



- **RETOUR SUR L'AGORA 2026**
- **Coopérer pour mieux apprendre**
- **Une organisation vraiment apprenante par le passage de la formation à la transformation**

# 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](mailto:info@arfor.ch) • [www.arfor.ch](http://www.arfor.ch)

---

# SOMMAIRE

## CONTRIBUTIONS



### VISION



**Editorial**

5 Transformer, ensemble

**Impressum**

**Arrêt sur image**

6 Nouveaux membres du Comité de l'ARFOR

**Assemblée générale**

7 Entre bilan serein et cap ambitieux

**AGORA 2026**

8 Le parcours d'apprenance en mutation

10 Propos d'experts

12 Le dessin, mémoire et miroir des émotions

### INSPIRATION



**Conte**

14 Rien de tel qu'une histoire...

**Le pavé dans la mare**

15 Adieu veau, vache, cochon, pavé...

### DEMONSTRATION



**À noter**

16 Un pas de plus pour apprendre ensemble grâce à la coopération

**Le fruit de l'expérience**

17 De la formation à la transformation : construire une organisation vraiment apprenante

### EXPLORATION



**Sur le front des IA**

19 Réponses de l'IA à des requêtes farfelues

**Expérience faite**

20 Comment la pleine conscience a transformé ma posture de formateur

**Eurêka**

22 Les 20 premières heures : une clé pour apprendre plus vite

**L'esprit des normes**

23 Processus, procédures et cartographie



**Fabienne Alfandari**

Coach et formatrice  
[www.coaching-formation.ch](http://www.coaching-formation.ch)  
[fabienne@coaching-formations.ch](mailto:fabienne@coaching-formations.ch)



**laurence bolomey**

Journaliste RP et formatrice  
 d'adultes BFFA  
[laur.bolomey@bluewin.ch](mailto:laur.bolomey@bluewin.ch)



**Gabriela Leone**

Formatrice, consultante et coach  
[www.onestepconsulting.ch](http://www.onestepconsulting.ch)  
[gabriela.leone@onestepconsulting.ch](mailto:gabriela.leone@onestepconsulting.ch)



**Charles Brulhart**

Formateur et conteur  
[www.metafora.ch](http://www.metafora.ch)  
[c.brulhart@bluewin.ch](mailto:c.brulhart@bluewin.ch)



**Norbert Apter**

Formateur de formateurs  
[www.norbertapter.ch](http://www.norbertapter.ch)  
[norbert.apterl@odef.ch](mailto:norbert.apterl@odef.ch)



**Jean-Pierre Besse**

Formateur - Facilitateur  
[www.gestiform.ch](http://www.gestiform.ch)  
[jp.besse@gestiform.ch](mailto:jp.besse@gestiform.ch)



**Christophe Fraefel**

Formateur et instr. de méditation  
[christophe.fraefel@mindful-life.ch](mailto:christophe.fraefel@mindful-life.ch)



**Blaise Neyroud**

Auditeur qualité  
 Vice-président ARFOR  
[blaise.neyroud@sqs.ch](mailto:blaise.neyroud@sqs.ch)



**Marc Thiébaud**

Facilitation des dynamiques  
 d'intelligence collective  
[thiebaud@formation.ch](mailto:thiebaud@formation.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.

---



**Manila Marra**  
Présidente  
manila.marra@arfor.ch

## TRANSFORMER, ENSEMBLE

**E**t si cette lecture marquait un nouveau point de départ? Depuis le 12 mars, me voici la présidente de l'ARFOR. Ce premier éditorial est pour moi l'occasion de partager une conviction qui me tient à cœur: nous avons une opportunité unique de faire évoluer en profondeur nos pratiques, à condition de le décider vraiment.

Cette dynamique, nous la vivons déjà. Le 19 mars, nous nous sommes retrouvés lors de l'Agora de la formation 2026. Grand plaisir pour moi que d'ouvrir cette journée consacrée à un thème qui concerne tous les pros de la formation: Transformation – comment apprendrons-nous en 2030? De cet événement, j'ai emporté l'énergie, la richesse des échanges, les regards croisés. Et surtout une évidence: la transformation ne constitue plus une idée lointaine, mais une réalité présente.

Notre secteur bouge. Innovation, IA, percées neuroscientifiques et approches inédites: que de possibilités – presque infinies! De quoi enrichir nos pratiques et renforcer notre impact, et ce tant auprès des participants qu'au sein des organisations.

Un récent voyage au Japon m'a marquée. En effet, ce pays à la pointe de la technologie présente un fort contraste puisque la qualité de la relation humaine prime sur l'électronique. Là-bas, l'innovation renforce l'humain plutôt que de remplacer. Une direction qui m'inspire beaucoup. Au Pays du soleil levant, l'IA ne représente pas une finalité, mais un levier. Selon moi, ce qui fera la différence pour l'avenir de nos métiers réside dans notre capacité à créer du lien, à donner du sens et à accompagner des transformations durables.

Et c'est justement cet esprit qui motive la vision stratégique de l'ARFOR, dont les grandes lignes figurent ci-dessous. Une vision qui ne se concrétisera que si elle devient collective. L'ARFOR évolue et mon souhait est simple: que tous les pros de la formation puissent s'y reconnaître, s'y engager, et surtout décident d'y prendre part activement.

Nous avons lancé une nouvelle dynamique, à nous maintenant, tous ensemble, de la faire grandir.

Manila,  
Présidente de l'ARFOR

Le 12 mars 2026, l'Assemblée générale de l'ARFOR a élu son comité. Ses nouveaux membres, Khadija Hemma, Svetlana Dzodan et Thierry Rossier, ainsi que les anciens, Gabriela Leone, Cynthia Bovy, Blaise Neyroud et votre présidente entrante, ont, depuis, élaboré la feuille de route stratégique ci-contre pour notre association. Puisse-t-elle donner les fruits attendus.



### Communauté : valoriser et engager

Placer les membres  
au cœur de l'action  
associative.



### Rayonnement : partenariat et visibilité

Renforcer l'influence  
et les alliances  
stratégiques.



### Digital : efficacité et connexion

Optimiser les outils  
pour une meilleure  
collaboration.



### Innovation : prestations de demain

Anticiper les besoins  
et créer les services  
du futur.

## 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  
**Manila Mara**  
présidente de l'ARFOR  
manila.mara@arfor.ch

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

ÉQUIPE ÉDITORIALE  
**Blaise Neyroud**  
**Céline Huguenin**  
rédacteurs en chef adjoints

**Khadija Hemma**  
Membre du comité

**Isabel Divorne**  
relectrice

IMPRESSION  
Publi-Libris  
Imprimé en Suisse

DIFFUSION  
Tirage: 500 exemplaires

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



**Khadija Hemma**  
Responsable Marketing et  
Communication  
Khadija.hemma@arfor.ch



**Svetlana Dzodan**  
Responsable Commission  
ARFORmation  
svetlana.dzodan@arfor.ch



**Thierry Rossier**  
Trésorier de l'ARFOR  
www.delegis.ch  
thierry.rossier@arfor.ch

## NOUVEAUX MEMBRES DU COMITÉ DE L'ARFOR

**Khadija Hemma**, Responsable Marketing et Communication

### **Votre carrière en formation ?**

Mon parcours en formation d'adultes s'est construit à la croisée de plusieurs domaines : ingénierie pédagogique, gestion de projets, communication stratégique et accompagnement professionnel. Après des expériences dans le marketing et l'événementiel, dont la coordination de nombreux événements et publications spécialisées, la formation est devenue mon activité principale dès 2018. Aujourd'hui, en tant que responsable de cours et formatrice indépendante, je conçois et anime des dispositifs sur mesure, en présentiel comme à distance, en Suisse et à l'international. Le coaching et la PNL soutiennent une pédagogie pragmatique centrée sur l'apprenant et son employabilité. Mon fil conducteur reste la création d'expériences d'apprentissage transformatrices, alliant rigueur et écoute.

### **Pourquoi au comité ?**

Cela répond à une conviction forte : notre secteur doit relever des défis majeurs en matière d'innovation pédagogique, de professionnalisation et de visibilité. L'ARFOR constitue un espace essentiel d'échanges et

d'anticipation pour les pros de la formation en Romandie. Je souhaite contribuer à cette intelligence collective en partageant mes compétences en ingénierie formative, communication et accompagnement des adultes.

### **Votre vision au comité ?**

Je souhaite assurer une mission transversale autour du marketing et de la communication. Mon objectif : aligner l'identité de l'ARFOR avec ses ambitions, clarifier ses messages et renforcer sa présence digitale. Mon expérience en gestion de projets et en communication associative favorisera le rayonnement de l'association auprès des acteurs de ce domaine en Suisse romande.

**Svetlana Dzodan**, Responsable Commission ARFORmation

### **Votre carrière en formation ?**

Depuis plus de quatorze ans, j'évolue dans la formation pour adultes, un domaine qui me passionne par sa dimension humaine et son impact concret. J'y ai développé des compétences en organisation, animation, accompagnement et création de contenus pédagogiques. Transmettre, créer du lien et voir les apprenants progresser me stimule particulièrement. J'aime concevoir

des formations porteuses de sens et favoriser des environnements d'apprentissage collaboratifs et dynamiques.

### **Pourquoi au comité ?**

Cet engagement s'est imposé naturellement. Je souhaitais mettre mon expérience et mon énergie au service d'une association qui défend des valeurs proches des miennes : développement des compétences, collaboration et évolution professionnelle. Le comité offre aussi l'occasion d'échanger avec des pros passionnés, de contribuer à des projets concrets et d'élargir mes horizons dans un cadre stimulant.

### **Votre vision au comité ?**

J'envisage un rôle engagé et fédérateur. J'espère contribuer au développement de nouveaux projets de formation grâce à mon expérience de terrain, ma créativité et mon sens de l'organisation. Je souhaite également renforcer les échanges entre membres et soutenir une offre de formation innovante et pertinente, dans un esprit d'écoute et d'intelligence collective.

**Thierry Rossier**,  
Trésorier de l'ARFOR

### **Votre carrière en formation ?**

Voilà plus de dix ans que j'évolue dans ce domaine.

Après quelques interventions ponctuelles dans les assurances sociales et les ressources humaines, j'ai quitté un poste à l'Office AI pour me consacrer à la formation et au conseil. Aujourd'hui, cette activité représente environ 60% de mon temps. J'interviens dans des formations menant à des brevets et diplômes fédéraux, ainsi qu'en entreprise autour de la retraite et de la planification financière. J'apprécie en particulier de transmettre des connaissances dans un domaine complexe où la maîtrise des subtilités change souvent la donne.

### **Pourquoi au comité ?**

Au-delà des rencontres humaines – et du talent de persuasion de sa présidente ! – j'ai été séduit par la diversité des profils que réunit l'association. Cette richesse favorise les échanges et nourrit l'évolution de nos pratiques.

### **Votre vision au comité ?**

Je souhaite contribuer activement à la pérennité et au développement de l'association à travers des projets utiles et concrets pour les membres. Reprendre la fonction de trésorier me motive tout spécialement : garantir des finances solides tout en soutenant les ambitions du comité.



## Assemblée générale 2026

# Entre bilan serein et cap ambitieux

Le 12 mars, en Assemblée générale ordinaire, l'ARFOR a tourné une page et l'a bien tournée. Au sommaire : chiffres, élections, stratégie, et le passage de témoin le plus applaudi de l'année.

**L**es membres présents (en chair et en os) au château de Prangins (parce que notre association est sérieuse et mérite un cadre qui l'est aussi), ont pu faire le point sur une année 2025 qui, disons-le, n'a pas été de tout repos. Mais commençons par le commencement.

### Une année de stabilisation – et c'est déjà beaucoup

François Aubert, notre vénéré président sortant, a ouvert le bal avec un mot qui sonnait à la fois comme un bilan et comme un soupir de soulagement. L'ARFOR a connu une période d'hémorragie de membres, mais les efforts déployés pour enrayer ce phénomène semblent avoir porté leurs fruits. La situation est maintenant stabilisée. Les perspectives pour 2026 s'annoncent très encourageantes. Comme quoi, avec de la volonté, un sondage bien ficelé et un programme d'activités bien fourni – pleine conscience incluse, rendez-vous en septembre –, on peut renverser la tendance.

### Côté finances, un tableau nuancé

L'exercice 2025 affiche une perte de 24880 francs, supérieure au déficit budgété, mais que le contexte relativise : cette somme correspond *grosso modo* au bénéfice exceptionnel de l'année précédente, lié à la dissolution de la FSFE. En d'autres termes, ce que l'association avait gagné d'un côté, elle l'a dépensé de l'autre. Avec, au bout du compte, un bilan équilibré et une comptabilité que les réviseurs ont jugée irréprochable. Pas

de quoi s'alarmer, donc, ce d'autant que la fortune de l'ARFOR dépasse allègrement les 150000 francs.

### Transfert to print or not to print ?

La question a suscité un petit débat concernant la justification de l'édition papier. Faut-il vraiment l'imprimer encore ? La réponse, nuancée, a été oui, mais avec parcimonie. La version papier a ses partisans et les non-membres la reçoivent aussi. Quant aux économies à faire, elles restent marginales. Chapitre clos, au moins pour cette année.

### Nouveau Comité, nouvelle Présidente

Le moment le plus attendu de la soirée : le passage de flambeau. Après six ans à la tête de l'association, François Aubert a cédé sa place. L'assemblée lui a rendu un hommage chaleureux et amplement mérité. Lui-même a exprimé sa gratitude avec la sobriété élégante de celui qui sait que le travail accompli parle pour lui.

Manila Marra, notre nouvelle présidente, prend donc les rênes avec une équipe renouvelée :

- Gabriela Leone et Blaise Neyroud aux vice-présidences ;
- Thierry Rossier à la caisse (gageons qu'il va poser une serrure et jeter la clé) ;
- Khadija Hemma et Svetlana Dzodan nouveaux membres au comité.

Autant de candidats que l'assemblée générale a approuvés à l'unanimité – bon signe.

### Stratégie 2026 : la transformation, c'est maintenant

Durant la traditionnelle journée au vert – le genre de retraite créative qui accouche des meilleures idées –, le Comité a tracé sa feuille de route. Le maître mot de 2026 (et peut-être de 2027) : la transformation. Déclinée en quatre axes : communauté, rayonnement, digital et innovation. En clair : renforcer le lien entre les membres, gagner en visibilité, mieux utiliser les outils numériques et anticiper les besoins de demain.

Un « collège de membres engagés » devrait également voir le jour pour rassembler qui-conque souhaiterait s'impliquer activement. Une idée susceptible de changer la donne. En effet, si chaque membre en recrute un autre, les cotisations franchissent sans peine la barre des 70000 francs par année. Christophe Fraefel a fait le calcul en séance : impeccable.

Le budget 2026 prévoit une légère perte d'environ 5000 francs, jugée raisonnable. L'AGORA du 19 mars, événement phare de notre association préférée, contribuera à la combler, même si l'on n'en attend pas de miracle financier.

### En résumé

L'ARFOR aborde 2026 avec la sérénité de qui a traversé une zone de turbulences et en est sorti les ailes intactes. Moteur relancé, équipe renouvelée et ambition présente. La séance, levée à 20h25, s'est poursuivie, on l'imagine, avec les habituelles discussions animées autour du savoureux apéritif offert par l'ARFOR.

# AGORA 2026 : le parcours d'apprenance en mutation

Plaisir, sens, curiosité, intuition, place de l'humain recentrée, intégration de l'IA dans la pratique, posture en mutation des pros de la formation – du moins on l'espère ! Telles sont quelques-unes des notions qui ont traversé l'Agora 2026 autour de la question : « Comment apprendrons-nous en 2030 ? »

**P**remier constat: les personnes formées veulent être acteurs et actrices de leur parcours d'apprenant, et les 140 inscrites à cette Agora ont été prises au mot. Au point de largement contribuer, au travers de « labos » de réflexion, à dessiner la formation de demain. Demain, vraiment ? 2030 toque déjà à la porte !

« L'apprentissage n'a jamais été aussi nécessaire » et pourtant « je trouve qu'on n'apprend plus ». La chercheuse, conférencière, spécialiste de l'entreprise apprenante, Séverine Besson donne le ton d'entrée de jeu. Avant de nous rassurer : « l'envie d'apprendre est inscrite dans notre ADN. » Les intervenants à la table ronde ont tous approuvé ! Tout comme le Conseiller d'État vaudois en charge de l'éducation et de la formation professionnelle : « On a en nous la soif d'apprendre et de découvrir. » Et Frédéric Borloz d'ajouter en substance que, malgré l'avènement du numérique, il faut savoir garder un rythme humain. Reste à mettre en place les moyens de permettre à quiconque de développer cette capacité innée.

« Nous devons utiliser nos habiletés, nos caractéristiques d'humain pour avancer, et faire des progrès », précise Lisa Bellinghausen, docteur en psychologie et experte en intelligence émotionnelle. Car, parmi les caractéristiques de notre espèce, il y a, bien sûr, les émotions. Un exemple : « la curiosité est une émotion positive qui nous conduit sur le chemin de l'apprenance de ce qui a du sens, voire qui est ludique,

plus que l'envie, l'envie par exemple, d'atteindre un but précis. »

## Oser l'intuition

Dans cet esprit, il est donc essentiel de laisser le droit à l'erreur. D'elle peut naître l'élaboration d'une pensée qui va de l'avant, l'adoption d'une nouvelle routine, d'un nouveau geste. Bref, l'erreur fait avancer. N'est-ce pas ce que vit le petit enfant qui tombe lors de ses premières tentatives de marche ? Et la correction qu'il va apporter n'est pas forcément consciente. En effet, depuis la naissance, nous apprenons sans cesse. « Nous emmagasinons des millions d'informations, mais on traite de manière consciente une « infinissime » partie de ses connaissances. Pour emmagasiner : il suffit d'être. Et on résout mieux les problèmes complexes avec nos intuitions plutôt qu'avec notre réflexion. » Tels sont les propos d'Yves François, psychologue, spécialisé en sciences du comportement. L'intuition ne s'entraîne pas, mais se nourrit au fil des expériences.

De quoi mettre au rebut les formations ex cathedra et autre PowerPoint indigestes ?

## Action !

Seule certitude, l'apprentissage a lieu plus facilement lorsqu'il a du sens et, donc, lorsqu'il s'inscrit dans l'action, transposable à la réalité. Jehan Laliberté, aujourd'hui spécialiste de l'IA avec son entreprise, a obtenu un bachelor en économie d'entreprise... d'un type nouveau : « sans théorie, sans prof, sans salles et sans évaluations », sourit-il. Les

étudiants devaient concevoir un projet, le piloter, faire appel, si besoin, à des coachs (des professeurs, mais dans un rôle nouveau), trouver des références, des lectures, des spécialistes, selon leurs besoins. Ils ont donc appris à mener à bien un projet, en équipe, mais pas seulement : « Ce que je retiens, c'est l'aspect du savoir-être, du savoir-agir, et c'est ce que j'applique au quotidien, bien plus que de maîtriser un bilan », développe Jehan La Liberté. Yves François ajoute : « La question n'est pas l'acquisition de savoir, mais de développer de nouveaux savoir-faire. Apprendre une équation, c'est apprendre à résoudre des problèmes. »

« Plaisir » fut le mot le plus utilisé de cette journée de réflexion. Le plaisir d'apprendre et de transmettre, de mettre en mouvement l'apprenance, chez soi et chez les autres. « Le plaisir de faire les choses, de replacer curiosité, irrationalité et





relationnel au centre de l'organisation», est-il ressorti d'un atelier.

### Le formateur en question

Les formateurs ne sont plus les détenteurs d'un savoir qu'ils distillent. Ils doivent être agiles, car si, jusque-là, les personnes formées s'adaptaient à la formation, aujourd'hui c'est l'inverse. Par ailleurs, la durée des formations raccourcit. Il s'impose donc de modéliser des sessions plus courtes, plus efficaces, a-t-on entendu dans un atelier... « Le formateur n'est plus un transmetteur, mais un architecte de l'apprentissage. » Il perd de sa toute-puissance: « il doit apprendre à lâcher-pris. »

Les pros de la formation ne sont pas les détenteurs d'un savoir, mais le moteur d'une curiosité, d'une envie. L'entreprise, elle, a pour mandat de faire grandir son

personnel, en valorisant son savoir-faire, plutôt que de le cantonner à un rôle unique dans l'organisation, de le rendre conscient de son bagage. « Je ne sais pas toujours ce que je sais, donc difficile de transmettre », rappelle encore Séverine Besson.

Le pro de la formation n'a pas tout perdu: « la mémorisation se fait aussi grâce à l'empreinte laissée par quelqu'un... », affirme Lisa Bellinghausen. À la fin d'une journée, la satisfaction n'est pas forcément liée au contenu de la formation. L'apprentissage qui marque est celui qui a créé des émotions. »

### Revoir l'environnement apprenant

Modifier l'environnement change notre manière d'appréhender le monde. Cela peut donc contribuer à un meilleur apprentissage. On parle d'environnements « capacitants », qui assurent de meilleures interactions sociales... Oubliées les salles de classe rigides. Enfin... on le souhaiterait! Mais d'autres lieux peuvent s'avérer idéaux: « l'emplacement de la machine à café, par exemple », rappelle Séverine Besson... un point de rencontre qui favorise, dialogue et partage de savoirs, dont le savoir-agir.

### Et l'IA dans tout cela ?

Bien sûr, l'intelligence artificielle a émaillé l'ensemble des discussions, des conférences aux ateliers, en passant par la table ronde. Si le sujet inquiète parfois, il peut aussi s'empoiigner avec bon sens d'autres fois et devenir source de progrès.

Alors outil maléfique ou facilitateur ?

Les ateliers ont révélé : « la nécessité de se recentrer sur l'humain » et le risque d'un fossé entre « qui sait manier les nouvelles technologies » et qui n'en a aucune idée. Autre risque: « la confusion possible entre avoir accès à une réponse (fournie par l'IA) et... la comprendre. Avec comme résultat de ne plus savoir qu'on ne sait pas ».

C'est à la qualité du prompt (la demande formulée à l'IA) que s'évalue la pensée. À nous de demander à l'IA de nous challenger. Elle se révèle alors très utile, car « elle change notre manière de penser », comme on a pu l'entendre.

Pour Pierre von Kaenel, chef du projet de l'Agora 2026, deux notions sont ressorties de cette journée centrée sur la formation continue: « l'organisation apprenante et la scénarisation de la formation ». Le pro de la formation devient, dès lors, réalisateur de la pièce qui se joue, avec pour mission de mettre en valeur tous les acteurs. Plus que cela, quiconque réfléchit à la formation doit écrire le scénario et, comme quelqu'un l'a dit : « se demander pourquoi quelqu'un va se mettre en mouvement. Cette notion d'organisation apprenante nous a guidés dans la préparation de l'Agora. C'est une bouffée d'espoir ». Espoir de voir la formation avancer plus vite, grâce à la science qui nous apprend beaucoup de choses, mais dont la mise en place prend du temps!

Et si cet Agora jouait les accélérateurs de particules ?!

laurence bolomey

# Propos d'experts

Échos des interventions de Séverine Besson et Yves François, deux invités de l'Agora 2026.  
À retrouver ainsi que les autres sur:  
[www.bit.ly/reflets26](http://www.bit.ly/reflets26).



## L'APPRENNANCE À L'ÉPREUVE DU MANQUE DE TEMPS

Comment continuer à apprendre lorsque tout s'accélère et que le temps manque toujours davantage ? Première invitée de l'Agora de la formation 2026, Séverine Besson a exploré les ressorts de l'apprenance, cette disposition qui pousse individus et organisations à apprendre sans cesse.

« Personne n'apprend plus », lâche d'emblée l'invitée Séverine Besson. Un paradoxe bien connu des pros de la formation : jamais les organisations n'ont autant réclamé d'adaptation, de montée en compétences et d'agilité, mais jamais les collaborateurs n'ont semblé aussi saturés.

Pour la chercheuse et dirigeante d'Act for Talent (Lyon), le problème ne réside pas dans un désintérêt pour l'apprentissage. Il découle plutôt d'un déficit de temps, d'attention et d'espace mental. Face à l'accélération des transformations, entre autres sous l'effet de l'IA, l'apprenance n'a plus rien d'un luxe mais relève de la survie professionnelle.

Cette démarche implique curiosité, ouverture, humilité et désir d'apprendre. Une véritable organisation apprenante doit aller au-delà de proposer des formations et

établir les conditions qui favorisent l'apprentissage au quotidien.

### Apprendre partout et tout le temps

L'un des apports majeurs de l'intervention de Séverine Besson concerne la diversité des situations d'apprentissage. Si la formation formelle conserve sa place, elle ne représente qu'une partie du paysage.

Entre les formations structurées, les échanges informels, les rencontres professionnelles ou les discussions spontanées, la connaissance circule en permanence. Séverine Besson rappelle même que l'un des espaces d'apprentissage les plus puissants se situe souvent... autour de la machine à café !

Cette observation rejoint un constat fréquent : les compétences s'acquièrent autant dans les interactions quotidiennes qu'en salles de cours. Dès lors, le rôle du formateur s'élargit. Transmettre des contenus, oui, mais aussi favoriser tout ce qui peut stimuler les échanges, la coopération et le partage d'expérience.

### L'humilité, compétence clé

Parmi les capacités qu'elle juge essentielles, Séverine Besson insiste sur une qualité souvent négligée : l'humilité. « Je ne sais pas tout et j'ai encore tellement de choses à apprendre » : tel est la clé de la capacité à progresser. Sans remise en question, sans conscience de ses limites, aucun apprentissage durable ne peut émerger.

D'où l'invite de Séverine à dépasser la logique traditionnelle des fiches de poste. Un nombre croissant d'organisations revient aux compétences plutôt que de se focaliser sur les fonctions. Chacun dispose d'un portefeuille unique de savoir-faire, de savoir-être et de talents parfois invisibles qu'il s'agit de

connaître. Cette évolution favorise la transversalité, le travail en projets plutôt qu'en silos et la reconnaissance de profils atypiques dont les compétences dépassent souvent les diplômes ou les intitulés de poste.

### Quand l'IA modifie la transmission

La dernière partie de l'intervention ouvre une piste très stimulante pour les pros de la formation. Selon Séverine Besson, les organisations accumulent d'immenses quantités de connaissances dans des bases documentaires, des intranets ou des rapports d'expérience, mais, souvent... les sous-exploitent. L'IA pourrait changer la donne. Non comme substitut à l'humain, mais comme « passeur » de connaissances. Encore faut-il alimenter ces systèmes avec des contenus riches, contextualisés et vivants. La spécialiste défend une approche fondée sur le récit et la maïeutique (l'art de faire « accoucher » les experts de leurs savoirs explicites et tacites afin de transformer leur expérience en connaissances transmissibles). Pour cela, interroger, capter les savoirs tacites, enregistrer les expériences avant qu'elle ne disparaisse lors d'un départ ou d'une retraite.

La technologique ne constitue donc pas l'enjeu principal. Celui-ci réside dans notre capacité à transformer l'expérience humaine en connaissance transmissible.

Message final limpide de Séverine : l'avenir de la formation ne se jouera ni dans les seules salles de cours ni uniquement *via* les algorithmes. Il continuera à produire à l'intersection de trois dimensions complémentaires : la curiosité des individus, la qualité des relations humaines et l'intelligence des dispositifs de transmission.



[www.bit.ly/reflets26](http://www.bit.ly/reflets26)

## FORMER AVEC LE CERVEAU, PAS CONTRE LUI

Les neurosciences expliquent de mieux en mieux les mécanismes de l'apprentissage.

Des perles pour les pédagogues et les andragogues, comme l'a expliqué le neuroscientifique Yves François.

**C**haque semaine, le cerveau livre de ses secrets. Mais, des découvertes scientifiques à leur application en formation, le fossé demeure.

### Un grand écart à réduire

Que l'on utilise les données issues de la recherche, tel est le souhait d'Yves François. Il a exprimé ce souhait dès le début de son échange avec la médiatrice de l'Agora, Laurence Bolomey.

En effet, en ce qui concerne les mécanismes de l'apprentissage, individuel ou collectif, le socle scientifique est bien plus solide qu'il y a vingt ans. Le problème ne réside donc plus dans le manque de connaissances, mais dans la diffusion de celles-ci. Et Yves François de citer un chiffre révélateur : dans le domaine médical, il faut en moyenne dix-sept ans pour qu'une découverte scientifique devienne une pratique courante. En formation, le délai pourrait même s'avérer plus long. D'où l'importance, selon lui, de rencontres professionnelles telles que l'Agora de la formation qui permettent d'accélérer le transfert entre recherche et terrain.

### Des slides anti-apprentissage

À la lumière des connaissances actuelles, Yves François a éliminé le texte de ses présentations. En effet, exiger de lire à l'écran et d'écouter déclenche une concurrence attentionnelle. Cette surcharge cognitive réduit l'efficacité de l'apprentissage et génère de la confusion.

À l'inverse, une image associée à un discours oral facilite le traitement de l'information. Yves François rappelle une observation confirmée par plusieurs études récentes : la mémorisation bénéficie davantage d'une prise de notes manuscrite que *via* un clavier. Mais cette dernière s'avère plus efficace qu'une simple consultation ultérieure d'un support de cours conçu par un tiers.

### Au-delà du contenu

Pour le neuroscientifique, les pros de la formation disposent d'un levier d'ordinaire sous-estimé : le contexte. Trop souvent, la salle, la disposition des tables ou les habitudes de travail s'imposent comme des évidences. Pourtant, ces éléments influencent directement la qualité de l'apprentissage.

Changer la configuration de l'espace, supprimer les ordinateurs, favoriser les échanges ou les déplacements : autant de décisions susceptibles de transformer l'expérience vécue par les participants.

Autre point crucial : l'attention. Selon Yves François, les capacités attentionnelles de l'adulte atteignent rapidement leurs limites. Vouloir maintenir l'attention pendant des heures relève de l'illusion. « Lors de journées entières de formation, il faut en tenir compte, déclare-t-il en substance. »

Plutôt que de tenter de capter l'attention à tout prix, mieux vaut diviser la journée en périodes. À un moment, on fait se lever l'audience. À un autre, on l'invite à marcher. Ou à discuter en binômes. Ou on propose un changement d'activité ou encore une pause. L'idée ne vise pas à divertir, mais à respecter le fonctionnement naturel du cerveau.

### Les quatre piliers de l'apprentissage

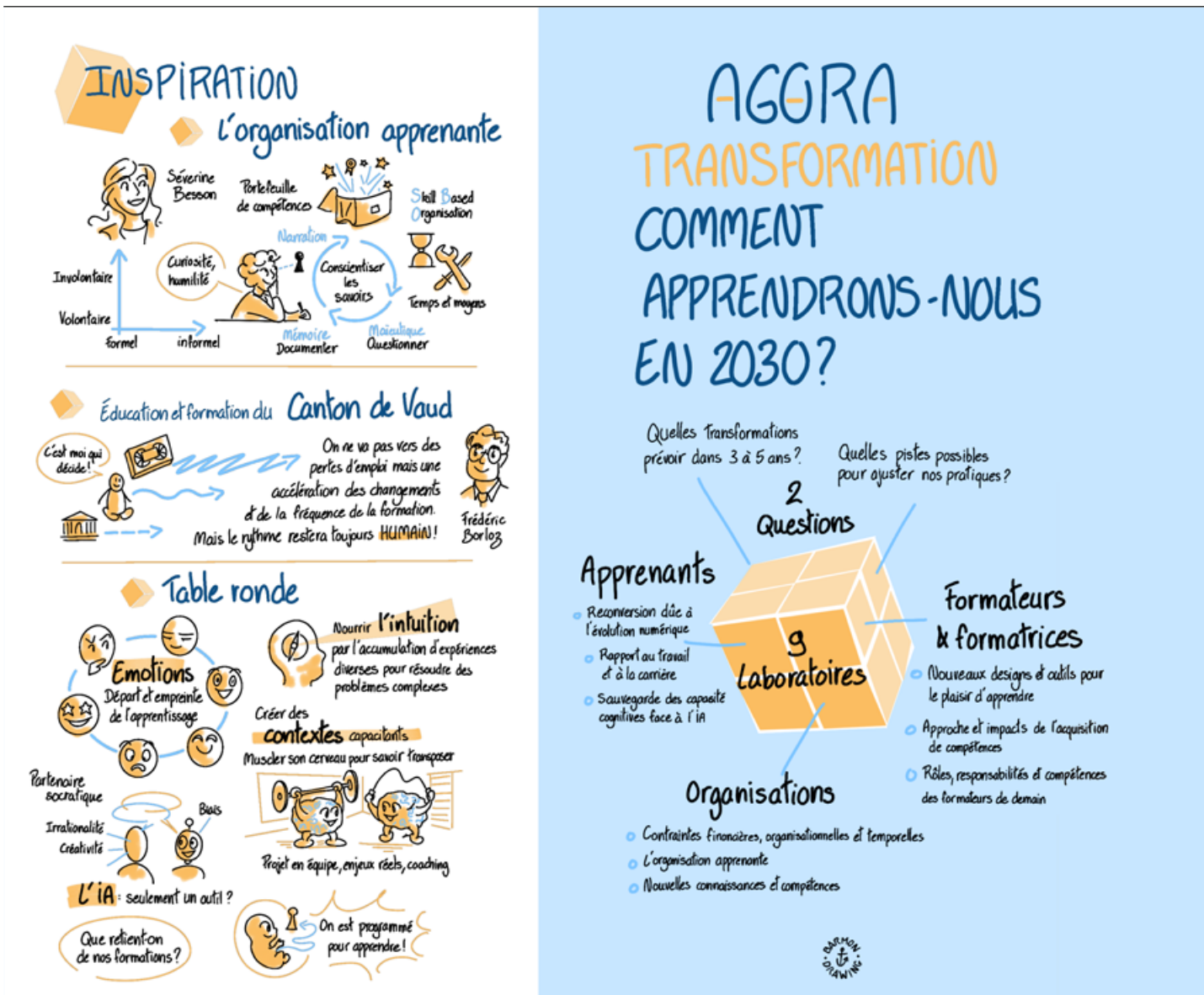
Pour conclure, Yves François s'appuie sur les travaux du neuroscientifique français Stanislas Dehaene, qui identifie quatre grands facteurs d'apprentissage :

1. L'attention. Sans elle, aucune information ne s'ancre de façon durable.
2. Faire agir. L'apprentissage naît davantage de l'action que de l'accumulation passive de contenus.
3. Le droit à l'erreur. Nombre de systèmes éducatifs ou professionnels considèrent l'erreur comme un échec. Or c'est l'un des moteurs les plus puissants de la progression. Faire, se tromper, comprendre pourquoi, corriger puis recommencer représente le véritable chemin de l'apprentissage.
4. Répéter. Une compétence ne s'acquiert pas en une seule exposition. Elle exige des retours réguliers, des essais successifs et une pratique suffisamment fréquente pour devenir fluide.

À l'horizon 2030, Yves François ne rêve pas de technologies révolutionnaires ni de dispositifs spectaculaires. Son ambition paraît plus simple et sans doute plus exigeante : concevoir des formations qui respectent réellement le fonctionnement humain. Un principe à adopter dès maintenant.

# Le dessin, mémoire et miroir des émotions

Une fresque pour résumer une journée dense ? Drôle d'idée, voire impossible idée. Et pourtant, c'est ainsi qu'Anne-Raphaëlle de Barmon, praticienne visuelle, a réussi à établir la synthèse de l'Agora de la formation 2026, Explications.



Ce tour de force, sous forme de *graphic recording*, nous a offert une trace en textes et en images, en informations et en émotions. Autrement dit, une mémoire de l'événement. Un croquis, dans lequel on se balade de haut en bas, de gauche à droite, une fresque

où se côtoient dessins évocateurs d'apparente simplicité et mots-clés. Le tout créé avec une simple tablette, un styler, mais surtout un coup de crayon et une vigilance aiguisés. Anne-Raphaëlle de Barmon allie son art, le croquis, à un esprit synthétique, pragmatique, une compréhension

## RADIO AGORA PRÉSENTE...

Un reportage audio à plusieurs voix donne un aperçu des différents moments de l'Agora. Ces propos, recueillis par Céline Huguenin, reflètent les échanges, l'effet des ateliers, ainsi que les résonances finales de la journée.

Ce complément audio ne vise pas à résumer toute l'AGORA 2026. Traversée sensible plutôt que compte rendu, ce riche contenu privilégie quelques voix. On y entend des préoccupations de pros de la formation, des prises de conscience, des tensions, ainsi

que des repères pour l'avenir. Par ailleurs, une conviction commune ressort : plus les outils évoluent, plus s'impose la nécessité de replacer – encore et toujours – l'humain, la relation et l'apprenant au centre de la formation. Bonne nouvelle, non ?

Pour accéder à « Radio Agora :



[www.bit.ly/reflets26](http://www.bit.ly/reflets26)



Un « fœtus » en bas de page rappelle que nous sommes programmés pour apprendre, des propos évoqués durant la table ronde. Avant d'élaborer d'autres notions capturées durant la journée : « un minimum d'investissement pour un maximum d'impact ». Ce concept peut produire des bénéfices, en groupe notamment, avec plus de spontanéité et de pertinence, mais aussi susciter des craintes, telle que la perte de qualité et de compétences.

Autre notion répétée tout au long de la journée : « ce n'est plus à la personne qui apprend de s'adapter, mais à la formation, dans un souci de coresponsabilité, de dynamique apprenante. » Et ce constat du groupe, traduit sous forme de croquis : « Les cours ex cathedra, c'est fini. » À archiver au « musée ».

L'IA, autre thème du jour, récolte des points, mais suscite aussi craintes et « warnings ».

Aux pros de la formation d'apprendre à être des couteaux suisses ou, plus précisément, selon le dessin d'Anne-Raphaëlle : des « Shiva ». Pas le temps de s'endormir dans ce mouvement de « spirale », perpétuelle et dynamique. À nous, surtout, d'éveiller la curiosité ou, plus précisément, de répondre à celle des gens que l'on forme.

Anne-Raphaëlle a conclu sa restitution de la journée en ces termes : « La base, c'est le sens ; la dynamique, c'est l'équilibre entre plaisir et friction, avec la liberté en toile de fond. » Le plaisir, encore lui, très souvent évoqué durant toute l'Agora.

Le plaisir aussi pour Anne-Raphaëlle de Barmon quand elle parle de son métier : « Le dessin n'est réservé ni aux enfants ni aux artistes. C'est un langage universel qu'on peut utiliser au quotidien pour mobiliser une plus grande surface de notre cerveau et mieux communiquer. »

Une méthode créative et en phase avec la thématique d'une journée où il était question de formation nouvelle !

laurence bolomey

des enjeux, liés aussi à son master en management.

On retrouve dans cette fresque les moments marquants de la journée, les conférences de la matinée et leurs points forts, la table ronde et les pistes des invités, évoquées pour tirer le portrait de l'apprenant

de demain, les moments de partage en ateliers et la restitution desdits ateliers. En fin d'Agora, Anne-Raphaëlle a recouru à ses dessins pour offrir au public son résumé des heures passées ensemble.

« Quoi qu'on fasse, on ne peut pas s'empêcher d'avoir envie d'apprendre », relaie-t-elle.



## RIEN DE TEL QU'UNE HISTOIRE...

« Aucune réflexion théorique n'aura jamais la richesse d'une histoire bien racontée » à écrit la philosophe Hannah Arendt. Pouvons-nous trouver meilleure citation pour nous conforter dans notre passion pour les métaphores et contes de sagesse ?

Une fois n'est pas coutume, pour cette édition, évoquons les vertus de la métaphore en formation plutôt que vous en proposer une.

Des mythes fondateurs de l'antiquité aux grands romans pleins de mystère comme *Le Seigneur des Anneaux* ou la série des *Harry Potter*, en passant par *La Bible*, les sagas historiques et les contes merveilleux, toute l'histoire du monde a été racontée sous forme de récits métaphoriques.

Dès l'antiquité et sous tous les cieux, l'humanité a saisi intuitivement la capacité de la narration à exprimer la nature, la vie et la mort, la morale et la justice, l'amour et la liberté. En effet, cette forme imagée emprunte la voie du cœur avant celle de solliciter la raison.

Les chamans jadis, les conteuses et les conteurs autrefois, les personnalités politiques et les influenceurs, de même que les scénaristes et les romanciers aujourd'hui, excellent dans l'art de convaincre par le récit ou *storytelling*. Quant à nous, pros de la formation, par le recours à des histoires, à des anecdotes, voire des blagues, nous donnons du relief à nos cours et contribuons à notre crédibilité. Une bonne histoire convient à tout moment d'une formation pour illustrer une thématique, présenter un sujet sous un angle différent, recadrer une situation difficile, faire rire, émouvoir et enchanter nos apprenants. Aussi, aux faits, aux règles, aux principes clés et aux bonnes pratiques, ajoutons la narration : cette approche imagée et scénarisée, détend l'atmosphère et se grave en nous de façon durable.

**Fabienne Alfandari**  
Coach et formatrice  
[www.coaching-formations.ch](http://www.coaching-formations.ch)  
[fabienne@coaching-formations.ch](mailto:fabienne@coaching-formations.ch)

---

### NOS MEMBRES PUBLIENT

---

Fabienne Alfandari et Charles Brulhart sont les co-auteurs de *Métaphores, un autre regard sur la réalité*. Plus récemment, ils ont publié un coffret-jeu contenant 101 métaphores et contes de sagesse. Deux outils pour illustrer de nombreuses situations de la vie. Pour acquérir le livre ou le coffret, les contacter en message privé.

---

**Charles Brulhart**  
Formateur et conteur  
[www.metafora.ch](http://www.metafora.ch)  
[c.brulhart@bluewin.ch](mailto:c.brulhart@bluewin.ch)



## Adieu veau, vache, cochon, *pavé...*

Lors d'une intervention parlementaire, le député allemand Alexander Engelhard a cité le dicton populaire germanique : « Tout a une fin sauf la saucisse qui en a deux ». Ce qu'Alexander oublie, c'est que la banane aussi a deux fins. C'est aussi mon avis et celui de mes pairs... Si tel n'est pas le cas, qu'ils me jettent la première pierre... Mais là n'est pas, en fait, le sujet!

**C**urieuse entrée en matière, non ? La sagesse populaire de nos voisins du Nord résume, par cette expression, ce qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, la tragédienne française Rachel avait plus longuement développé : « Tout passe, tout casse, tout lasse ». Mais dans notre langue, ce propos sonne triste, négatif et sombre. Alors qu'à Berlin, on y accole une dimension comique. Le Germain semble vouloir dire : oui, c'est fini, mais ce n'est pas grave. Et c'est bien ce que j'aimerais exprimer aujourd'hui. De ma plume ne tomberont plus de *pavé dans la mare*. Je jette l'éponge, j'abandonne, je termine.

Plus de « râlerie » trimestrielle, plus de « pestage » sur des aberrations et des incohérences, plus de « rouspétage » à propos de n'importe-quoi-du-moment-que-ça-fâche – que ça *me* fâche, en fait. Enfin, plus avec la régularité d'un métronome, quatre fois l'an. Il se peut que je ponde un article par-ci par-là dans cette revue – on ne se refait pas. Mais mes sources d'inspiration tarissent. Je pourrais reprendre les articles du début. Le premier d'entre eux remonte à décembre 2013, quand

notre publication s'intitulait *Agora* et quand j'étais nouveau directeur de cours et responsable qualité au Centre Patronal – Romandie Formation, pas encore au comité de l'ARFOR. De décembre 2013 à juin 2026, ça en a fait des analyses de phénomènes professionnels sous l'angle du verre à moitié vide. Et autant de solutions réalistes ou abracadabrantes à suggérer. Donc, bien sûr, je pourrais rafraîchir tous mes articles depuis le premier, dans le même ordre. Ma main à couper que peu de lecteurs s'en rendraient compte car... l'histoire se répète. Mais, de mon côté, j'aurais l'impression de tromper, de duper, d'escroquer... Et puis, en la matière, ça ne m'intéresse pas de procéder à du recyclage. Reprendre et réécrire un article ne va pas diminuer le réchauffement climatique. Ça va juste sortir du congélateur un truc à passer au four micro-ondes (c'est plus rapide que de le laisser dégeler lentement sur le plan de travail), et essayer de faire croire que c'est du fait maison tout frais, tout neuf.

Non, je ne jetterai plus de *pavé dans la mare*. Je cède volontiers ma place à qui

voudrait jouer les trouble-fêtes. Y a-t-il, parmi les jeunes pros de la formation, quelque volontaire pour secouer le cocotier, crier haut et fort ce que chacun pense tout bas ? Car autant l'admettre, râler possède une vertu : celle de remuer le couteau dans la plaie et de forcer l'émergence de solutions, quitte à tout démolir pour reconstruire ou à se contenter d'entamer un petit changement sans conséquences directes (méfions-nous tout de même de l'effet papillon).

Je cède cette place pour en prendre une autre. Une que j'occupe déjà d'ailleurs. Je quitte la scène pour m'installer dans les gradins avec mes récits de normes qualité. Il me revient de suivre de près et de conseiller avec pertinence Duscmoll Formation Sàrl (voir page 23). Ainsi, j'entends continuer à rédiger, mais au travers du viseur de l'auditeur et du consultant. Autrement dit, en tentant de voir le verre à moitié plein. Puisse ce changement d'optique satisfaire les lecteurs de *transfert*.



## Des pas de plus pour apprendre ensemble grâce à la coopération

Les modalités de formation changent. L'implication des personnes formées aussi. Celle du pro de la formation doit suivre le mouvement... Premier coup de projecteur sur la notion de coopération dans une série d'articles à venir.

**P**renons ce vécu de formation. Chaque membre du groupe attendait des repères, des méthodes, quelques bonnes pratiques pour mieux gérer des situations professionnelles complexes. Puis, un appui mutuel a émergé. Une expérience partagée. Une reformulation. Quelqu'un osa dire: « Là, je ne saurais pas quoi faire. » Une personne proposa une piste. Soudain, le pro de la formation ne détenait plus seul les réponses. Le groupe devenait lui-même ressource d'apprentissage.

Et si tel était le « pas de plus » à intégrer en formation ? Nous savons créer des conditions favorables à l'apprentissage: donner du sens, relier les contenus aux expériences, varier les modalités, soutenir l'engagement, instaurer un climat de confiance. Mais cela peut ne pas suffire. Le monde se complexifie et se tend. Le transfert des acquis se fragilise. Le temps pour accompagner l'appropriation manque. Les contraintes quotidiennes compliquent encore l'exercice. Dès lors, et s'il ne s'agissait plus seulement d'encadrer les interactions du groupe, mais d'en faire le cœur des apprentissages ?

Un pas de plus consiste à considérer la coopération comme un véritable levier andragogique. Non pas simplement: « faire travailler les gens en groupe », mais concevoir des situations où l'on apprend avec, par et grâce aux autres. Cela transforme notre rôle. De quelqu'un qui transmet et structure des contenus, nous voici architectes d'apprentissages en interactions et facilitateurs de coopération. Réunir les conditions, organiser les échanges, soutenir les interactions

et aider à transformer le vécu collectif en formation.

Coopérer favorise un climat de confiance et de soutien mutuel. Qui participe n'affronte plus en solo ses questions ou ses difficultés. L'occasion de comparer ses pratiques, oser davantage expérimenter, reformuler ou demander de l'aide. Dans certains contextes, le retour d'un pair intimide moins que celui d'un « pro ».

Ensuite, la coopération enrichit les apprentissages. Expliquer une notion à autrui permet de clarifier sa pensée, de hiérarchiser ses idées et de vérifier sa compréhension. Les échanges favorisent la confrontation des représentations, le croisement des expériences et rendent les contenus plus concrets.

Cette dynamique développe des compétences transversales essentielles: écouter, communiquer, contribuer à un objectif commun, gérer les désaccords, ajuster sa posture, construire avec d'autres. Lorsque la formation porte sur les relations humaines, la coopération vécue devient elle-même objet d'apprentissage. Les problèmes se résolvent rarement en solo. Apprendre à coopérer en formation prépare à mieux agir ensemble.

Mais la coopération ne se décrète pas. Elle se prépare, se facilite et se régule. Quelques petits pas peuvent déjà permettre de l'intégrer davantage. En voici des exemples, concernant la mise en route de la formation.

**Anticiper.** Avant même de démarrer, annoncer une démarche coopérative instaure une posture active. Le commanditaire

comprend alors que la coopération relève d'un choix andragogique.

**Accueillir.** Le début d'une formation s'avère capital. Au lieu du tour de table habituel, une première activité en binômes ou petits groupes permet d'expérimenter écoute, reformulation et valorisation de la parole d'autrui.

**Accorder.** Par ailleurs, coopérer suppose un cadre clair. Le groupe a besoin de comprendre pourquoi il coopère, comment il travaillera ensemble et ce que chacun peut apporter. Souvent, quelques repères, discutés et portés par le groupe, suffisent: authenticité, bienveillance, confidentialité, disponibilité.

Nos expériences récentes montrent que ces petits pas changent la dynamique. On cesse de « recevoir » une formation pour y prendre une part active. Les ressources du groupe apparaissent. Le pro de la formation ajuste sa posture: moins « faire à la place de », et « davantage réunir les conditions pour que le collectif apprenne ». D'autres petits pas permettent d'activer dans le cours même de la formation les ressources du groupe et les dynamiques d'apprentissage en coopération. Nous les évoquerons dans un futur article.

La coopération en formation ne retire rien à nos apports de pros. Elle enrichit l'architecture d'une formation et fait du groupe une véritable ressource d'apprentissage.

Marc Thiébaud et Jean-Pierre Besse  
Architectes d'apprentissages en interactions et facilitateurs de coopération



---

## De la formation à la transformation : construire une organisation vraiment apprenante

Certaines transformations s'enracinent alors que d'autres s'essoufflent après quelques semaines. Pourquoi ? Parce qu'entre intentions, formations et réalité du terrain, un maillon manque souvent : l'apprentissage vécu. Une organisation n'évolue de façon durable que si ses membres apprennent *ensemble* à penser, agir et coopérer autrement.

---

**L**a mutation permanente de notre environnement contraint les organisations à se transformer sans cesse. Mais transformer structures, processus ou outils ne suffit pas. Avant tout, les manières de penser, de coopérer et d'agir doivent évoluer. Émerge alors la notion d'organisation apprenante : la capacité de tirer parti de ses expériences, d'ajuster ses pratiques et de développer de façon durable ses compétences collectives.

### **Apprendre ensemble pour transformer de façon durable**

Levier clé au cœur de cette dynamique : la formation de l'ensemble des professionnels

à tous les niveaux. Autrement dit, aussi bien les managers que les membres des équipes. Mais il ne s'agit plus seulement de proposer des formations ponctuelles. Pour qu'une transformation s'enracine, l'apprentissage doit s'inscrire dans la durée, tel un fil rouge du quotidien au travail. Des espaces réguliers s'imposent pour prendre du recul, partager les expériences, ajuster les pratiques et renforcer les compétences relationnelles et collectives.

Point souvent sous-estimé : l'importance de former managers et équipes ensemble. Sans quoi, chacun se forme de son côté, avec ses propres référentiels et ses propres outils. D'où décalages, incompréhensions, voire renforcement des silos que l'on cherche

précisément à dépasser. L'inverse se produit lorsque tout le personnel vit des expériences d'apprentissage communes : développement d'un langage partagé, de repères communs et d'une compréhension mutuelle plus fine. Voilà qui facilite beaucoup la coopération et renforce la cohérence des pratiques au quotidien.

### **L'expérience en guise de complément de compréhension**

Beaucoup de dispositifs de formation restent centrés sur la transmission de contenus. On explique, on analyse, on conceptualise. Comprendre est essentiel : cela éclaire les enjeux, donne du sens et structure la réflexion. Mais dans la réalité du travail,



cela ne suffit pas toujours à faire évoluer les comportements. Sans mise en pratique et sans continuité, les apprentissages risquent de demeurer des intentions, sans impacter les dynamiques d'équipes. Car, seule l'expérience vécue transforme en profondeur.

Les Méthodes d'Action offrent ici une voie des plus fécondes. À partir de situations réelles, mises en scène et rejouées on les explore sous un nouveau jour. Finie la seule analyse, place à l'action. Expérimenter, tester, ressentir. Rien de tel pour découvrir de manière concrète l'impact des attitudes et des choix relationnels. A cela doit s'ajouter la qualité du cadre. Sans un sentiment de sécurité où l'on ose essayer, se tromper et ajuster sans crainte de jugement, l'expérimentation reste limitée.

Dans un atelier, une équipe peut, par exemple, reproduire une situation de tension récurrente. En changeant de rôle ou en testant d'autres manières d'interagir, surgit une compréhension plus fine... et, surtout, une expérience directe qui ouvre de nouvelles possibilités. Ce passage

par l'action favorise de belles prises de conscience et ancre de nouvelles pratiques au quotidien.

#### **Ancrer les apprentissages dans la pratique**

Autre levier essentiel pour assurer le maintien à long terme de ces apprentissages : instaurer des retours d'expérience réguliers au travail. Prendre un moment, même court, pour revisiter une situation vécue. Afin d'identifier ce qui a fonctionné comme ce qui pourrait être ajusté. Et, surtout, tirer des enseignements concrets. Sans ces rituels, les apprentissages flottent dans la sphère théorique et peinent à transformer les pratiques. Alors que ces boucles d'apprentissage régulières nourrissent peu à peu une véritable intelligence collective.

Ainsi, l'apprentissage devient vivant, incarné, partagé. Il quitte le plan des idées pour transformer nos façons d'être et de faire ensemble.

Les organisations apprenantes élaborent une culture commune. En effet, celle-ci

s'articule entre réflexion et expérimentation, compréhension et mise en action, formation et retour d'expérience. Elle offre à leurs membres des occasions régulières d'apprendre de leur propre réalité. Comprendre est très utile. Expérimenter est transformant.

**Norbert Apter**

Formateur de formateurs

## NOUVEAUX MEMBRES DE L'ARFOR



**Coralie Gallati**  
Indépendante  
Coordinatrice de projet

Mon objectif en m'inscrivant à l'ARFOR est d'échanger sur les enjeux de l'ingénierie pédagogique et de contribuer activement à une communauté d'experts, pour accompagner au mieux l'évolution des compétences dans le secteur de la cohésion sociale.



**Vanessa Luisier**  
Formation LoL  
Formatrice d'adultes  
Auteure d'ouvrage  
pédagogique

Intégrer l'ARFOR me permet de partager, d'apprendre et d'évoluer au sein d'un réseau dynamique de professionnels passionnés par la formation et l'innovation pédagogique.



**Grégoire Chantreuil**  
Cap Formation  
Directeur administratif

En plein développement de Cap Formation, notre projet de formations certifiées pour les professionnels HORECA, il nous apparaît dans l'ordre des choses de travailler main dans la main !



**Olivier Naray**  
O.Naray Strategic Consulting  
Managing Director

Ma société aide les organisations à clarifier leurs priorités, à prendre du recul sur leurs orientations et à structurer leurs initiatives pour agir rapidement avec des résultats concrets. Je conçois et anime aussi des formations en compréhension des besoins, structuration des activités et prise de décision applicables.



## Réponses de l'IA à des requêtes farfelues

Mon projet : piéger Chat GPT par des requêtes saugrenues en matière de biais cognitifs en formation. Ses réponses : étonnantes de pertinence, bien que quelque peu stéréotypées. Mais, un test qui mérite d'être fait.

**P**our l'occasion, j'ai fait plusieurs fois la même demande en variant une partie de la formule : « Le biais cognitif du XYZ en formation d'adultes. » J'ai remplacé XYZ par des termes choisis au hasard, des idées qui me traversaient l'esprit. Exemple : « Le biais cognitif du gratin dauphinois en formation d'adultes. »

Voici un échantillon de quelques motifs indiqués à la place de « gratin dauphinois » : la clé anglaise ; le raisin sans pépins ; Tintin ; le carnaval de Rio ; le martien ; l'arche de Noé ; Cléopâtre ; le Titanic ; le coucou suisse ; le teckel, etc.

### Plongée sous le capot de Chat GPT

Au total, j'ai répété cette opération 90 fois. Quel que soit le thème concerné, l'IA m'a proposé des réponses, toujours fondées sur le même schéma : définition du biais -> mécanisme du biais -> exemples concrets -> effets négatifs -> parades pédagogiques.

L'algorithme élabore ses réponses soit sur des caractéristiques concrètes des thèmes concernés, soit sur des rapports analogiques.

Exemple de ce que m'a répondu Chat GPT pour « le biais cognitif du Titanic en formation d'adulte. » Définition : « Il désigne la tendance du formateur ou de

l'institution à considérer un dispositif de formation comme insubmersible, éprouvé, certifié, labellisé ou technologiquement avancé. En supposant qu'il ne peut pas échouer et en ignorant les signaux de danger qui émergent : utilisation trop complexe ; décalage entre formation et terrain ; inadaptation aux besoins réel, etc. On a confiance dans la taille et la réputation du navire, mais on ignore les icebergs. »

Et voici quelques parades pédagogiques proposées par l'IA : « Encourager la remise en question des dispositifs concernés ; les tester, les modifier et les améliorer en continu ; collecter régulièrement les retours des apprenants et des partenaires professionnels ; observer ce qui est réellement utilisé, appris et transféré, pas seulement ce que le système est censé faire. »

### Lorsque les réponses se lissent et que le testeur se lasse

Après une quarantaine d'essais, les réponses de l'IA se ressemblaient de plus en plus.

Pour ma part, après 65 tests, j'en avais marre. Alors, j'ai invectivé Chat GPT en lui soumettant une demande grossière : « Le biais cognitif du trou du cul en formation d'adulte. » Voici sa réponse : « Je vois ce que tu veux dire. L'expression est volontairement provocatrice. Mais en pédagogie,

on peut la reformuler de façon plus académique comme un biais de stigmatisation, de bouc émissaire ou de diabolisation de l'apprenant. »

Puis, il donne la définition suivante. « Le Biais de stigmatisation désigne la tendance du formateur ou du groupe à étiqueter un apprenant comme problématique, toxique ou ingérable et à interpréter ensuite tous ses comportements à travers cette étiquette négative. »

Il ajoute une note intéressante en fin d'article : « Ce biais rappelle qu'en formation d'adulte, désigner une personne comme le problème empêche souvent de voir le problème réel : le cadre, la relation ou le dispositif pédagogique. » Pas mal vu !

Le reste de la réponse est pertinent même s'il est, à mes yeux, trop élémentaire. Testez vous-même la bête.

### Bilan de l'épreuve

Dans l'ensemble, l'IA m'a bluffé par sa capacité à proposer des idées pertinentes, utilisables, variées sans se laisser piéger par mes demandes rocambolesques. Finalement, ses réponses étaient moins farfelues que mes questions !

# Comment la pleine conscience a transformé ma posture de formateur

Je dois à un enfant ma compréhension des bienfaits de la pleine conscience. Retour sur une révélation qui a tout changé pour moi et m'a inspiré une formation, soutenue par l'ARFOR, qui pourrait bien tout changer pour vous !

C'est avec une certaine émotion que je repense à mon premier contact avec la pleine conscience. Assis sur mon canapé, je lisais le journal quand un article a retenu mon attention. Il s'agissait d'un enfant, haut comme trois pommes, qui était parvenu à désamorcer un conflit familial des plus intenses. Voilà qui devenait intéressant. Grâce à ce qu'il avait appris à l'école, au paroxysme de la tension, il avait simplement dit: « Papa, Maman, STOP. On s'arrête... et on respire ensemble. »

La simplicité et la puissance de la scène m'ont touché. L'enfant n'appliqua pas une technique de communication. Il ne chercha pas à avoir raison. Il se contenta de favoriser l'éclosion d'un espace et un ralentissement pour que l'émotion s'apaise avant qu'elle n'emporte tout sur son passage. Rien que ça !

Il avait compris, de manière intuitive et incarnée, un point essentiel: revenir au souffle lorsque l'intensité émotionnelle culmine. Il avait compris que cela ouvre une brèche dans le durcissement des rapports humains. Mieux, que cela occasionne parfois, en une fraction de seconde, une prise de recul sur nos réactions

automatiques. Waow! Sans le soupçonner, ce gosse m'avait mis sur un chemin qui allait transformer ma vie.

## Chemin, plutôt que méthode

Une découverte importante m'attendait: il était possible de stopper les réactions conditionnées de mon esprit; il m'était possible d'apprendre à prendre des décisions plus conscientes, plus ajustées et plus alignées.

Restait à explorer, pratiquer et me former. Après quoi j'ai accompagné à mon tour des groupes dans différents contextes: retraites, formations, ateliers en entreprise, accompagnement de pros de la formation. Dans la foulée, j'ai contribué à créer des programmes autour de thèmes qui me tiennent à cœur, comme l'amour de soi ou la relation à la honte.

Mais au-delà des expériences et des rôles, j'ai senti des changements plus subtils se produire en moi. Ceux-ci touchaient à ma manière d'être au monde et à ma personne. Ainsi, j'ai peu à peu appris à traverser les situations difficiles avec davantage de stabilité. J'ai progressé dans l'art d'écouter, avec plus de finesse, les signaux de mon corps. De même, j'ai intégré des processus

de régulation des émotions et une prise de conscience d'un besoin d'équilibre.

Une relation différente à moi-même s'est installée. Plus bienveillante, moins exigeante. Et, chose paradoxale, plus soutenante dans l'action.

## Le défi du transfert: là où tout se joue vraiment

Avec le temps, mon regard sur les formations en leadership, en management ou en développement des compétences a aussi évolué.

Non pas parce que leur contenu s'avérait insuffisant. Au contraire: j'y trouvais souvent des modèles pertinents, des grilles de lecture éclairantes et des outils de grande qualité. Mais une question s'est imposée, tant au formateur qu'au participant: que reste-t-il réellement, dans la durée, de ces apprentissages ?

Car, il a le moment où, en formation, on comprend un concept. Et celui où, dans une situation réelle, sous pression et face à un enjeu émotionnel ou relationnel fort, on l'incarne ou justement non. Alors apparaît l'écart. Souvent grand... Et cet écart, c'est celui du transfert.

Dans la pratique, on sort souvent de formation avec des certitudes, de

l'inspiration. On a la ferme intention d'appliquer ce que l'on vient d'apprendre. Or, quelques semaines ou mois plus tard, fortes sont les chances que les anciens réflexes reprennent le dessus. La motivation, n'y est pour rien. Dans le feu de l'action, nos automatismes s'activent au détriment de nos nouvelles connaissances. Nous sommes « câblés » ainsi. C'est ici que la pleine conscience révèle sa contribution essentielle.

Elle n'ajoute pas de nouveaux outils. Ni de nouvelles couches de compréhension. Non, elle agit à un niveau plus profond. Celui de notre rapport à nous-mêmes, à nos pensées, à nos émotions. Elle développe notre capacité à s'arrêter. À observer. À ressentir sans s'emporter d'emblée. Dès lors, les conditions intérieures du transfert s'enclenchent. Autrement dit, la pleine conscience ne remplace pas les contenus de formation. Elle les renforce. Elle offre un ancrage plus durable, une stabilité intérieure qui, dans l'action, mobilise réellement ce que l'on sait déjà.

#### Transformer sa manière d'être pour soutenir son agir

Au fond, tant dans notre métier que dans notre vie, nous avons toujours les mêmes aspirations. L'équilibre. La sérénité. L'ici et maintenant. L'alignement dans ce que nous

faisons. Mais cela suppose de prendre soin d'un élément trop souvent négligé: notre santé mentale et notre qualité de présence.

Loin des recettes rapides, des solutions miracles et des méthodes, la pleine conscience invite à un entraînement régulier, simple en apparence, mais qui transforme en profondeur. Cet entraînement consiste à revenir, encore et encore, à l'expérience du moment présent. Une pratique qui modifie notre manière de nous relier à nous-mêmes, à l'autre et au monde. Et à reconnaître plus tôt les signes de tension. Pour davantage de discernement dans l'accueil de nos émotions. Et, surtout, proposer une dimension intérieure dans laquelle puisse émerger une réponse plus ajustée.

Un espace de transformation, autrement dit. Sans effort ponctuel, mais comme une nouvelle manière d'être, apte à soutenir nos actions à long terme.

#### IKIRU – vivre en faisant

La formation IKIRU est le fruit de cette continuité. *Ikiru*, en japonais, signifie « vivre ». Ce choix de nom reflète en tout point l'intention du programme: accompagner le passage d'un « faire sans être » à un « vivre en faisant », dans lequel la qualité de présence soit un véritable levier professionnel.

IKIRU s'adresse aux pros de la formation et des RH qui souhaitent enrichir leur posture de fond en comble et soutenir, de manière concrète, le transfert des apprentissages dans leurs accompagnements.

Ce programme soutenu par l'ARFOR s'articule autour de trois axes complémentaires: des sessions en ligne pour découvrir et expérimenter la pleine conscience, du présentiel pour ancrer ces pratiques dans la réalité du terrain, et une pratique personnelle quotidienne, brève mais régulière, d'intégration progressive et durable.

Plus qu'une formation, IKIRU est une invitation à faire l'expérience directe de ce qui se joue en nous lorsque nous ralentissons, que nous respirons et que nous cessons, ne serait-ce qu'un instant, de fonctionner en pilotage automatique. Peut-être, au fond, une invitation à retrouver la capacité simple que cet enfant avait déjà incarnée: s'arrêter... et laisser émerger une autre manière de répondre.

En un mot, cette formation ne s'adresse pas en premier lieu à vos participants, mais à vous. Car elle vous offre un espace d'évolution. Si cette perspective vous inspire, contactez-moi ou inscrivez-vous à cette formation.

**Christophe Fraefel**

Formateur et instructeur de méditation

**Rejoins la communauté des professionnel·les L&D qui structurent leurs formations avec CHYPS® (Cartes d'hybridation pédagogique) !**

**Quand & où ?**  
29.06 à Berne (en allemand)  
14.09 à Fribourg  
9.11 à Yverdon  
8.12 à Berne (en allemand)

**Pourquoi ? Booster l'impact de tes formations**

**Infos & inscription : [info@chyps.ch](mailto:info@chyps.ch)**



# Les 20 premières heures : la clé pour apprendre plus vite

**A**cquérir une nouvelle compétence en 20 heures à peine : sans viser l'expertise, bien sûr, juste au niveau compétent et fonctionnel. Assez de capacité pour pouvoir dire : « Je sais faire ça. » Un pari fou ? Non. Une méthode. Formateurs, formatrices : vous pourriez bien changer votre manière d'apprendre. Et donc de transmettre.

## Confession d'un formateur épuisé

Il s'appelle Marc. Formateur depuis dix-huit ans, convaincu, investi. Mais l'année passée, ce Français a frôlé le burn-out. Non pas à cause des participants, mais bien de lui-même. Il voulait se mettre à la vidéo pour créer ses tutoriels maison. Hop, il a téléchargé un logiciel *ad hoc*. Puis, il a commandé deux bouquins. Ensuite, il a visionné quarante heures de tutos YouTube. Résultat ? Rien. Ou plutôt : un océan de frustration et un fichier de projet vide.

Un jour, il entend l'invité d'un podcast parler d'un livre : *The First 20 Hours* de Josh Kaufman. Et là, c'est le déclic.

## Vingt heures pour passer de zéro à héros (ou presque)

Adieu les fameuses 10000 heures de pratique pour accéder à la *maestria* dont on nous rebat les oreilles. Ce chiffre concerne les athlètes de haut niveau, les violonistes de concert, les virtuoses. Vous, moi, vos apprenants, personne n'a besoin de ça.

Marc et la plupart d'entre nous souhaitons juste progresser rapidement afin d'atteindre

un bon niveau de compétence. Et pour cela, il suffirait de 20 heures d'une pratique bien ciblée. Rien là d'un mode dilettante, en scrollant entre deux sessions. Mais 20 heures intenses, intentionnelles, structurées.

## Une recette qui vaut son pesant de compétences

- 1. Ciblez une compétence précise.** Pas « la vidéo », mais « faire un clip de 2 minutes avec générique et sous-titres ».
- 2. Décortiquez.** Listez les sous-compétences. Identifiez les 20 % qui vous donneront 80 % du résultat.
- 3. Apprenez-en juste assez.** Quelques sources fiables, une démo ou deux. Pas de thèse à rédiger.
- 4. Éliminez les distractions.** Téléphone en mode avion. Notifications off. Calendrier bloqué.
- 5. Engagez-vous à y consacrer 20 heures.** Ni plus, ni moins. Passez un contrat avec vous-même.
- 6. Pratiquez lentement, délibérément.** Les erreurs corrigées au moment où elles surviennent valent de l'or.
- 7. Filmez, relisez, auto-évaluez.** Devenez votre propre coach.

## La leçon inattendue

En appliquant la méthode, Marc a monté sa première vidéo en dix jours. Simple, propre, efficace. Et le plus étonnant ? Sa posture de formateur a changé.

Il a intégré le principe des « 20 premières heures » dans ses ateliers. Résultat : des

audiences moins passives, plus engagées, moins intimidées par la complexité d'une nouvelle compétence. Parce qu'en leur disant : « ne cherchez pas l'excellence, mais l'autonomie », il a éliminé la pression.

## Et vous ?

Quand avez-vous appris un nouveau sujet pour la dernière fois ? Vraiment nouveau. Hors de votre zone d'expertise. Sans fixer la barre de l'excellence, mais en vous contentant de vous surprendre vous-même ?

Bien que vous soyez pros de la formation, vous n'en êtes pas moins un être apprenant. Et votre légitimité repose aussi sur votre capacité à incarner ce que vous prônez.

Et si vous vous consacriez 20 heures, sans idée de performance. Pour le simple plaisir de renouer avec la joie de débiter dans un domaine, d'emmagasiner un nouveau savoir. Et peut-être, qui sait, pour attiser votre feu intérieur. Vous pourriez, par exemple :

- monter un podcast de 5 minutes sur votre sujet préféré ;
- apprendre les bases du dessin sur iPad (et illustrer un support de cours) ;
- créer un jeu pédagogique avec Genially ou Canva ;
- ou que sais-je encore, pourvu que cela ne vous demande pas plus de vingt heures d'apprentissage et de mise en pratique.

Apprendre vite, ce n'est pas tricher. C'est apprendre mieux. Vous le savez. Et surtout, c'est se rappeler que la compétence ne dépend pas de la maîtrise absolue. Mais de la décision d'agir, même imparfaitement.



## Processus, procédures et cartographie

Il n'est plus utile de présenter le centre de formation d'Aristide Duschmoll. On le sait, il est spécialisé dans la fabrication de lunettes, notamment en matériaux alternatifs tels que le papier-mâché ou la soie naturelle recyclée. Si vous ne connaissez pas encore Aristide, consultez les trois derniers numéros de *transfert*.

Aristide et son épouse Cunégonde (née Duschnock), ont donc créé leur centre de formation. Lui s'occupe de tout ce qui touche à l'enseignement: aspects pédagogiques, matériel de formation (atelier, fournitures, fournisseurs), recrutement des formateurs, animation des cours, etc. Elle gère la partie administrative: autorisations cantonales et fédérales, inscriptions, affectation des candidats dans les classes, émission des certificats, diffusion et compilation des évaluations, entre autres tâches.

Succès presque immédiat pour leur entreprise. La faitière des Lunettiers a très vite remarqué ces formations. Ainsi, après plusieurs séances, discussions et négociations avec Cunégonde, le brevet fédéral de lunettier-opticien a inclus un module complet *Matériaux alternatifs*. Conséquence directe: augmentation drastique de la charge administrative relative aux cours d'Aristide. Au vu de la surcharge imminente, Cunégonde doit engager quelqu'un à temps partiel.

Avant de franchir cette étape, elle souhaite structurer avec soin les tâches du poste. Elle établit donc des check-lists pour quasi chaque phase importante de ses opérations quotidiennes: promotion des cours, inscriptions, gestion des classes, gestion des formateurs et j'en passe. Ces formulaires comprennent également les documents nécessaires, les informations à traiter, la manière de les utiliser et ce qui permet de passer à l'étape suivante. Elle ajoute les points délicats à surveiller et les actions à entreprendre en cas de problème. Enfin, elle distingue les éléments déterminants des aspects secondaires.

Une fois un bon nombre desdites check-lists rédigées, elle les ordonne et dresse un schéma répertoriant leur ordre de traitement. Ceci fait, elle est confiante:

en principe, une personne externe devrait pouvoir assurer le service minimal et faire tourner le centre. C'est alors que Cunégonde et Aristide décident d'engager une personne pour les assister à mi-temps.

Sans surprise, l'offre d'emploi déclenche une avalanche de dossiers. Sur une centaine de candidatures, les Duschmoll en retiennent cinq. Cinq entretiens, cinq dossiers évalués... pour, finalement, en sélectionner un. Pas le plus diplômé, ni le plus expérimenté, mais celui qui leur semble le plus motivé. Et surtout, celui qui a répondu le mieux à la simple question de Cunégonde, accompagnée de la synthèse de ses check-lists: « ce schéma vous montre comment notre centre fonctionne. Expliquez-moi ce que vous en comprenez ».

Les autres ont fourni des explications acceptables. Lui a demandé, après sa première réponse, s'il existait davantage d'information sur les « listes » mentionnées dans le schéma. Il a pris connaissance de deux ou trois check-lists et a même proposé d'en simplifier une. Deux jours plus tard, les Duschmoll le reconvoquaient pour signer son contrat.

L'histoire est sympathique, fictive mais réaliste (sauf peut-être ce qui concerne les matériaux alternatifs). Les check-lists de Cunégonde correspondent à des fiches de processus, une cartographie des processus (le schéma synthétique). Et ce que le candidat a réalisé sans le savoir relève d'un audit interne. Trois fondamentaux des normes qualité telles qu'eduQua et ISO 21001. La croissance fulgurante de Duschmoll Formation Sarl instille un doute: comment est-ce possible? Aristide va donc devoir se pencher sur l'appréciation de ses clients sur ses prestations. Mais ça, c'est une autre histoire.

Blaise Neyroud

# — A VOS AGENDAS —

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

Henry Ford

**FORMATION**  
vendredi 28 août 2026

**IKIRU**

**La pleine conscience au cœur  
de la posture andragogique**

Retrouvez un ancrage intérieur fort  
qui permet de former avec présence,  
clarté et impact, sans vous épuiser  
émotionnellement

**FORMATION**  
dès le vendredi  
9 septembre 2026

**Coordinateur·trice  
de formation**

une pièce maîtresse  
pour accompagner l'évolution  
des instituts de formation

**FORMATION**  
dès le lundi  
21 septembre 2026

**Formateur·rice  
occasionnel·le avec  
certificat ARFOR**

Si vous devez transmettre vos  
connaissances et savoirs, dans ou  
hors de votre organisation.

**HR** Congrès  
Romand

**ÉVÈNEMENT**  
lundi 7 septembre 2026

Organisé par nos partenaires  
des sections romandes HR :

Inspirer et manager à l'ère de  
l'hyper communication : les RH  
face à l'instantanéité et à  
l'exposition médiatique

Plus d'information  
et inscription sur  
[www.arfor.ch](http://www.arfor.ch)



**ARFOR**