Penser la formation en tant que *parcours*. Comme le résume très bien Elliott Masie : « Apprendre n'est pas un événement ponctuel, mais un cheminement. »

Dans cette logique, la formation ne commence pas le jour du présentiel. Elle débute dès que l'apprenant se questionne, se projette. Et elle se termine une fois la compétence intégrée, mobilisée de manière autonome dans le travail quotidien.

Dès lors, la frontière entre apprendre et appliquer disparaît. Former sans penser à l'usage réel des compétences, c'est produire de la connaissance... sans transformation.

Un « vrai début » et une « vraie fin »

Rien là d'un changement structurel, mais d'approche. Plutôt que de penser « avant, pendant, après », considérons un début et une finalité. Le début, c'est l'engagement de l'apprenant. La fin, c'est la compétence vécue sur le terrain. Entre les deux, le pro de la formation conçoit des parcours destinés à accompagner la montée en compétences. Telle est la vraie valeur ajoutée de la formation.

Impact sur le métier de formateur

Si l'on admet que l'apprentissage résulte d'un parcours plutôt que d'un événement, une conséquence s'impose : on ne peut plus nous définir, ni nous rémunérer selon le temps passé à délivrer une formation. Concevoir un parcours, créer des situations d'apprentissage, accompagner les apprenants dans la durée, relancer, analyser les usages sur le terrain, ajuster les dispositifs : tout cela produit beaucoup plus de valeur que des formations en présentiel, même brillamment animées. Hélas, on continue à nous payer « à la journée de formation », le reste n'étant qu'un supplément invisible. Cette incohérence freine l'évolution des pratiques. Il ne faut plus que la présence physique définisse la reconnaissance et la rémunération du formateur. Sans quoi cela les incite à concentrer leurs efforts sur le « pendant », au détriment de ce qui fait réellement apprendre. Défendre une formation pensée comme un parcours, c'est favoriser un changement profond du métier de formateur. Passer du rôle d'animateur d'événements à celui de concepteur et d'architecte de l'apprentissage, avec la reconnaissance, y compris économique, que mérite cette responsabilité.



Le nerf vague relie le cerveau aux grands organes vitaux. Véritable autoroute du système nerveux autonome, les messages y circulent en continu, dans les deux sens. Nerf majeur du système parasympathique, il participe à la régulation et à la sécurité physiologique, à travers deux branches : une dorsale, associée à l'immobilisation, et une ventrale, impliquée dans nos relations sociales.

Former avec le système nerveux

Connaissez-vous le nerf vague ? Certains en parlent comme d'une révolution scientifique dans les métiers de l'accompagnement. Il a en tout cas transformé ma pratique, en thérapie comme en formation.

Grand régulateur du système nerveux, le nerf vague offre de nouvelles compréhensions des interactions humaines, du chemin vers l'apprentissage et de la transformation. L'envie me prend de partager ici mon expérience de deux leviers utiles en salles de cours : nos rythmes expansion/contraction et notre système d'engagement social.

Très jeune déjà, l'accompagnement des autres m'enthousiasmait. Mon petit frère en a fait l'expérience. Je le coachais à bien écrire ses premiers mots sur son cahier, à coups de lignes de lettres à recopier encore et encore ! D'un côté, je l'encourageais. D'un autre, au moindre signe de dépit de sa part, je le motivais par des petits interludes très personnels... où il pouvait m'admirer danser ! A défaut d'une maîtrise fine de l'empathie, j'avais déjà compris l'importance de la stimulation et des rythmes pour faciliter l'apprentissage.

Aujourd'hui, je jongle entre mes deux casquettes de professionnelle de l'accompagnement : la formatrice et la thérapeute. Bien sûr, elles me conduisent à des postures très différentes. Mais dans certains contextes délicats, il m'arrive de faire appel à l'autre casquette pour agir avec plus de créativité. Mon socle : ma nouvelle expérience des approches de régulation du système nerveux, acquise après trois années de formation. Elle figure désormais au centre de mon travail de thérapie avec mes clients. Et elle s'invite largement dans mes actions de formation. Des approches issues des travaux de Peter Levine (Somatic Experiencing® – SE) et de Stephen Porges (Théorie Polyvagale – TPV). Regarder les participants comme des systèmes nerveux, en résonance les uns avec les autres et avec moi, a transformé du tout au tout ma façon de former les gens.

On le sait, quel que soit son domaine d'expertise, un formateur doit composer avec une infinité de données humaines : les dynamiques de groupe, les émotions des participants, leurs résistances, leur niveau d'attention... Des phénomènes que les approches de régulation du système nerveux expliquent à travers le prisme de la physiologie. Elles nous offrent une grille de lecture pour déplacer nos propres curseurs de sécurité/relation/présence et soutenir l'apprentissage.

Une pédagogie tirée de la biologie

Peter Levine, fondateur de la *Somatic Experiencing*, s'est intéressé à la manière dont les animaux gèrent les situations de stress. Son observation : après un épisode de grande frayeur (par exemple, échapper à un prédateur), ils tremblent, s'étirent, soupirent. Autant de microdécharges grâce auxquelles le système retrouve son équilibre. L'humain, au contraire, a tendance à garder beaucoup plus longtemps l'énergie du danger bloquée. Des conséquences physiques en découlent à long terme : stress chronique, anxiété, épuisement...

La SE s'appuie sur les trois modes de fonctionnement du système nerveux autonome mis en lumière par Stephen Porges, avec la Théorie Polyvagale et le rôle du nerf vague dans la régulation des états émotionnels et relationnels :

- un mode ventral, associé à la sécurité, la curiosité, la relation sociale ;
- un mode sympathique, d'activation ou de défense (fuite/lutte) ;
- un mode dorsal, d'inhibition ou de figement.

Deux principes, tirés de ces approches, s'avèrent essentiels en formation : le cycle expansion/contraction, propre au monde du vivant et le système d'engagement social, spécifique aux mammifères que nous sommes.

Le cycle expansion/contraction

Pour la SE comme pour la TPV, tout organisme sain oscille de façon naturelle entre des phases d'activation et de récupération, d'ouverture et de retrait. Cette alternance, nommée *pendulation*, est le rythme biologique même de la vie. Elle se manifeste dans la respiration (inspiration/expiration), le mouvement (tension/détente), les émotions (intensité/apaisement) et jusque dans la dynamique des groupes (mobilisation/intégration).

Lorsqu'une activation – émotionnelle, cognitive ou relationnelle – succède à un retour conscient vers la détente, le système nerveux complète un cycle. L'énergie engagée se décharge (à l'image des tremblements des animaux), puis se transforme en disponibilité. Ce passage permet d'intégrer l'expérience et de restaurer la stabilité interne. À l'inverse, en cas d'interruption du cycle, par une suractivation continue, un stress prolongé ou un contrôle excessif, le corps reste en état d'alerte.

Cette dynamique a des implications concrètes en formation. Un groupe apprend mieux lorsqu'il peut bouger, se poser, puis repartir. Le formateur veille au rythme collectif: il peut sentir quand le groupe a besoin de relâcher après une phase d'intensité, quand il peut revenir à l'action, ou quand un silence vaut mieux qu'un exercice supplémentaire. Observer les signaux corporels – agitation, raideur, rires nerveux, regards absents – devient une compétence essentielle: celle de rejoindre le groupe dans son état du moment et d'offrir une réponse ajustée.

Soutenir la *pendulation*, c'est aussi nommer les transitions: reconnaître qu'un moment a été dense, inviter à sentir la différence entre « avant » et « maintenant », autoriser des temps d'échanges informels et des rires partagés avant de repartir. Ce simple acte d'attention favorise la régulation spontanée du système nerveux. En pratique, penser la formation comme un organisme rythmique permet d'éviter la surcharge cognitive et émotionnelle. Les moments d'intégration ne sont plus perçus comme des pauses, mais comme des phases clés du processus d'apprentissage.

Le système d'engagement social

Ce système, décrit par Stephen Porges, désigne l'ensemble des circuits neuro-physiologiques qui relient la régulation émotionnelle à la qualité du lien social. Il repose sur la branche ventrale du nerf vague, connectée aux muscles du visage, aux oreilles, à la voix, à la respiration et au cœur. Quand cette voie est active, le système nerveux autonome perçoit la situation comme sûre: le tonus facial s'assouplit, la voix module davantage, l'écoute s'affine, la respiration s'apaise. Cet état de sécurité entraîne la corrélation (le calme procuré par la mère à son petit ou, chez les mammifères, le soutien du troupeau), mais aussi la communication, l'apprentissage et la créativité. À l'inverse, en cas de diminution de la sécurité, le système bascule vers des réponses plus archaïques: vigilance défensive (activation sympathique) ou retrait (immobilité vagale dorsale). Des changements souvent perceptibles à travers des indices non verbaux: rigidité du visage, regard fuyant, voix monotone, respiration haute.

Formée d'abord à la Gestalt-thérapie qui met l'accent sur les modalités du contact entre les individus, j'ai appris à porter une attention particulière à mon état intérieur. À trouver l'ancrage. À respirer pour me rendre pleinement disponible à mon client. Mais je ne soupçonnais en rien l'importance des signaux transmis dans le haut du corps. Au contraire, la *Gestalt* ne trouve rien à redire à arborer un visage impassible ou sérieux. Elle considère même cela comme la marque d'une neutralité, une surface lisse censée aider le client.

Les approches SE et TPV insistent, au contraire, sur l'importance d'émettre ces signaux de disponibilité et de sécurité. De ce fait, je débute chaque séance de thérapie par une « conversation tasse de thé » (*small talk*): quelques minutes de détente sur la météo du jour, le dessin rigolo sur le tee-shirt du client ou tout autre petit événement qui me relie à lui. Un moment suspendu de légèreté et de connivence. Rien de tel pour nous plonger d'emblée dans le mode ventral. Pareil dans nos ouvertures

de cours, avec nos activités brise-glace ou nos premiers échanges en binômes.

Une entrée directe dans le travail, un visage sans expression ou fermé, suscitent la méfiance. En thérapie TPV, on apprend même à ouvrir le visage en faisant bouger les oreilles! Les sourcils montent, les yeux s'agrandissent, l'ensemble traduit notre bonne intention. La voix constitue un vecteur majeur de régulation: modulée, chaleureuse, rythmée, elle émet un signal de sécurité. Tendue, monotone ou trop rapide, elle peut activer chez autrui une alerte réflexe. Les mots eux-mêmes ont un impact physiologique. Des termes comme difficile, problème, évaluation, erreur peuvent stimuler la vigilance et la tension. À l'inverse, exploration, essai, expérience invitent à la curiosité et au relâchement.

Le formateur agit donc comme un régulateur du climat neurophysiologique du groupe. Sa présence calme et attentive active le système ventral des participants: leur organisme reçoit le message implicite « ici, tu es en sécurité ». En prendre conscience, l'amplifier, contribue à soutenir l'expérience et l'apprentissage des participants.

Loin de moi l'intention de « psychologiser » la formation. Cela dit, comment ne pas reconnaître que corps et relation sont nos premiers outils pédagogiques? Au moment de transmettre un contenu, nous pouvons nous demander: dans quel état suis-je, moi? Mon ton, mon rythme, ma voix engendrent-ils un climat de sécurité? Comment puis-je aider le groupe à demeurer à un niveau de présence tolérable et curieux?

Les approches de régulation physiologique nous rappellent que l'apprentissage n'est pas qu'un acte cognitif. Il s'agit d'une expérience vivante de relation, de sécurité et d'ajustement mutuel. Former en tenant compte de cela revient à faire traverser ensemble, plutôt que performer seul. C'est s'appuyer sur le cœur même de la formation adulte: la qualité de notre présence, bien plus que la quantité de nos contenus.

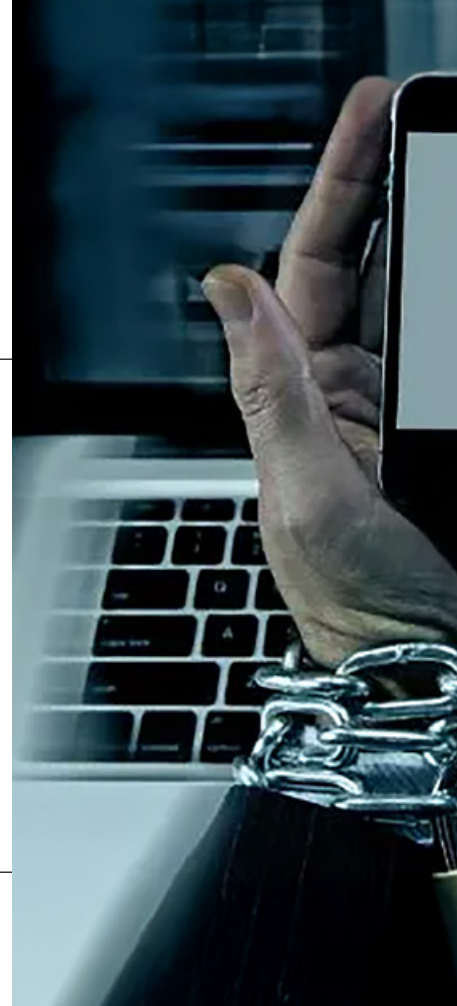
Isabelle Inzerilli

Formation, coaching, conseil
insabelle.inzerilli@sinventer.ch



Pros de la formation : comment garder notre alignement en 2026 ?

Ces dernières années, notre métier a connu des changements radicaux. De quoi devenir nostalgique d'un temps que les moins de 20 ans ne peuvent pas connaître ? J'espère que non. Mais force est d'en tirer les conclusions qui s'imposent...



Le monde de la formation, comme bien d'autres, a basculé dans la numérisation des contenus, l'automatisation des processus et la possibilité d'opérer à distance. Pour certaines entreprises, le terrain de jeu est devenu planétaire. Une sorte de Monopoly géant, fait de flux et d'échanges en tout genre : *America first*, migrations liées aux conflits ou à l'écologie, frénésie autour des monnaies dématérialisées comme le Bitcoin, consommation sur des plateformes qui produisent à l'autre bout du monde, main-d'œuvre bon marché recrutée pour réduire les coûts des employés suisses... Dans cet éparpillement tous azimuts, nous, pros de la formation, devons nous adapter.

D'où l'interrogation suivante : comment, en 2026, conserver notre alignement ? Etant formateur en entreprise, j'y fais face tous les jours. Avec le temps, j'ai élaboré trois stratégies que j'aimerais partager avec vous. Car elles m'aident à rester fidèle à mon cœur de métier : accompagner les collaborateurs vers le meilleur apprentissage possible, dans le cadre donné. En cet an qui débute, je reste persuadé qu'apprendre demeure, avant tout, créer les bonnes conditions en étant soi-même aligné, bien plus que transmettre du contenu.

1. Gérer attention et concentration

Au cours d'une journée, notre attention se fragmente. Gagner des secondes d'attention

d'une personne est, aujourd'hui, le facteur numéro un, tant pour les réseaux sociaux que pour les marques. Aucun acteur majeur ne communique de chiffres précis, mais les données disponibles sont affolantes.

L'utilisation du smartphone est devenue compulsive. Plusieurs recherches montrent que des notifications de smartphone (ou d'ordinateur) nous sollicitent en moyenne 120 fois par jour, soit une interruption toutes les 6 minutes. A cela s'ajoute que nous passons en moyenne plus de trois heures par jour sur notre téléphone.

Cette fragmentation de l'attention pose un problème majeur en matière d'apprentissage : la difficulté à rester concentré sur une tâche. Même sans notification, notre esprit nous incite à faire une pause, à chercher une récompense, de l'excitation ou des « likes ».

En tant que pros de la formation, nous avons la responsabilité de mieux gérer l'attention de nos participants. En effet, cette attention, dans la durée, devient concentration.

Pour cela, deux leviers aident :

a) Nommer le cadre autour du smartphone

Afin de favoriser l'attention du groupe, j'en parle de façon explicite. Cela peut sembler évident, mais si les notifications ont une telle force d'attraction, alors posons clairement nos attentes, les objectifs de la formation et les règles d'usage du téléphone. Plutôt que de l'interdire, rendre son usage conscient. Par exemple :

- écran posé face à la table, en mode silencieux (sans vibreur) ;
- système ludique de carton jaune / carton rouge, comme au football, que la personne elle-même s'attribue ;
- le placer hors de portée de main.

Cela peut paraître contraignant, mais en expliquer le pourquoi change tout. Les participants jouent le jeu. D'autant plus s'ils savent qu'à la pause... tout est permis !

b) Structurer la journée en microsessions

A cette fin, je divise mes journées de formation en microsessions. Celles-ci s'imbriquent comme les pièces d'un puzzle :

- 45 minutes au maximum pour une séquence interactive ou expérientielle ;
- 20 minutes au maximum pour une séquence théorique.

Entre chacune d'elles, je change de modalité andragogique : recherche à effectuer, quiz, jeu type « question pour un champion », exercice de récapitulation. Rien de spectaculaire, mais un changement de décor propice à accroître la concentration.

2. Le social learning : apprendre ensemble

Une évidence de plus en plus observable : être acteur de son apprentissage, avec les autres et grâce à eux.

De nombreux termes sont à la mode : co-création, intelligence collective, processus participatifs... Le social learning m'était familier, j'y recourais de manière intuitive. Puis



j'ai découvert qu'il existait, entre autres dans le domaine du développement de l'enfant.

Albert Bandura décrit trois mécanismes clés :

1. L'apprentissage vicariant : apprendre par l'observation et l'imitation d'un pair ;
2. l'effet de la présence d'autrui : améliorer nos performances sous le regard des autres ;
3. l'anticipation cognitive : intégrer une réponse par raisonnement à partir de situations similaires.

La plus grande valeur ajoutée des pros de la formation n'est plus la transmission ni la création de contenu. J'en suis d'autant plus convaincu que d'autres métiers se spécialisent très bien là-dedans. Notre réel atout consiste à créer du lien social réel. Un lien qui soutient l'apprentissage et la réussite collective.

Il s'agit là d'un supplément d'âme. Et ceci transforme l'apprentissage en plaisir. En aventure partagée.

Dans mes formations, je prends donc le temps de réfléchir à la façon de mettre le social learning au service de la joie d'apprendre.

3. Intégrer conscience et présence

Si vous lisez régulièrement *transfert*, vous connaissez sans doute ma deuxième activité passion : la pleine conscience.

Elle contribue à mon équilibre mental et émotionnel, ce qui régule mon stress, mes émotions, les mauvaises nouvelles et l'effet de l'état du monde sur mon moral. Mais

pas seulement. Elle me reconnecte aussi à ce qui me fait vibrer en tant que formateur : la force du lien, du cœur, du collectif face aux défis.

Après des années à former au leadership, au management et à la communication, une question m'a frappé : Pourquoi savons-nous quoi faire, disposons de bons outils, mais les appliquons si peu ?

Par flemme ? Par négligence ? Par orgueil ? Un peu de tout cela, je le crains. Mais surtout par manque de *présence*.

Nous fonctionnons très souvent en mode automatique. Notre esprit peut se comparer à ChatGPT : il tourne 24 heures/24, génère des réponses fondées sur le passé, le vécu et nos peurs, à seule fin de nous protéger. Mais, car il y a un gros mais : ces réponses automatiques ne sont pas toujours celles que nous aurions choisies *consciemment*.

C'est ici qu'interviennent conscience et présence.

Nous pensons que nos vies se jouent dans les grands moments. En réalité, elles se transforment en profondeur au cœur des petits instants : un élan de courage, une décision, une parole, une action ou réaction, ces micromoments agréables ou difficiles qui jalonnent nos vies.

Une pratique simple aide dans ces petits moments importants :

1. STOP : reconnaître que ce moment est important (conscience) ;

2. Se tourner vers l'expérience avec curiosité (présence mentale) ;

3. Ressentir et choisir la suite à donner (prendre la responsabilité).

C'est là que nos outils prennent vie : qu'il s'agisse de la CNV appliquée au bon moment, d'un feedback juste, d'une écoute réellement active, d'un rappel de la courbe du changement, de la matrice d'Eisenhower ou du cercle d'influence. Faire preuve de davantage de conscience, surtout dans les moments difficiles, s'avère être une compétence clé. Elle touche à notre santé, à notre santé mentale et à notre posture de pro de la formation.

Ces trois stratégies constituent un ancrage pour moi. Un de ceux auxquels je porte une attention particulière car elle assure l'alignement de ma posture de pro de la formation. Et vous, quels sont vos ancrages pour 2026 ?

Prenez soin de vous d'ici au plaisir de nouvelles aventures.

Christophe Fraefel

formateur et instructeur de méditation
christophefraefel@mindul-life.ch



Les baleines, formidables formatrices d'adultes

On connaît la grande capacité des espèces animales à enseigner à leur progéniture les gestes de survie : se nourrir, se défendre, se cacher, chasser, etc. Certaines espèces s'avèrent même capables d'enseigner à leurs congénères adultes. Et, surtout, d'adapter leur savoir-faire et leur enseignement aux nécessités du moment. Un exemple avec les baleines à bosse.

Les mammifères marins comptent parmi les très bons formateurs, selon le biologiste Luke Rendell¹. Ce spécialiste des cétacés, n'hésite pas à parler de « culture des baleines ». Il la définit ainsi : évolution de l'apprentissage, des comportements et de la communication, mais aussi partage d'information. Pour lui, la culture n'est pas l'apanage des seuls humains.

Transmission et évolution

Les cétacés se transmettent des savoir-faire et font évoluer leurs techniques en fonction des conditions. Les baleines à bosse, entre autres, peuvent modifier un système de chasse selon le poisson à disposition et, notamment, la profondeur où il se trouve. D'autres cétacés changent leurs habitudes migratoires d'après la température des eaux (en restant plus longtemps en Antarctique pour faire le plein de krill).

On parle ainsi d'« apprentissage social, d'évolution culturelle et d'émergence de cultures locales ». Les chercheurs s'appuient sur des études de cas, de plus en plus poussées (réalisées avec sonar, balises, etc.).

Pièges sophistiqués

Les baleines à bosse ont développé un mode spécifique de recherche collective de nourriture. Pourtant elles sont loin de vivre constamment en groupe. Mais elles ont compris l'intérêt de s'associer. Leur technique : le filet à bulles. Une forme de chasse qui n'est pas nouvelle, mais qui a évolué et qu'elles ont partagée entre individus adultes.

Le premier cas étudié remonte à 1980. Une baleine frappe la surface de l'eau avec sa queue, ce qui produit des bulles. Cette sorte de mousse blanche désoriente les poissons convoités.

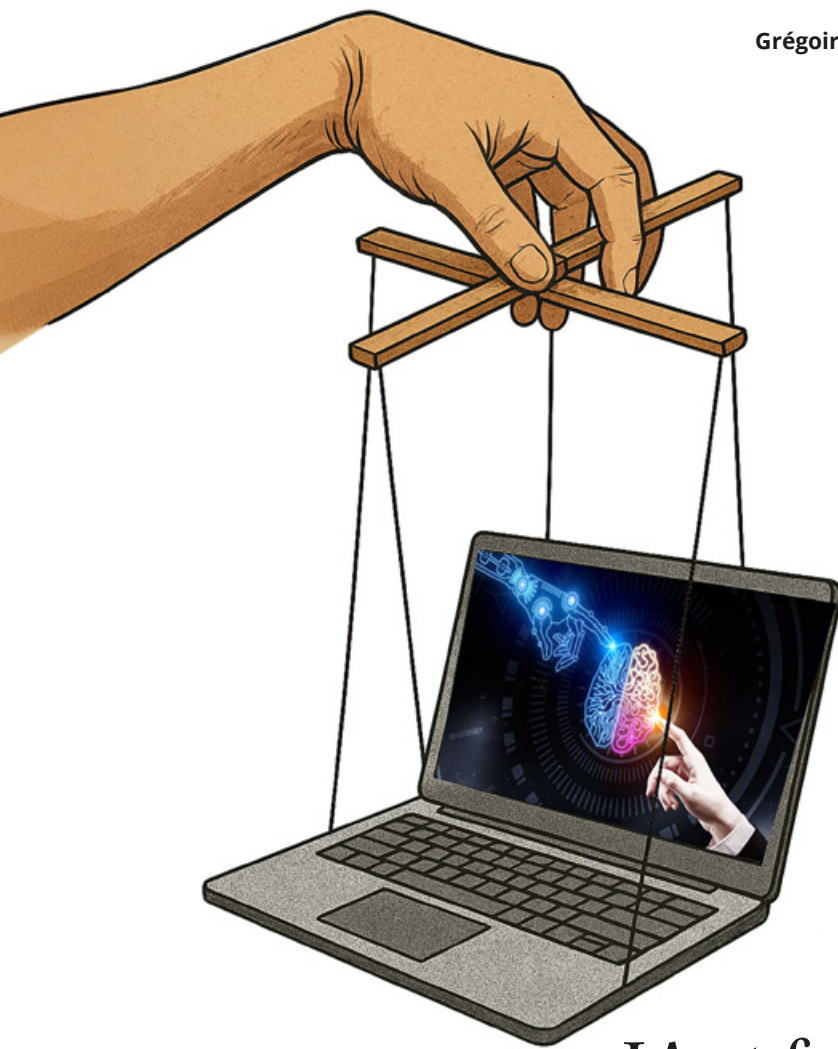
Depuis, elles ont élaboré d'autres manières de générer ces tourbillons d'air. Par exemple, pour des poissons enfouis dans les fonds marins, une meneuse du groupe plonge. Les autres suivent puis la première émet un son qui désarçonne les lançons (leur proie) et les incite à remonter... Ensuite, à plusieurs, les baleines à bosse s'élancent à la surface en émettant des bulles d'air avec leurs événements. Ce filet virtuel prend le banc de poissons au piège.

Ainsi, les baleines adaptent leur système de « filet à bulles » en fonction de plusieurs paramètres : les proies, leur position dans l'eau et le nombre de membres du groupe prédateur. Une étude américaine² relève autre chose. Les baleines ajustent leur vitesse de mouvement et le volume de leurs émissions de bulles. Elles rendent leur filet le plus efficace possible afin que les mailles se resserrent petit à petit. On peut dès lors parler de partage de savoir puisqu'une meneuse entraîne les autres. Et de mimétisme, d'apprentissage par l'expérience partagée aussi. On est bien dans un cas de transmission, de co-construction et d'adaptation aux besoins ! Tout ce qu'on aime en tant que formateurs et formatrices d'adultes, non ? !

laurence bolomey

1. Collaborateur de l'Institut Saint-Andrews et du Center for social Learning and Cognitive Evolution en Grande-Bretagne.

2. Etude du Marine Mammal Research Program, université d'Hawaï.



IA et formation d'adultes : la peur, outil de marketing

On présente déjà l'IA comme le fossoyeur des métiers de la formation. Mais ce scénario catastrophe d'un remplacement des pros en la matière d'ici 2030 n'est... qu'une « bonne » histoire qui sert d'obscur intérêts... commerciaux. La vérité est tout autre.

Ainsi nos métiers de la formation, comme d'autres professions, seraient en voie rapide d'extinction. La rumeur court de Davos à Pékin. Les réseaux sociaux la catapultent et l'amplifient. On l'entend dans les conversations des pauses-café. Des plateformes d'IA seraient en passe de nous remplacer. Celles-ci pourraient même dispenser un savoir calibré, personnalisé, infaillible – bref, nous faire passer pour des vestiges d'un temps révolu.

La puissance de l'émotion

Radical et inquiétant scénario. Une mort annoncée qui s'insinue dans les esprits. Et ce pour une bonne raison. Ce récit déclenche une émotion primaire : la peur de disparaître. D'où vient-elle ? des géants de l'IA eux-mêmes ! Ils entretiennent avec soin cette vision professionello-apocalyptique. Pourquoi ? A dresser un portrait terrifiant de leur propre puissance, ils se rendent indispensables aux décideurs politiques. Mieux encore, à alimenter le fantasme de machines omnipotentes, voire à mêmes de supplanter l'humain, ils attirent

investisseurs et actionnaires. Ces derniers, convaincus de miser sur la prochaine révolution totale, leur mangent dans la main et sortent leur porte-monnaie. Or, une « prophétie » ne relève donc pas d'une vérité technique. Elle se limite à n'être qu'une stratégie d'influence et de pouvoir. Tel n'est pas mon avis perso, mais le verdict de l'IA, « elle-même » interrogée à ce sujet !

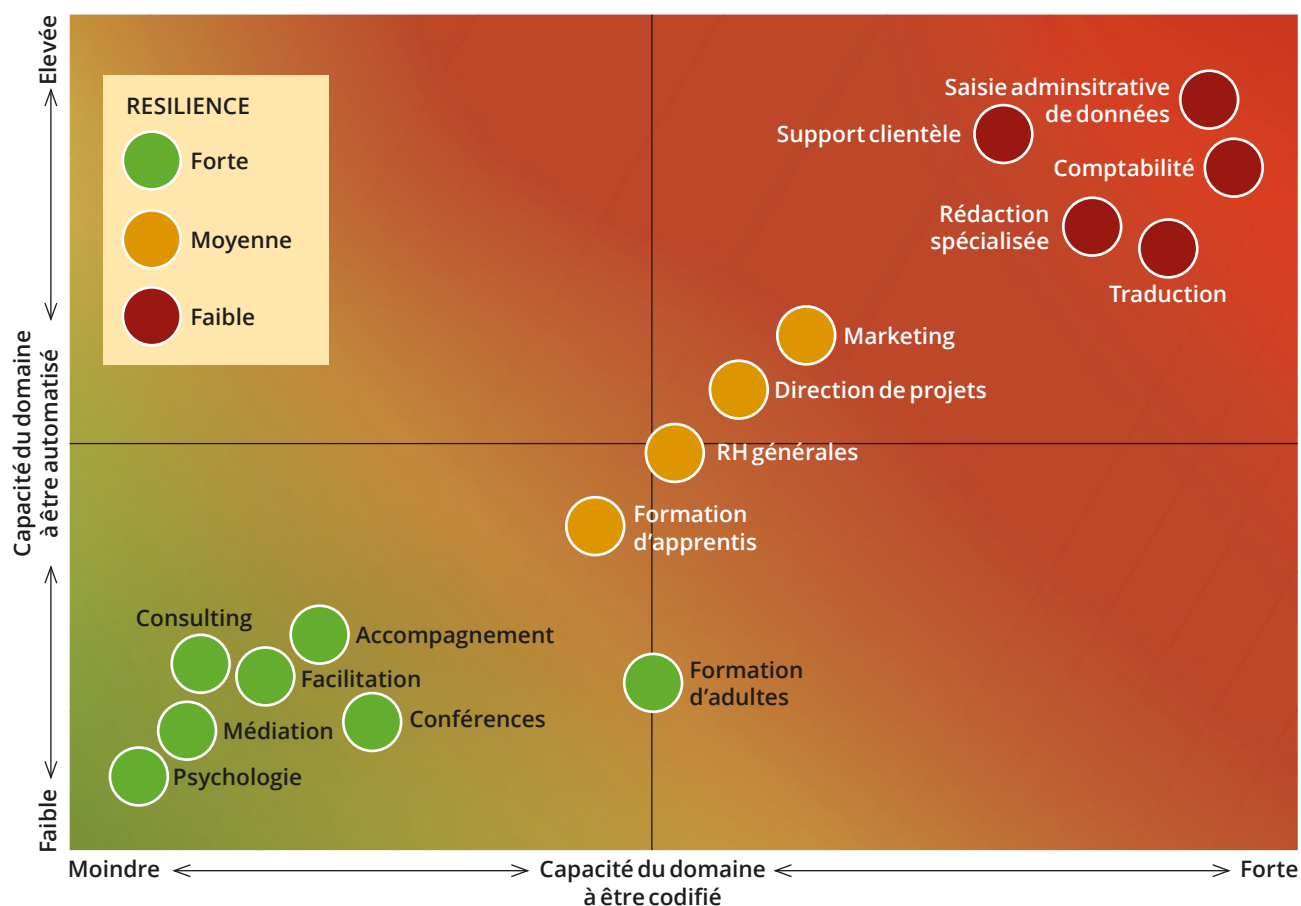
Retour sur le plancher des vaches

En fait, l'avenir à moyen terme sera bien moins dramatique qu'annoncé. L'IA, aujourd'hui, ne possède ni conscience, ni intuition. Elle ne peut naviguer dans les nuances relationnelles, lesquelles font la richesse d'une formation en présentiel. L'IA excelle dans des domaines bien précis :

- analyser des données ;
- créer rapidement des supports ;
- élaborer des parcours d'apprentissages sur mesure.

En revanche, les algorithmes de l'IA ne valent rien quant à :

- motiver un groupe ;
- improviser face à un imprévu ;



- tenir compte des émotions de l'audience et rectifier le tir sans délai;
- ancrer un concept grâce à une anecdote ou à une expérience partagée;
- cerner, en direct, ce qui ne passe pas, est mal compris, pose problème (rejet, désaccord, mauvaise dynamique de groupe).

Ces derniers aspects sont et vont demeurer longtemps l'apanage de l'humain.

La consultante Marie Dollé le rappelle : « L'IA ne remplace pas l'expertise. Elle la rend indispensable. » Plus un professionnel maîtrise son domaine, mieux il sait dialoguer avec la machine. Lui seul sait juger la qualité de ses réponses. Lui seul peut affiner les retours obtenus et diriger l'IA où, seule, elle n'aurait pas été.

L'IA, élève le niveau de base général. Mais la véritable plus-value humaine réside dans les zones complexes, celles à forte valeur ajoutée. Et dans la formation, ces zones apparaissent partout :

- contextualiser un savoir;
- le relier à l'expérience d'un apprenant;
- créer un climat propice à l'apprentissage;

- faire preuve de perspicacité et de psychologie, recourir à l'humour ou à l'émotion appropriée au moment.

Marie Dollé insiste aussi sur un point clé : arrêter de penser en termes « d'augmentation » de l'humain. Pour elle, il est erroné de vouloir toujours accélérer et produire davantage. Elle propose, plutôt que d'ajouter, d'étendre : gagner en profondeur, en nuances, en capacité d'exploration. L'IA, bien utilisée, pousse à performer. En outre, l'IA nous invite à voir autrement. Un regard qui révèle de nouveaux angles, fait émerger des connexions invisibles. Et c'est très bien ainsi.

Réjouissances en vue

Donc non, d'ici 2030 la disparition des métiers de la formation n'aura pas lieu. En revanche, des transformations se produiront. Nous confierons à l'IA les tâches répétitives et chronophages – inscriptions, suivi administratif, création de supports basiques. Autant de bienfaits pour les pros de la formation : gains de temps et d'énergie à consacrer à ce qui ne s'automatise pas : établir des liens, nourrir la dynamique

de groupe, adapter leur intervention en temps réel aux réactions d'un auditoire.

Les organisateurs de formation profiteront également de ce type de délégation. Libérés des lourdeurs logistiques, ils pourront affiner leurs programmes, répondre avec plus de souplesse aux besoins des apprenants et développer des projets plus ambitieux. Les conférenciers, de leur côté, profiteront d'analyses rapides pour cerner les attentes de leur public et enrichir leurs interventions. Mais sur scène, dans la lumière, c'est toujours la présence humaine qui fera vibrer la salle.

En formation d'adultes, l'IA ne chasse pas l'humain. Elle le réarme. Elle offre aux pros des outils qui les font gagner en précision, en efficacité et en impact. Qui saura s'en saisir renforcera son rôle au lieu de le perdre. Pour rester sur le marché en 2030, il ne faut pas craindre l'IA, mais l'approprier. Car le cœur de l'apprentissage demeurera toujours la même étincelle : une rencontre vivante, humaine, irremplaçable.



Gérer les biais cognitifs d'autorité et de crédibilité ?

Les deux éditions précédentes de transfert ont démontré le caractère incontournable des biais cognitifs et ont proposé des antidotes au biais de confirmation. Ce troisième volet vise à se faire des alliés des biais d'autorité et de crédibilité.

Les biais cognitifs d'autorité et de crédibilité consistent à trouver valables, fiables ou légitimes des informations ou des idées, parce qu'elles proviennent d'une instance qui fait autorité ou semble crédible, digne de confiance. Ces biais court-circuitent la validité des données elles-mêmes (leur exactitude; leur pertinence; leur utilité; etc.).

A qui attribuons-nous autorité ou crédibilité ?

L'instance peut être une personne, une figure d'autorité religieuse, politique, médiatique, scientifique. Un expert (re)connu dans son domaine, quelqu'un qui possède un statut spécial ou une grande notoriété: artiste, écrivain. Ou simplement une personne qu'on admire et qu'on estime. Ce peut être aussi une institution, un organisme, un parti, etc.

En formation, une crédibilité biaisée, fictive ou factice comporte des risques. Car certains ont l'art de se parer d'attributs d'autorité sans la détenir réellement.

Et le public peut se laisser séduire par les apparences, jusqu'à ce que la supercherie soit découverte, ce qui peut parfois prendre beaucoup de temps.

Gare aux apprenants qui survalorisent l'autorité ou la crédibilité d'un pro de la formation. Ils abaisseront alors leur seuil de vigilance, relâcheront leur esprit critique et accepteront des idées qu'ils jugeraient

discutables si elles provenaient d'autres sources. Ainsi peut-on gober les explications d'un formateur car il totalise 20 ans d'expérience. Ou parce qu'il recourt à une méthode sûre, sans autre preuve que la notoriété de l'intervenant.

En revanche, si la crédibilité repose sur des bases robustes et des valeurs authentiques, sans manipulation, elle devient une alliée précieuse pour les pros de la formation. Voici pourquoi.

Les 12 avantages du pro crédible de la formation

1. Les formés nous font confiance;
2. Le respect mutuel s'instaure;
3. Les participants se sentent en sécurité;
4. Ils s'ouvrent et se confient plus facilement;
5. La dynamique de groupe s'en trouve facilitée;
6. Les participants se mobilisent et coopèrent davantage;
7. Ils rivalisent moins entre eux ou avec nous;
8. Leurs remises en question sont plus ciblées;
9. Nous avons plus d'influence et d'impact;
10. L'apprentissage se voit accéléré et optimisé;
11. Notre travail est plus aisé, agréable et gratifiant;
12. Notre attractivité et notre notoriété augmentent.

Les 7 lois de la crédibilité du pro de la formation

1. L'effet « Attribution »

La crédibilité n'est pas un trait objectif du formateur mais une caractéristique attribuée par les participants.

De ce fait, un même pro de la formation peut sembler très crédible pour l'un et peu crédible pour un autre.

Notre crédibilité dépend des critères des gens qui nous évaluent, de leurs valeurs, de leur culture, de leur expérience, de leur formation, de leur personnalité, etc. Elle ne reflète que la manière dont les autres nous perçoivent.

Prenons l'indicateur de crédibilité « accepter d'avoir tort ou de se tromper ». Quelqu'un, dans une culture donnée, peut le considérer comme porteur de crédibilité. Quelqu'un d'autre, dans une autre culture, peut le voir comme réducteur de crédibilité.

2. L'effet « Légitimité »

Nous attribuons a priori une cote de crédibilité à une personne si elle réalise certaines conditions, répond à certains critères ou présente certaines caractéristiques:

- elle est reconnue comme une autorité (scientifique, morale, politique, artistique, etc.);
- nous avons avec elle des affinités ou des convergences: même groupe d'appartenance, mêmes valeurs, mêmes intérêts;

APPROUVÉ

- longueur du message;



Dignité
Probité
Humanité
Indépendance
Conscience
Autorité
Respect
Justice

- nombre d'arguments utilisés;
- répétition fréquente des idées clés;
- convergence (arguments allant dans le même sens);
- débit parole rapide de + /- 190 mots/min.;
- conformité: si toute l'audience adhère, ça doit être vrai.

6. L'effet « Conjoncture » ou

■ Marketing »

(Pour qui doit promouvoir ses cours)

Lorsque l'offre est supérieure à la demande, l'offrant doit démontrer sa crédibilité. Quand la demande est supérieure à l'offre, c'est au demandeur de prouver la sienne.

7. L'effet « Biais de confirmation »

■ Nous pourrions être tentés, en tant que formateur, de sélectionner ou de favoriser des contenus reflétant notre personnalité, nos valeurs ou notre manière de faire et de disqualifier ou rejeter des approches différentes.

Or, nous devrions aussi présenter ces dernières, sous peine de voir fondre notre crédibilité chez qui ne partage pas nos goûts, notre vision ou notre méthode.

Par exemple, les gens directs et spontanés peuvent préconiser – à leurs risques et périls – une totale franchise et bannir toute forme de diplomatie. Idem pour les gens qui évitent les conflits. Ils vont se focaliser sur des approches qui prônent l'harmonie, au détriment de celles qui acceptent l'affrontement.

Les indicateurs ou les inducteurs de la crédibilité du formateur

Mais de quoi est faite cette crédibilité ?

En 2012, j'ai interviewé 104 personnes (formateurs, responsables de formation, RH, etc.). Mes questions: « quels facteurs clés composent la crédibilité des formateurs ? » Et « quels savoirs, savoir-faire et savoir-être peuvent servir d'indicateurs et/ou d'inducteurs de notre crédibilité ? » Une synthèse de ces données présente 10 facteurs clés et, pour chacun, 9 indicateurs ou inducteurs concrets. Voir en fin d'article deux possibilités d'y accéder.

Une autre manière d'optimiser ou d'évaluer notre crédibilité consiste à fonder nos interventions sur un guide des bonnes pratiques. En voici un exemple :

Les 7 piliers ou la charte de la crédibilité du formateur

1. **Pratiquer ce que j'enseigne et enseigner ce que je pratique.** Faire preuve de cohérence et de compétence.
 - Accorder mes enseignements et mes actes. Être un cordonnier bien chaussé.
 - Ne traiter que de ce que j'ai pratiqué moi-même avec succès (même si je connais bien la théorie).
2. **Faire ce en quoi je crois et croire en ce que je fais.** Faire preuve d'engagement et de conviction.
 - Être en adéquation avec mes valeurs et avec ce que je fais. Être authentique.
 - M'investir à fond dans mon activité. Y mettre tout mon enthousiasme.
3. **Faire ce que je dis et dire ce que je fais.** Faire preuve de fiabilité et de transparence.
 - Respecter mes promesses. Tenir mes engagements. Traiter ce que j'ai annoncé.
 - Jouer cartes sur table. Expliciter mes choix, mes intentions, mes objectifs, mes intérêts.
4. **Savoir ce qui est utile aux personnes formées et les former en utilisant leur savoir.** Faire preuve de pertinence et de valorisation.
 - Répondre aux besoins de mes partenaires et atteindre mes objectifs contractuels.
 - Utiliser et valoriser les ressources, les connaissances et les expériences de mes participants.

5. **Respecter les valeurs d'autrui et (faire) respecter mes propres valeurs.** Faire preuve de respect et d'intégrité.

- Ne pas juger autrui. Ne pas manipuler mon audience. Respecter le jardin secret et l'intimité de gens présents.
- Garantir une éthique. Ne pas me laisser utiliser ni manipuler par mes partenaires.

6. **Oser prendre des risques et doser les risques que je fais prendre.** Faire preuve de courage et de vigilance.

- Me dévoiler, m'exposer, aller à contre-courant. Reconnaître mes limites et mes lacunes.

- Ne déstabiliser personne. Ne pas jouer à l'apprenti-sorcier ou au thérapeute amateur.

7. **Valoir par mon savoir-faire et faire savoir ce que je vaudrai.** Faire preuve d'expertise et de notoriété.

- Viser l'excellence, tant en termes de contenus, que de méthodes et de relations.

- Entretenir une image positive (et éviter de dénigrer mes collègues). Me faire rémunérer à ma juste valeur.

Puisque biais de crédibilité et d'autorité il y a...

Qu'on le veuille ou non, notre position de pros de la formation nous expose. Et, qui dit exposition, dit plus ou moins grande crédibilité. Notre réussite dépend du fait de la maintenir aussi élevée que possible. Les biais d'autorité et de crédibilité étant inévitables, autant les connaître de manière intégrée et éthique, et en user en notre faveur et pour le plus grand bénéfice des gens que nous formons.

Charles Brulhart
formateur

bit.ly/reflets-sondage



Dans le prochain *transfert*, nous aborderons soit *Les biais cognitifs permettant d'optimiser l'apprentissage*, soit *Outils pour optimiser notre charisme en formation*. Surprise !



Depuis la dernière édition de *transfert*, Aristide Duschmoll, formateur en fabrication de lunettes en papier mâché, a fondé son propre centre de formation. En quoi une norme qualité (Critère A eduQua, chapitre IV ISO 21001) pourrait-elle lui être utile ?

Etat des lieux: fort bien équipé et spacieux, cet atelier accueille jusqu'à une dizaine de participants. Aristide confie à des confrères certaines matières du BVFL – Brevet fédéral de Fabricant de Lunettes. Sa compagne, Cunégonde Duschnock, au bénéfice d'une formation en administration, en ressources humaines et du cours ARFOR de coordinatrice de formation, gère les cours de la SàRL et de ses équipes. Autant dire l'infrastructure indispensable au succès de Duschmoll Formation Sàrl. Alors, que pourrait apporter à cette entreprise une norme qualité ?

- *Primo*: l'accès aux marchés publics. En effet, les lois cantonales exigent une certification qualité eduQua ou ISO 21001 (ISO 9001 en Valais). Mais ce simple motif serait contre-productif. A tenter de remplir critère après critère, Aristide risque de produire une masse de documents « de preuves » qu'il fait entrer sa structure le mieux possible dans les cases. Conséquence: ces documents, certes conformes à la norme, finiront

dans un dossier numérique. Il ne les ressortira qu'une fois l'an, pour l'audit de suivi. Bref, beaucoup de travail pour pas grand-chose.

- *Secundo*: consolider la structure et s'assurer que les prestations fournies satisfont pleinement ses « consommateurs ».

En principe, avant de fonder sa Sàrl, Aristide a effectué une étude de marché, évalué le statut d'indépendant ou de salarié, étudié les risques encourus et l'organisation à donner à sa structure. Il a pu faire cela seul et garder à l'esprit le fruit de ses recherches. Les normes demandent de vérifier le franchissement de ces étapes et des preuves documentées. A cette fin, Aristide et Cunégonde ont recouru à l'Internet. Ils y ont trouvé leur bonheur: mille et un types d'analyses de Forces/Faiblesses – Opportunités/Risques (SWOT), PESTEL, Modèle 7S, et autre modèle de management de Saint-Gall – j'en passe et des meilleurs. Autant de modèles fantastiques, utiles voire indispensables, mais... pas

Norme qualité : produire des preuves ou produire du sens ?

tous à la fois. Et surtout : pas à compléter aveuglément.

Des modèles, pour quoi faire ?

Une question à se poser. En fait, les modèles visent à aider le chef d'entreprise à éloigner son nez du guidon et à définir le chemin qu'il veut emprunter pour accéder au succès. Ils forcent Aristide à sortir de son atelier et à se poser les bonnes questions. Inutiles d'entasser les analyses si elles ne lui donnent pas du recul sur son activité, ne l'aident pas à définir ses priorités, ni quelles mesures implémenter pour chacune d'elles.

Ces analyses – ou ne serait-ce qu'une seule – utilisées intelligemment, inciteront Sieur Duschmoll à sortir de son atelier pour réfléchir à deux points clés : où vais-je ? Et comment j'y vais ? Un questionnement essentiel pour la pérennité des activités.

Tout ça, c'est bien joli, mais...

Cependant, un recours aveugle à ces modèles ne mène nulle part. Il s'agit de les comprendre. A chaque entreprise de

les développer et de les adapter à sa situation. Car ces modèles se prêtent à nombre de possibilités d'interprétation et de configuration.

Un SWOT sec, ça fait bien dans le paysage, mais est-ce vraiment utile ? Une analyse « risques et opportunités » qui liste froidement des éléments de réflexion s'avère vaine sans priorisation subséquente. Qu'en est-il de l'analyse des parties prenantes ? Les plus fûtés auront remarqué que ces trois « documents » peuvent fusionner en un seul. La moindre information devient alors une véritable source de décision stratégique pour piloter à long terme Duschmoll Formation Sàrl.

Outil stratégique ? Bien sûr. Une fois l'environnement décortiqué, Aristide va pouvoir passer à l'étape suivante : définir les trois piliers structurels de l'institut de formation : qui suis-je (mission), où vais-je (vision), quelles sont mes garanties (valeurs). Ensuite, ces trois piliers soutiendront les objectifs stratégiques.

Ajoutez à ces documents « internes » quelques incontournables pour une activité de vente de prestations de service :

- les conditions générales (12 pages en corps 8 pour s'assurer que personne ne les lira et que tout le monde les approuvera aveuglément) ;
- la politique de protection des données pour respecter le cadre légal de la LPD et du RGPD si l'entreprise attire des clients transfrontaliers.

Voilà, vous avez là le fondement d'une entreprise qui délivre des formations de qualité.

Quant au principe B d'eduQua et au chapitre IV.4 d'ISO 21001, ils feront l'objet d'un prochain article dans *transfert*.

Post-scriptum : la norme ISO 21001, calquée sur ISO 9001, a introduit une étape supplémentaire : l'analyse de l'impact du dérèglement climatique. Aristide et Cunégonde vont devoir estimer cet aspect de leur activité. Autrement dit, trois volets : impact social, écologique et économique.

Blaise Neyroud

— A VOS AGENDAS —

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

Henry Ford

jeudi 19 mars 2026

AGORA

de la formation

Le salon bisannuel
des pros de la formation

DERNIER MOMENT
pour vous inscrire

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



ARFOR

