



- Et si la PNL n'était pas ce que l'on croit ?
- S'inspirer du format de *TEDx* Lausanne pour dynamiser vos formations
- Le virtuel au service de la formation professionnelle



# 21

## bonnes raisons pour vous d'adhérer à l'ARFOR

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

### ASSOCIATION

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

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

### AVANTAGES

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

### ÉVÉNEMENTS

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

#### Renseignements et inscriptions

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

# SOMMAIRE

## CONTRIBUTIONS



4

## VISION



### Editorial

5 Une réserve toute vaudoise face aux excès américains et chinois

### Impressum

### Perspective

6 Premier rendez-vous exclusif ARFOR pour Responsables de formation

### Arrêt sur image

7 Lancement de la grande réflexion sur le marketing de l'ARFOR

### A l'honneur

8 VIP : Aline Champion : par-delà la musique, pour la musique !

## INSPIRATION



### Conte

9 Le bien commun, vu du Japon

### Le pavé dans la mare

10 Un pavé dans la mare tombé outre-Atlantique...

### Bon à savoir

11 L'audit organisationnel et social : perte de temps ou levier favorable à la formation d'adultes ?

12 Le virtuel au service de la formation professionnelle

## EXPLORATION



### Partage de savoir

14 S'inspirer du format de TEDx Lausanne pour dynamiser vos formations

### Expérience faite

16 Un puissant levier en formation d'adultes et en management

### La pointe de l'iceberg

17 Et si la PNL n'était pas ce que l'on croit ?

### Les récits du futur

20 2030, l'odyssée de la formation : Les implants de la paix

### Rappel

21 Former à l'ère de l'IA : se distinguer pour ne pas disparaître

## DEMONSTRATION



### Soutien d'en haut

23 La formation continue en Suisse : un avenir incertain face aux réductions budgétaires



**Fabienne Alfandari**

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



**laurence bolomey**

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



**Cynthia Bovy**

Responsable de formation  
cynthia.bovy@arfor.ch



**Charles Brulhart**

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



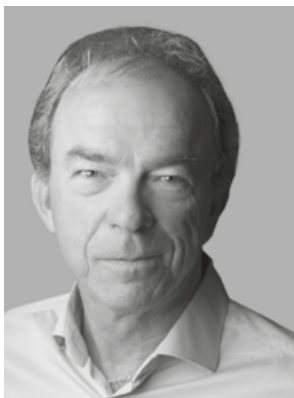
**Didier Denoréaz**

Responsable de formation et  
accompagnement partenaires  
auprès de l'ECA Vaud  
didier.denoreaz@eca-vaud.ch



**Christophe Fraefel**

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



**Philippe Gregoir**

Formateur & Coach certifié  
www.accorhom.ch  
philippe@accorhom.ch



**Jean-Marc Guscetti**

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



**Blaise Neyroud**

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

---

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

---



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

## UNE RESERVE TOUTE VAUDOISE FACE AUX EXCES AMERICAINS ET CHINOIS

**F**in du premier trimestre 2025, j'ose esquisser un rapide bilan de ce début d'année. Qui suit les réseaux sociaux, et pas seulement les sérieux comme LinkedIn (riche, bien entendu, des publications de l'ARFOR), est en droit de s'affoler. Information et désinformation se battent en duel. Enjeu: influencer le monde.

Et qui suit les actualités doit faire preuve de vigilance et d'esprit critique. Certes, la déontologie du journaliste repose sur trois principes sacro-saints avant toute diffusion d'une info, à savoir: 1. vérifier; 2. vérifier; et 3. vérifier. Or, on sait, hélas, ce qu'il en est des bons principes...

Dès lors, prudence, prudence, méfiance! A nous de garder distance et tête froide par rapport à ce qui nous passe sous les yeux et à travers les neurones.

Mais dans ce flot continu de nouvelles, que retenir? Surtout face au torrent de *news* relatives au développement de la politique US... Cela nous concerne-t-il? De prime abord, pas vraiment. En tout cas pas en ligne directe. Mais ma compétence ne me permet pas d'envisager les conséquences indirectes des sautes d'humeur d'un Trump ou d'un Musk sur le monde helvétique de la formation.

A part ça, parmi toutes les « surprises » de cette soixantaine de jours déjà écoulés en cet an de grâce, émerge le combat des IA. Deep

Seek, la percée chinoise, doit encore sérieusement faire ses preuves. En effet, je l'ai testée pour vous.

Essai très peu concluant sur la simple question « qui est Blaise Neyroud? ». Selon l'algorithme chinois, j'ai fondé une start-up à l'EPFL! Vraiment? De l'EPFL, je ne connais que l'adresse, et à condition de la chercher sur Google.

Quant à savoir « quelles sont les prestations de l'association suisse ARFOR? », figurez-vous que nous organisons des cours pour la reconversion professionnelle et le placement de chômeurs! Ainsi Deep Seek n'est-elle pas encore au point. Mais c'est imminent.

En parallèle, l'Europe compte investir des milliards dans la création d'une IA européenne. Ceci afin de se libérer de l'emprise des États-Unis et de la Chine. En vrai Helvète, doublé d'un bon Vaudois pur sucre, je dirais que « tout vient à point qui sait attendre ». Car l'avenir, c'est sûr, nous réserve des outils propices au développement de notre profession. Mais d'ici là, à nous de vérifier, revérifier et re-révérer avec prudence, cette bonne vieille mère de toutes les vertus,

Blaise,  
Vice-président de l'ARFOR

### IMPRESSUM

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

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

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

ÉQUIPE ÉDITORIALE  
**Blaise Neyroud**  
rédacteur en chef adjoint

**Sandrine Mélé**  
**Betty Morel**  
relectrices

PUBLICITÉ  
**HP MEDIA SA**  
info@hpmedia.ch

IMPRESSION  
Publi-Libris  
Imprimé en Suisse

DIFFUSION  
Tirage: 500 exemplaires

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



## Premier rendez-vous exclusif ARFOR pour Responsables de formation

En tant que réseau de référence pour les Responsables de formation, l'ARFOR organise un événement d'envergure, réservé à ses membres collectifs. Celui-ci sera placé sous le signe de la

collaboration et de l'échange. Une matinée riche en discussions et en solutions concrètes visera à aider à relever les défis actuels de la formation continue en entreprise.

### Un format collaboratif pour des thématiques stratégiques

L'événement sera du type *World Café*, une méthode interactive et dynamique favorable aux échanges en petits groupes sur des sujets stratégiques tels que :

- comment mesurer la performance de la formation continue en entreprise;
- comment impliquer les managers dans la formation de leurs équipes;
- Comment améliorer le marketing interne de la formation continue.

La rotation des groupes multipliera les points de vue et générera des idées inédites. Chaque discussion alimentera une synthèse finale, partagée sous forme d'un guide pratique.

### Pourquoi participer ?

Outre l'opportunité de bénéficier de l'intelligence collective, cet événement entend offrir :

- des solutions applicables immédiatement dans les entreprises participantes;
- un réseau pro enrichi par les partages de préoccupations communes;
- un guide des bonnes pratiques composé des réflexions et des propositions formulées.

L'initiative de l'ARFOR répond à un besoin croissant de collaboration entre les Responsables de formation pour adapter leurs pratiques aux enjeux actuels.

### Un rendez-vous à saisir !

Cette matinée s'annonce comme une occasion unique de réfléchir, d'échanger et d'élaborer des solutions durables pour la formation en entreprise. En réunissant leurs forces et leurs idées, les membres de l'ARFOR convertiront des défis en opportunités.

Pour les Responsables de formation, l'événement ne sera pas qu'une simple

réunion, mais une véritable expérience collaborative où l'intelligence collective fait la différence. Rejoignez-nous et faites partie de cette aventure innovante !

---

### Modalités pratiques

---

**Date :** jeudi 3 avril 2025

**Lieu :** Ariaq, Y-Parc Swiss Technopole, av. des Découvertes 12, 1400 Yverdon-les-Bains

**Horaires :** De 9 à 12 h, suivi d'un lunch d'initiation de 12 h à 13 h

**Coût :** gratuit

**Inscriptions :** jusqu'au 31 mars 2025 sur [info@arfor.ch](mailto:info@arfor.ch).

---

# Lancement de la grande réflexion sur le marketing de l'ARFOR

Notre dernière assemblée générale a évoqué la stratégie marketing de l'association. Le comité, conscient de la problématique, a donc pris le taureau par les cornes.

Après avoir alloué un budget et recherché des candidatures au sein des membres, la balance a penché en faveur d'une société externe.

Ainsi, pendant une année, l'agence de communication Hémisphère va accompagner un groupe de travail du comité afin de développer et structurer tous les aspects de notre communication.

A ce jour, Claude Melvyn et Julian Gampert d'Hémisphère ont déjà présenté une synthèse de l'image perçue de l'ARFOR, les canaux exploités et surtout exploitables, ainsi que des pistes pour dynamiser l'impact et l'attrait de notre association.

De ce fait, le comité va revoir sa stratégie de développement ainsi que les prestations de l'ARFOR. Point de révolution toutefois, mais bien une évolution nécessaire et souhaitable pour que notre association réponde au mieux aux attentes de ses membres actuels et futurs.

Pour mémoire, si une association regroupe des gens aux intérêts communs, votre comité ne va pas pouvoir tout faire à lui seul. Chaque membre peut contribuer, à son échelle, à ce développement. En effet, le dynamisme de l'association

ne peut provenir que de sa base. Tel est le concept même qui sous-tend l'existence de l'ARFOR.

Vous avez une forte présence sur les réseaux sociaux ? Alors relayez les communications

de l'ARFOR : « faites suivre », en quelque sorte !

Vous avez envie de partager vos expériences avec vos pairs ? Ecrivez dans *transfert* ou transmettez vos textes au

comité afin qu'il les diffuse d'une manière ou d'une autre. Vous souhaitez vous investir dans l'association ? Ces divers groupes de travail vous attendent :

- ARFORmation – nos cours de formation continue (Manila Marra) ;
- ARFORpro – prestations en faveur des membres collectifs (Cynthia Bovy) ;
- ARFORcréation – événements, conférences et autres webinaires (Gabriela Leone).

Toutes ces commissions recrutent et seront enchantées de vous intégrer à leurs rangs.

Dans l'espoir de compter sur votre expertise, votre compétence et votre motivation, nous vous disons : à bientôt ! Pour que l'on soit toujours plus forts ensemble !

Blaise Neyroud





## VIP : Aline Champion : par-delà la musique, pour la musique !

Aline Champion, premier Violon de l'Orchestre Philharmonique de Berlin et enseignante à la Haute École de Musique de Genève, sera notre Grande Invitée le 8 avril à Lausanne où elle nous fera bénéficier de son expérience et de ses convictions.

**V**iser l'excellence, oser être soi, s'inscrire dans le monde, être précis dans l'intention. Voilà comment Aline Champion envisage ses métiers de violoniste professionnelle, d'enseignante et de formatrice. Il s'agit pour elle de comprendre les jeunes qu'elle forme dans leur ensemble, de les aider à se trouver, tout entiers, dans leur musique.

Aline Champion s'est construite au fil de son parcours de violoniste : d'enfant prodige en socquettes arpentant les scènes, à premier Violon dans les plus grands orchestres, dont celui de Berlin depuis plus de deux décennies. Un destin de passion, mais aussi de doutes, d'opportunités saisies à la volée, de souffrance, de *clash* et d'une casse de santé qui aurait pu mettre un terme à sa carrière. Or, le repos, très peu pour elle. Elle a plutôt choisi de faire fructifier cette pause forcée par des études en psychologie, un diplôme en PNL et en hypnose. Sans parler des rencontres, pour nourrir son savoir, car les livres, comme les partitions, ne suffisent pas.

### L'humain au centre

Parmi ces rencontres, une la marque particulièrement, celle qui la lie aujourd'hui encore à Jean-Pierre Egger. Oui, un entraîneur sportif. Leurs visions se sont trouvées, se complètent, s'entrelacent. Le parallèle entre leurs deux mondes se précise et s'intensifie rapidement. « Il est sans doute la personne qui a le plus influencé mon coaching ».

Tout commence par la lecture de *La Voie de l'Excellence*, signé par Jean-Pierre Egger, qui fut l'entraîneur, notamment, du triple champion du monde de lancer du poids, Werner Günthör. Suivra l'envie, ou le besoin,

de le rencontrer. Aline Champion va tout droit. Elle contacte Jean-Pierre Egger qui lui ouvre les portes de son chalet et de sa pensée. Tout naturellement, sport et musique s'entrecroisent, car, au centre, il y a la performance et surtout l'humain qui la magnifie : « La musique, c'est de l'art, mais c'est aussi une performance. Ces discussions ont confirmé ce que je pensais », précise la violoniste.

Grandir donc, comme instrumentiste et comme être humain, tel est le parcours, mieux, la philosophie d'Aline Champion. « Le chemin, c'est l'interdisciplinarité. La plupart des grands esprits que j'ai rencontrés se caractérisaient par une approche globale ou avaient même étudié deux sujets complémentaires ». Son chemin à elle, celui de très jeune prodige soumise à des méthodes d'enseignement « à la dure », l'aide également à trouver sa posture. Non, le musicien n'est pas qu'une machine à arpèges.

### S'inscrire dans le monde

Il s'agit de trouver son alignement. De prendre conscience de ce que l'on fait et pourquoi on le fait. Ce parcours-là, la violoniste le partage en tant qu'enseignante. Avec un mot d'ordre : l'intention. « Plus notre intention est claire et intense, plus nous touchons au centre, à la vérité ». Cette approche nous aide à comprendre, à savoir ce que l'on veut vraiment. « Je monte sur scène pour donner, je me concentre sur cela ». Bienfait collatéral de cette pensée : le trac baisse. « Souvent, les gens ont le trac parce qu'ils se focalisent sur les attentes extérieures. Et cela peut engendrer de la peur. Il faut changer cette perspective, simplement se focaliser sur faire de son mieux... Et accepter que le mieux d'un

jour n'est pas forcément celui du lendemain. C'est libérateur. Aujourd'hui, plus grand-chose ne m'inquiète. Je sais qu'une mauvaise prestation ne va pas me changer moi ». Cette réflexion de musicienne de renom nourrit l'enseignante qu'elle est.

Opérer dans un système, constitué de connexions, de relations, d'apprentissages multiples, de soi aussi, l'imprègne profondément. Son approche de l'enseignement est systémique, holistique. Elle aide les artistes qu'elle forme à prendre conscience que l'on s'inscrit dans le monde avec un instrument, certes, mais surtout avec son être.

Cette vision globale, la Berlinoise d'adoption l'insuffle à l'Académie de Musique qu'elle a créée au sein du Villars Institute. Une *Master Class* estivale qui réunit, une semaine durant, l'élite des jeunes instrumentistes à cordes de toute la planète. L'occasion, pour elle et d'autres grands noms de la scène musicale internationale, de distiller sa philosophie auprès des espoirs de demain.

Aline Champion, une femme complexe (non dans le sens de complication, mais plutôt de complétude), en apprentissage perpétuel. Avec une constante, la passion, qui lui met des étoiles dans les yeux, à l'évocation de sa vision. Au service des progrès créatifs de ses apprenants, elle les incite à allier leurs gestes techniques, leur âme, leurs tripes, leur intériorité. Leur musique n'en sera que plus belle.

---

C'est de tout cela que nous parlera Aline Champion, le 8 avril dès 18h, à la Maison de la Femme à Lausanne. Inscriptions sur [www.arfor.ch](http://www.arfor.ch).

---





# Le bien commun, vu du Japon

Une leçon contemporaine et urbaine de sagesse japonaise, transposable en formation.

Au Japon, les employés qui arrivent les premiers au travail choisissent souvent de se garer dans des places plus éloignées. Ils laissent ainsi les places les plus proches aux collègues qui pourraient être en retard.

Cette pratique témoigne de la courtoisie et du respect du temps des autres, valeurs essentielles de la culture japonaise. Elle reflète également un effort collectif pour maintenir l'efficacité et l'harmonie dans l'environnement professionnel. Bel exemple de la façon dont de petites actions peuvent contribuer à une société plus empathique et collaborative.

Cette anecdote illustre, avec la délicatesse propre au peuple japonais, à quel point un simple geste de pure générosité peut instaurer un climat serein dans un groupe.

Appliqué à notre domaine, cet état d'esprit pourrait nous inciter à suggérer,

en tout début de formation, que les participants les plus à l'aise en matière de prise de parole se retiennent de monopoliser l'attention du groupe et laissent la place aux plus timides.

De même, à l'ouverture d'une session d'exercices en sous-groupe, cela pourrait nous encourager à rappeler que chacun devrait pouvoir s'exprimer.

En effet, de façon générale, une leçon de bienveillance et de gentillesse n'est-elle pas toujours bienvenue dans un espace collectif?

**Fabienne Alfandari**

Coach et formatrice

[www.coaching-formations.ch](http://www.coaching-formations.ch)

[fabienne@coaching-formations.ch](mailto:fabienne@coaching-formations.ch)

et

**Charles Brulhart**

Formateur et conteur

[www.metafora.ch](http://www.metafora.ch)

[c.brulhart@bluewin.ch](mailto:c.brulhart@bluewin.ch)



---

## Un pavé dans la mare tombé outre-Atlantique...

Tik-Tok, Instagram, Facebook, X (ex-twitter pour qui n'aurait pas encore capté le changement) et d'autres plateformes de réseaux sociaux – des meilleurs et des pires –, envahissent notre communication et perturbent les contacts avec nos participants. Ceci est mon opinion et, je suppose, celle de beaucoup de mes pairs. Si tel n'est pas le cas, qu'ils me jettent la première pierre...

---

**M**on idée de départ consistait simplement à râler sur les-dits réseaux et leur travers principal: la communication brève et aussi jetable qu'un coupon de papier ménager. Et puis le 20 janvier, un discours d'outre-Atlantique a fait l'effet d'un pavé dans la mare!

Qu'entendais-je? Les rageux, les racistes, les xénophobes, les masculinistes outranciers, les féministes extrêmes et tous les menteurs, tous les complotistes, allaient tous pouvoir se lâcher? La culture de la *fake news* allait pouvoir fleurir dans nos quotidiens et où bon lui semble? Tout ça sous l'égide de la sacro-sainte liberté d'expression?

En parallèle, force est de constater que pour atteindre notre public, pour se faire connaître et inciter les gens à se former, pour proposer nos prestations, nous ne pouvons nous passer de ces mêmes réseaux sociaux. Alors quoi? Devons-nous

vraiment plonger dans cette marre souvent nauséabonde, bien que parfois remplie d'une eau de qualité? Comment trier le vrai du faux et parvenir à faire émerger le bon grain de cet océan d'ivraie?

Parce que oui: les flyers et les catalogues papier des formations des instituts représentent un gaspillage de matériel et d'énergie et ne fonctionnent plus comme avant. Même les sites les mieux conçus tombent lentement en désuétude. Seuls ces réseaux sont devenus *le* canal promotionnel. Même la forme de la communication a muté. Finis ou presque les messages posés et réfléchis, informatifs et exhaustifs et sérieux. Il faut faire du *buzz*, attirer l'attention avec des énormités, un vocabulaire truffé de superlatifs; au placard, la nuance!

Pour revenir au discours cité plus haut, ce changement de paradigme m'inspire une crainte. C'est bien connu: une personne insatisfaite communique

davantage que quelqu'un de satisfait. Les réseaux sociaux offrent donc une tribune aux râleurs qui ne savent pas de quoi ils parlent. Je corrige: surtout aux râleurs qui ne savent pas de quoi ils parlent!

Et le débunkage (nouveau terme pour *correctif* ou *réajustement*) circule beaucoup moins que la désinformation.

Alors quoi? Alors rien! Puisque nous connaissons ces phénomènes, à nous de faire avec. Après le « formateur post 2020 », voici la communication institutionnelle du XXI<sup>e</sup> siècle. Sachons que, quoi qu'on dise, quoi qu'on fasse, il y aura toujours des « rageux » pour tenter de casser ce que nous faisons. Concentrons-nous donc sur l'information positive. Les satisfaits, les intelligents existent. Ils constituent même, j'en suis convaincu, la majorité, hélas silencieuse. Néanmoins, travaillons et communiquons pour ces gens-là.



## L'audit organisationnel et social : perte de temps ou levier favorable à la formation d'adultes ?

Dans un contexte professionnel déstabilisant, mouvant et incertain, la formation d'adultes s'impose comme une réponse essentielle aux transformations sociétales et économiques. Pour les employeurs et leur force de travail, les enjeux sont nombreux et complexes. Ceux-ci concernent l'amélioration des compétences, le

développement personnel ou l'adaptation aux attentes et aux besoins actuels. Véritable outil d'analyse et de diagnostic, l'audit organisationnel et social joue un rôle clé. Il permet d'optimiser les dispositifs et les pratiques liés à la formation afin que celle-ci puisse relever les défis du monde du travail.

### **Comprendre l'audit organisationnel et social**

Reconnaissons-le, le terme audit peut faire peur. Souvent, il a lieu trop tard alors que le mal est fait. Pourtant, « Mieux vaut prévenir que guérir! ». Un audit organisationnel et social vise précisément à éviter un problème plutôt qu'à attendre et devoir le résoudre. En bref, cette intervention consiste en une analyse systématique des structures, des processus et des relations humaines de toute organisation. Son objectif est d'identifier les points forts et les axes d'amélioration. Ceci afin de garantir une meilleure efficacité et une satisfaction accrue des parties prenantes.

En termes de management, un tel audit offre un check-up régulier à l'entreprise. Il est comparable aux mesures d'entretien de sa santé, d'un bâtiment ou encore d'une voiture: le meilleur moyen d'optimiser un état ou un fonctionnement, donc une longévité. Dans ce contexte de prévention

plutôt que de réparation, la démarche se révèle légère et économique.

### **Aspects principaux de ce type d'audit**

En matière de formation d'adultes, ceux-ci incluent:

- les dynamiques des équipes impliquées. Et ce, tous niveaux hiérarchiques confondus, puisque l'implication et la capacité à collaborer ont une influence directe sur la qualité des résultats.
- la communication et la coordination. En effet, une bonne circulation de l'information entre toutes les parties prenantes, des apprentis aux employés en passant par les cadres et employeurs, favorise l'efficacité et la résolution des problèmes;
- la mesure de l'impact des ressources à disposition du personnel. Et ce, par l'analyse de la conformité des dispositifs de formation aux besoins en compétences clé sur le plan individuel et collectif.

### **Enjeux de la formation d'adultes**

Des mutations rapides influencent la formation d'adultes:

- un net besoin en compétences sociales. En effet, communication, intelligence émotionnelle et qualité relationnelle comptent parmi les incontournables du management performant actuel;
- des évolutions technologiques: la numérisation des outils de communication et de gestion impose des compétences nouvelles et une adaptabilité accrue;
- la diversité des publics: les membres du personnel viennent d'horizons variés et présentent des attentes et des objectifs très différents;
- les exigences du marché du travail: la formation continue est essentielle pour répondre aux besoins économiques et sociétaux en évolution permanente.

Dans ce contexte, seule une analyse fine et ciblée identifie les points de friction (modalités de formation inadéquates

ou ressources insuffisantes) susceptibles de nuire à l'expérience d'apprentissage. En outre, cette analyse optimise également le transfert de connaissances des apprentis et des employés. On le sait, mieux tenir compte des attentes individuelles comble davantage le besoin de considération et nourrit la motivation intrinsèque. L'adéquation entre offre et demande s'en trouve renforcée. De ce fait, les programmes de formation répondent mieux aux attentes identifiées.

#### Une approche centrée sur l'humain

Ce diagnostic organisationnel et social implique une analyse approfondie

des relations entre les différents acteurs concernés. Cela inclut non seulement les équipes internes et leurs membres, mais aussi les partenaires extérieurs.

A cette fin, l'audit adopte des approches différenciées. Des interviews recueillent les retours d'expérience et les attentes des employés, trop rarement considérées, et des employeurs. Des questionnaires d'évaluation fournissent des données quantitatives sur les perceptions des dispositifs de formation. Enfin, une analyse des parcours d'apprentissage révèle les forces et les faiblesses des programmes proposés.

#### Méthodologie de l'audit

Un tel check-up organisationnel et social suit plusieurs étapes clés :

- un diagnostic initial. Il s'agit d'une collecte de données par le truchement d'entretiens, d'observations et d'analyses de documents existants ;
- une analyse critique. Celle-ci facilite l'identification des écarts entre les pratiques actuelles et les objectifs visés ;
- des propositions d'amélioration. Ce genre de recommandations concrètes optimise les dispositifs de formation et la gestion des équipes ;

(Suite en page 13)



## Le virtuel au service de la formation professionnelle

De récentes percées technologiques majeures ont modifié le monde du travail. Bien implantées maintenant, ces évolutions exigent des compétences spécialisées de plus en plus complexes. D'où la nécessité d'adapter les dispositifs de formation professionnelle. Voici des pistes pour identifier les outils numériques propices à de nouvelles opportunités de formation immersive pour les apprenants.

**D**e nos jours, la formation professionnelle doit recréer des situations de travail aussi proches que possible de la réalité de terrain. Des parcours personnalisés et l'intégration des nouvelles technologies flexibles et efficaces y contribuent. Elles renforcent l'engagement des apprenants. De plus, mettre l'accent sur l'expérience et le centrage des compétences pratiques améliore

l'apprentissage. Des auteurs tels que Kolb (1984) ont montré l'importance de l'apprentissage fondé sur l'expérience. Ce vécu concret entraîne réflexion et application.

#### Les limites des immersions traditionnelles

Nous, formateurs, possédons différentes méthodes actives pour immerger les apprenants dans leur environnement

professionnel. Le stage sur le terrain, par exemple, offre une expérience immersive directe. Hélas, son potentiel est limité. En effet, l'apprentissage par essais/erreur y est souvent restreint ou impossible, surtout dans des domaines qui ne tolèrent pas les conséquences d'une maladresse, comme la médecine ou l'ingénierie. En outre, les possibilités de variation des scénarios d'apprentissage sont limitées, de même

- une mise en œuvre et un suivi d'accompagnement. Les évolutions peuvent ainsi s'implémenter puis faire l'objet d'une évaluation afin d'estimer leur impact à moyen et long terme.

#### **Bénéfices pour la formation d'adultes**

Un audit organisationnel et social rigoureux peut produire un changement drastique des dispositifs de formation d'adultes. En effet, il fournit :

- une expérience d'apprentissage enrichie. Dès lors, les apprenants bénéficient de parcours mieux adaptés à leurs besoins ;

- une meilleure gestion des ressources. D'où une mobilisation optimale des équipes et des outils ;
- une capacité supérieure d'innovation. Car l'audit détecte les opportunités d'amélioration continue ;
- un renforcement de la confiance des parties prenantes. Le sentiment de valorisation des personnes et des équipes améliore la crédibilité et l'attractivité de la formation.

#### **Un outil global**

L'audit organisationnel et social s'avère très efficace pour évaluer et affiner les dispositifs de formation destinés aux

personnes actives d'une entreprise. En répondant aux besoins individuels de ces dernières, tout en anticipant les attentes des employeurs et des marchés, il contribue à réaligner les pratiques sur les exigences actuelles et encourage des formations sur mesure.

**Philippe Gregoir**  
Coach formateur consultant  
philippe@accorhom.ch

que les opportunités d'expérimentations. Bien sûr, d'autres formes de « simulations » existent. Les jeux de rôle ou l'utilisation d'acteurs, par exemple. Mais elles peinent à reproduire fidèlement la complexité des situations professionnelles réelles. Dans ce contexte, de nouvelles technologies de virtualisation pourraient offrir une réponse aux limites des approches classiques. Et ce n'est plus de la science-fiction.

#### **Les technologies immersives de réalité virtuelle et de réalité augmentée**

Des environnements numériques parviennent à simuler des situations de travail complexes ou des environnements dangereux, en toute sécurité. Ainsi l'autonomisation de l'apprenant dans son propre contexte professionnel devient possible. A ce jour, deux technologies se distinguent : la réalité virtuelle (RV) et la réalité augmentée (RA).

##### **La réalité virtuelle**

Les simulateurs de vol sont l'ancêtre des formes de réalité virtuelle. De longue date, ce dispositif assure la répétition et l'acquisition sécurisée des procédures spécifiques.

Depuis, la réalité virtuelle a progressé. Aujourd'hui, elle immerge complètement l'apprenant dans un environnement numérique. Elle nécessite le port d'un casque spécifique ou le recours à des écrans.

Cette technologie virtualise à la perfection un ou plusieurs environnements de travail ou des situations complexes dans un cadre sous contrôle. L'apprenant

évolue de manière autonome, ou supervisé par un tuteur qui observe le même écran que lui et lui fournit des indications.

Mais, car il y a un « mais », puisqu'un ordinateur gère l'environnement, il s'agit de précharger les situations de travail, lesquelles sont limitées. Par ailleurs, de tels développements s'avèrent encore très coûteux en temps et en argent. Enfin, plongé à 100% dans un environnement virtuel, l'apprenant risque de perdre la notion de réalité. Le cas échéant, le transfert des compétences en situation réelle peut en souffrir.

##### **La réalité augmentée**

La réalité augmentée est tout autre. Elle superpose une couche d'informations numériques à un environnement bien réel, lui. Des lunettes équipées de caméras, des écrans et des technologies de pointe remplacent le casque.

L'objectif consiste à « améliorer » la réalité. Les informations ajoutées favorisent une interaction avec la vie réelle.

Avantages sur la réalité virtuelle de cette technologie :

- maintien du lien avec l'environnement réel : la RA favorise le transfert des compétences par une expérience immersive ancrée dans le contexte professionnel ;
- apprentissage : les informations s'affichent en temps réel, adaptées à la progression de l'apprenant ;
- réduction des coûts : un ordinateur ne doit pas intégralement simuler les dispositifs de RA. De ce fait, les coûts sont

moindres qu'en RV et la technologie est plus pour l'entreprise.

##### **Quelques applications pratiques**

Grâce à la réalité augmentée, les techniciens en formation peuvent superposer des instructions interactives sur des machines réelles ou virtuelles. Il en résulte un vrai gain de temps et d'argent. Ainsi peut-on répéter les formations à volonté, et en toute sécurité.

##### **Pas de virtuel sans humain**

Les technologies immersives ouvrent des perspectives prometteuses en formation professionnelle. Ceci en particulier dans les métiers techniques et à risques.

Si la réalité virtuelle permet une simulation complète en environnement contrôlé, la réalité augmentée semble mieux adaptée à un apprentissage progressif et au transfert des compétences dans le monde réel. Toutefois, ces outils ne remplacent pas l'apport des formateurs d'adultes. Intégrer ces outils doit s'inscrire dans une démarche globale. Le formateur conserve un rôle central dans l'accompagnement et l'individualisation des parcours.

Loin de remplacer l'humain, les environnements immersifs enrichissent les pratiques de formation et réinventent l'expérience d'apprentissage.

**Didier Denoréaz**  
Responsable de formation et  
accompagnement partenaires  
auprès de l'ECA Vaud



# S'inspirer du format de **TEDx** Lausanne pour dynamiser vos formations

Depuis leur apparition, les *TED Talks*\* fascinent par leur capacité à captiver un auditoire en un temps record et à transmettre du savoir. Derrière cette performance se cache une structure minutieuse, un équilibre entre storytelling et trans-

mission de connaissances. Christophe Béguin, formateur, comédien et coach au sein de l'organisation *TEDx* Lausanne, nous emmène en coulisses pour nous montrer comment le modèle *TED* aide à concevoir des modules impactants.

## **A tes yeux, qu'est-ce qui fait le succès planétaire des présentations TED ?**

Avant tout, la contrainte du format : 18 minutes maximum. C'est la force d'un *TED*. Parvenir à raconter une expérience de vie exceptionnelle, expliquer la physique quantique ou encore décrire des percées neuroscientifiques malgré une telle contrainte relève du tour de force. Qui plus est de façon légère, passionnante, compréhensible par quiconque et sans plomber le sujet par une approche académique : il fallait le faire ! Seuls une recette éprouvée et des ingrédients bien dosés rendent cela possible.

## **En quoi la structure des *TED Talks* peut-elle inspirer les formateurs ?**

En formation, les sessions courtes sont de plus en plus recherchées. Intégrer des séquences de 15 à 18 minutes dans un module plus long rythme la formation. De plus, cela maintient l'attention des participants. Un formateur ne doit pas

pour autant copier-coller le style *TED*. Mais s'en inspirer donne vie à son contenu. Notamment en enrobant des données techniques et « sèches » dans des récits et des exemples concrets.

### **Alors parlons cuisine !**

Le secret réside dans la mixture de trois éléments : du storytelling, une expérience personnelle et la vulgarisation d'une bonne pratique ou d'une idée forte.

### **La narration joue donc un rôle clé ?**

Absolument. Un *TED* ne fixe pas de structure rigide, mais le storytelling est omniprésent. La plupart des conférences suivent un schéma narratif :

1. poser le cadre ;
2. instaurer une tension dramatique ;
3. présenter un moment de bascule ;
4. conclure avec une résolution ou une transformation.

Un modèle simple, mais très efficace pour capter l'auditoire.

## **Les *TED Talks* contiennent-ils des éléments récurrents ?**

On retrouve souvent une introduction percutante (affirmation choc, question rhétorique ou scénarisation inattendue). Ensuite, il y a des anecdotes personnelles, des références inspirantes. Enfin, il faut une conclusion forte. Mais la constante principale repose sur le fait que « les idées changent tout ». C'est d'ailleurs le nouveau slogan de *TED* qui remplace le fameux « les idées méritent d'être partagées ».

## **Quels écueils risquent de rencontrer les orateurs ?**

Le premier travers est de vouloir en dire trop : un bon *TED Talk* ou une bonne séquence de formation n'a pas pour mission de tout couvrir. Il s'agit plutôt de se concentrer sur une idée forte apte à marquer les esprits. Définir un message clé s'impose donc.

Le second travers est de négliger les répétitions. Aucun intervenant d'un *TEDx* ne monte sur scène sans préparation. De

même, un formateur devrait tester, affiner et ajuster ses présentations pour les rendre vivantes et impactantes.

### D'où ton rôle de *speaker coach* à TEDx Lausanne ?

Oui, un tel regard extérieur fait toute la différence. Un exemple illustre bien cela. En 2019, TEDx Lausanne devait filmer un remarquable professeur d'université américain. Celui-ci entendait nous parler d'intelligence émotionnelle. Son expérience portait sur des jeunes de l'une des communautés les plus pauvres de New York. Un sujet riche et pertinent. Pourtant, sa présentation n'avait aucun impact ! Il ne soignait ni la forme ni la mise en valeur de son message.

Nous l'avons d'abord aidé à structurer son contenu. Ensuite, nous avons repéré les quelques traits d'humour qu'il lâchait volontiers, mais au mauvais moment, et qui tombaient à plat. En ajustant leur placement et en affinant la forme, la salle a ri, une première pour lui !

Voilà qui illustre bien l'importance de la structure, de l'agencement du discours

et surtout de la forme. Ce même professeur avait une posture stable et une bonne expression. En revanche, il parlait si vite que son *talk* durait à peine 9 minutes ! Un tel débit réduisait son impact à néant.

D'autres auront à corriger leur façon de déambuler au hasard sur scène. D'autres encore devront apprendre à ménager des silences, affiner leur gestuelle, corriger des tics, maintenir un contact visuel avec l'audience.

### Autant d'arguments en faveur d'une bonne préparation...

Le succès des TED repose sur cette phase. Et chaque orateur a des besoins différents. Les plus aguerris peuvent s'en sortir avec deux à trois semaines de répétitions. Mais d'autres, comme ce professeur américain, nécessitent jusqu'à trois mois d'entraînement régulier...

Dans son cas, via Zoom, lui à New York et moi à Lausanne, nous avons enchaîné les sessions, les enregistrements vidéo, les feedbacks précis... Un processus exigeant, tout de rigueur et d'organisation, mais qui a fait la différence. Après la répétition générale, où tous les orateurs étaient réunis

pour une simulation complète, en conditions réelles, tenue de scène incluse, il a livré une performance exemplaire. Après quelques derniers microréglages, il était prêt à fixer son *speech* pour la postérité.

### Ton mot de la fin ?

Sans chercher à transformer une formation en spectacle, s'inspirer des *TED Talks* permet d'améliorer la transmission du savoir. Adopter une approche narrative, structurer ses interventions en séquences courtes et s'entraîner à capter l'attention, accroissent l'efficacité et l'impact d'un formateur. A considérer, me semble-t-il, puisqu'après tout, qu'est-ce qu'une bonne formation, sinon un savoir, une expérience ou une idée qui vaut la peine d'être partagée et qui change tout ?

\* *TED* (Technology, Entertainment, Design / Technologie, Divertissement et Design) *Talk* (discussion) est un format court de conférences filmées créé en 1984 pour diffuser des idées innovantes. Les *TEDx* sont des événements indépendants sous licence *TED*, adaptés à des contextes locaux

## 20 règles essentielles d'un TED Talk selon *Talk Like TED*, ouvrage de Carmine Gallo

### 1. Maîtriser la passion

Un excellent *TED Talk* repose sur une passion authentique. Si l'orateur est enthousiaste, le public le ressent.

### 2. Raconter des histoires

Les histoires captivent bien plus que les faits bruts. Un bon *TED Talk* intègre des anecdotes personnelles et des récits inspirants.

### 3. Privilégier la simplicité

Les idées fortes sont souvent les plus simples. Un message clair et concis maximise l'impact.

### 4. Susciter l'émotion

Les gens n'agissent pas sur la base de données, mais d'émotions. Faire appel aux sentiments rend le discours mémorable.

### 5. Expliquer avec clarté

Utiliser des analogies, des métaphores et un langage accessible permet au public de mieux comprendre et retenir l'idée centrale.

### 6. Surprendre et captiver

L'effet de surprise stimule l'attention. Introduire des éléments inattendus, comme des faits étonnants, retient l'audience.

### 7. Structurer son message

Un *TED Talk* suit souvent une structure narrative claire : introduction captivante, développement fluide et conclusion marquante.

### 8. Miser sur la nouveauté

Les gens aiment apprendre quelque chose de nouveau. Une idée originale ou un point de vue innovant suscite l'intérêt.

### 9. Recourir au langage corporel

L'attitude, la gestuelle et le contact visuel renforcent le message. Un bon orateur utilise son corps pour appuyer ses propos.

### 10. Varier le ton et le rythme

Un discours monotone endort l'audience. Changer

St-Martin's Griffin publishing, New York, 2015

d'intonation et de débit dynamise la prestation.

### 11. Se limiter à 18 minutes

Le format *TED* impose une durée maximale de 18 minutes, assez courte pour maintenir l'attention et assez longue pour exposer une idée forte.

### 12. Choisir de bons visuels

Les diapositives doivent être épurées et impactantes. Éviter les listes à puces et privilégier les images fortes.

### 13. Être authentique

Le public détecte la fausseté. Un bon orateur *TED* est sincère, vulnérable et vrai.

### 14. Insérer de l'humour

L'humour rend le discours plus engageant et facilite la connexion avec l'audience.

### 15. Bien mémoriser

Un message clé doit être répété et formulé de manière à être facilement retenu.

### 16. Répéter encore et encore

Les meilleurs orateurs s'entraînent longuement,

peaufinant chaque mot et chaque mouvement pour paraître naturels.

### 17. Soigner son entrée en scène

Les premières secondes sont cruciales : une accroche percutante capte immédiatement l'attention.

### 18. Faire forte impression

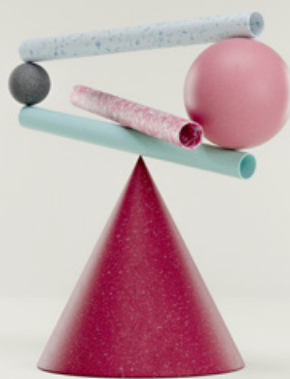
La conclusion doit être puissante, inspirante et marquer durablement l'audience.

### 19. Donner à vivre une expérience

Un *TED Talk* mémorable fait ressentir quelque chose aux spectateurs : émotion, émerveillement ou prise de conscience.

### 20. Inciter à agir

Le meilleur discours ne se contente pas d'informer, il pousse à l'action et transforme l'audience.



## Un puissant levier en formation d'adultes et en management

Qui dit leadership et management dit relations humaines. Dès lors, de simple tendance, un outil est passé au rang de nécessité. En douceur mais sûrement, il s'infiltré dans les pratiques managériales actuelles. Il enrichit des concepts bien établis comme l'intelligence émotionnelle, l'alignement des valeurs, la prise de décision éclairée ou encore la gestion du stress et la résilience. De quoi s'agit-il ? De la pleine conscience, bien sûr.

**L**es outils mentionnés servent aux leaders inspirants, mais aussi aux formateurs d'adultes. Car au-delà de transmettre des savoirs, notre mission consiste à accompagner et à écouter, ainsi qu'à fournir un espace propice à l'apprentissage et à la transformation.

Chaque rencontre avec un groupe est une nouvelle opportunité de connexion authentique. Une occasion de comprendre les dynamiques en jeu. Une opportunité d'offrir aux apprenants un cadre sécurisant pour grandir et évoluer.

### Management et formation : un même socle

L'intelligence émotionnelle, promue par Daniel Goleman, est par exemple un pilier fondamental du leadership moderne. Cette compétence repose sur la conscience de soi, la régulation des émotions, la capacité à comprendre et à gérer celles des autres. En formation d'adultes, ces mêmes compétences favorisent un climat bienveillant et propice à l'apprentissage, grâce auquel les apprenants s'engagent pleinement.

Autre exemple, le concept de Growth Mindset ou Esprit de Croissance, développé par Carol Dweck, vise à cultiver un état d'esprit d'ouverture et d'apprentissage continu. Appliqué à la formation, il encourage formateurs et participants à considérer les erreurs comme des opportunités et à accroître leur capacité à surmonter les défis.

Enfin, la communication non violente, de Marshall Rosenberg, offre une approche

précieuse pour interagir de manière respectueuse et constructive. Elle incite à clarifier ses intentions. À exprimer ses besoins sans agressivité. Et à accueillir ceux d'autrui avec empathie. Pour un formateur, cela signifie adopter une posture propice à des échanges ouverts et authentiques, où chaque participant se sent entendu et valorisé.

### La pleine conscience pour soi et autrui

Aujourd'hui, la pleine conscience est bien plus qu'un simple outil pour le formateur que je suis. C'est une manière d'être. Elle nourrit ma pratique et celle de mes participants. Elle m'accompagne à chaque instant. Elle m'aide à rester ancré, attentif et à instaurer un climat propice à l'apprentissage. Voici comment elle se manifeste dans les faits :

- une écoute bienveillante: par l'attention que j'accorde aux échanges, je peux accueillir les ressentis et les besoins des apprenants. Il me suffit d'ajuster ma posture en fonction de leur vécu;
- une communication non violente: tous les jours, j'améliore ma capacité à m'exprimer avec authenticité et clarté. A cette fin, je recours au « je » pour partager mes expériences et je renonce au « tu » pour exprimer ce que m'inspire quelqu'un. Ce simple choix de mots entraîne des interactions respectueuses et empathiques.;
- une résilience face aux imprévus: chaque formation contient son lot d'incidents inattendus. Grâce à la pleine conscience, je les accueille avec calme et adaptabilité.

Ainsi, mes participants profitent toujours d'un cadre rassurant et fluide;

- une régulation du stress: la pleine conscience – toujours! –, m'aide à identifier les sources de stress et à les gérer avec recul et sérénité. Par des pratiques de respiration et d'attention, j'établis un calme en moi dont profitent mes participants;
- une régulation des émotions avec autocompassion: l'accueil bienveillant que je réserve à mes émotions aboutit à une relation plus saine avec moi-même et les gens que je fréquente. L'une des vertus de l'autocompassion est de vivre les défis avec plus de douceur. Donc, d'encourager un climat d'apprentissage sécurisé et respectueux.

### Un champ d'application vaste et accessible

Bonne nouvelle pour les pros de la formation, des ressources humaines ainsi que les leaders: non seulement la pleine conscience améliore la gestion des défis du quotidien, mais c'est un outil très accessible.

Intégrer méditation et pleine conscience dans votre activité revient à affiner votre posture professionnelle. Mieux: à créer un environnement d'apprentissage plus serein et inspirant. Mieux encore: à engendrer l'écoute, l'adaptabilité et la croissance.

Alors, et si vous exploriez la pleine conscience afin de voir comment elle peut enrichir votre métier ?

**Christophe Fraefel**

Formateur et instructeur de méditation





## Et si la PNL n'était pas ce que l'on croit ?

Programmation Neurolinguistique (PNL) ? Beurk ! Tel était, autant l'avouer, mon avis sur le sujet. Une technique de « manipulation mentale » par excellence. Un outil pour commerciaux, fondé sur l'imitation de la gestuelle de son vis-à-vis, pensais-je... Eh bien,

autant l'avouer à nouveau, le psychologue valdotain naturalisé Suisse Alessandro de Vita Zublena, praticien de longue date et formé par John Grinder, l'un des fondateurs de la méthodologie, m'a détrompé. Dans la foulée, il m'a fasciné avec la PNL Nouveau Code.



### Alors reprenons : qu'est-ce que cette PNL que je ne connais pas ?

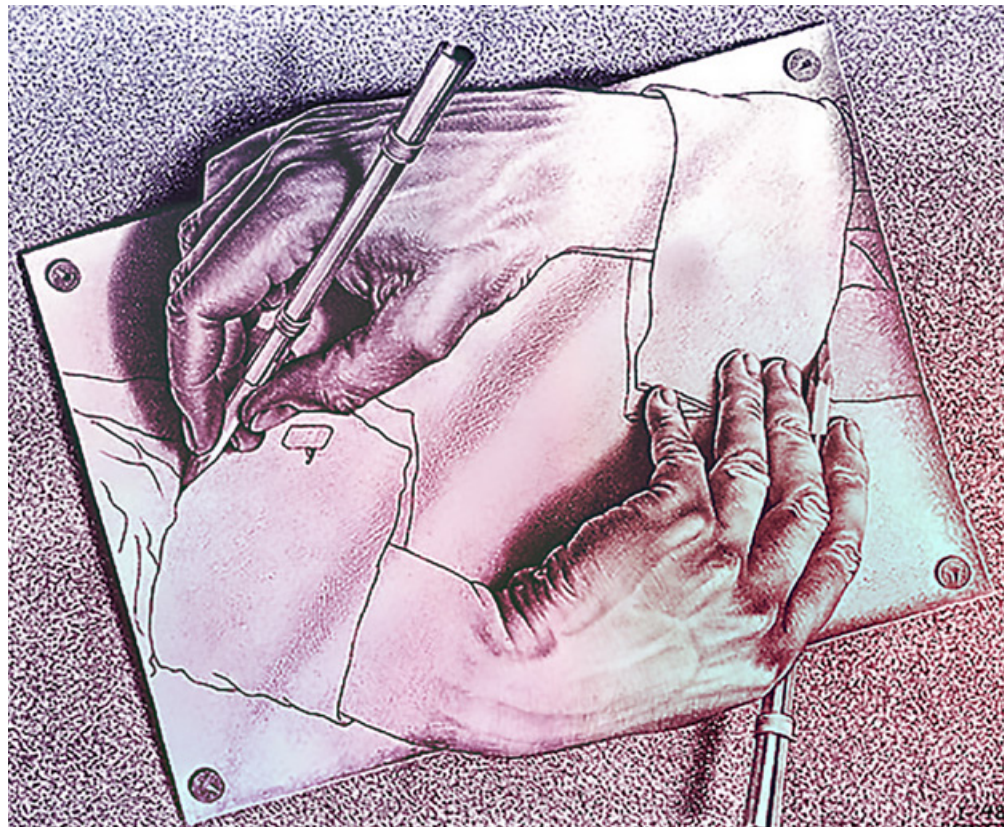
La PNL s'intéresse à l'un des extrêmes du comportement humain : l'excellence. A ce jour, le meilleur système pour atteindre cela est la modélisation PNL classique : observer, intégrer et reproduire les comportements de gens exceptionnels en différents domaines (psychothérapie, leadership et sport, par exemple). Elle propose de s'inspirer d'eux pour intégrer leurs compétences.

### Pourquoi la PNL est-elle souvent associée à une mauvaise image ?

Pour différentes raisons ! Beaucoup confondent encore modélisation et application de la PNL. La PNL repose sur la modélisation. Les techniques ou les protocoles issus de celle-ci servent à son application. Ces outils permettent de reproduire ce qui a fonctionné pour le génie qui, lui, les a créés naturellement. La PNL classique est maintenant dans le domaine public. De ce fait, quantité d'écoles ou d'associations autoproclamées prétendent enseigner des protocoles issus de la modélisation PNL. Or, ce n'est souvent pas le cas. En Suisse, une version modifiée de la PNL est très répandue. Nombre d'écoles ou d'associations ont décidé de ne pas se former ni de transmettre l'essence des travaux des fondateurs Grinder, Bandler et Pucelik. Et ce, sans en informer leurs étudiants. Elles proposent, par exemple, la modélisation analytique de Robert Dilts. Celle-ci impose des filtres personnels, contrairement à la PNL classique, adepte d'une modélisation pure, fondée sur « un état de non-connaissance » (*know nothing state*) pour modéliser quelqu'un d'extraordinaire. Le « modélisateur » capture la structure profonde de l'individu observé. Il suspend l'analyse jusqu'à ce qu'il reproduise le schéma et obtienne des résultats comparables au modèle avant de les codifier. Grinder, Bostic et Dilts ont d'ailleurs écrit en 2005 un article intitulé *A Proposed distinction for NLP*. Ceci afin de clarifier cette différence, d'indiquer cette distorsion et de préserver l'essence de la discipline<sup>1</sup>.

### Qu'apporte le Nouveau Code ?

Au cours des 30 dernières années, John Grinder et Carmen Bostic St Clair ont



développé le Nouveau Code de la PNL. Leur objectif : offrir davantage de choix dans la vie des gens. On leur doit les protocoles dits « la PNL Nouveau Code et la PNL émergente du Nouveau Code ». Cette approche établit un pont entre les processus conscients et inconscients. Nos actions conscientes, comme lever un bras, diffèrent des processus inconscients, tels que la digestion, gérés par le système nerveux autonome. Les protocoles du Nouveau Code permettent d'interagir avec les signaux inconscients, comme un « oui » et un « non » du corps, que l'on ne peut pas reproduire volontairement avec la même qualité et intensité. Grâce à cela, les clients développent une relation nouvelle et stratégique avec leur corps. Ils reconnaissent que celui-ci stocke des expériences et traite simultanément des trillions d'informations. Grâce à ce canal de communication efficace avec leur corps, ils activent « réellement » ces ressources internes. En résultent un bien-être optimisé, la résolution de problèmes complexes, essentielles à une performance durable dans le monde des affaires ou de la vie de tous les jours.

### Des protocoles efficaces rapidement ?

Dans certains cas, une seule séance peut produire un changement neurologique significatif et durable. Notamment pour traiter des phobies, des traumatismes ou

des comportements indésirables, ou encore activer de nouveaux comportements. Ces transformations reposent sur une reprogrammation neurologique. Rien là d'un simple changement cognitif de perspective. Ni d'une compréhension momentanée susceptible de s'estomper en dehors du cabinet de consultation ou une fois le client de retour dans son contexte « problématique ».

### Quels résultats nous réserve la modélisation ?

Mon propre apprentissage du golf peut l'illustrer. Pour ma première « leçon », j'ai refusé toute explication et volonté de comprendre ! Le prof – un champion – m'a dit : « On n'apprend pas ce sport comme ça... » Peut-être, mais j'entendais bien m'y prendre de la sorte ! Je lui ai demandé de frapper cinquante balles et de me laisser le regarder jouer sans rien dire. Mon observation portait sur l'imitation mentale de ses gestes. J'ai donc modélisé les micromouvements de son jeu. Ainsi, lors de mon premier essai, j'ai non seulement réussi à toucher la balle avec mon club, mais l'ai lancée aussi loin que lui, sans expérience préalable.

### Le Nouveau Code peut-il transformer des comportements acquis ?

Prenons le cas des joueurs du Lausanne Hockey Club, à une époque. Pendant les

*playoffs*, ils entraient dans un « état » qui les empêchait de donner le meilleur d'eux-mêmes. Mon rôle a consisté à « nettoyer » (*clean up*) les « schémas » qui les privaient d'entrer dans un véritable « état de *flow* » aussi bien pendant les entraînements que lors des *playoffs*. Après une année de travail, ils sont passés de Ligue B à Ligue A.

### Cela change-t-il l'approche du praticien ?

Totalement ! Dans le Nouveau Code, le praticien ne projette ni croyances ni valeurs sur le client. De même, les protocoles sont « sans contenu » (*content free*). Il mobilise l'inconscient sans passer par un récit détaillé des traumatismes. Le praticien s'assure que chaque protocole appliqué à son client comprend trois éléments :

1. la définition du protocole, avec ses éléments et leur enchaînement ;
2. les effets attendus et congruents pour qui applique les protocoles ;
3. les conditions contextuelles justifiant son utilisation.

Cette approche respectueuse de la personne est unique en son genre. De plus, la relation avec le client repose sur des rôles et des règles claires que chacun s'engage à respecter.

### Compris pour l'emploi en coaching. Mais certains outils du Nouveau Code peuvent-ils enrichir une formation ?

Oui ! Imaginez-vous qu'un formateur sache entrer dans un état de haute performance lors de sa formation. Une communication claire, une grande adaptabilité, une créativité accrue et une énergie soutenue améliorent l'impact de sa prestation. Il renforce sa crédibilité en restant congruent. Il inspire les participants et propose une expérience mémorable et efficace. Son audience en retire des résultats concrets. Et il en tire une grande satisfaction personnelle. Des exercices comme les *new code games* permettent aux formateurs de mieux gérer leur état de performance.

Un formateur capable de « calibrer » les réponses inconscientes (mouvements micro-musculaires) de son auditoire saura

s'adapter à celui-ci. Il renforcera l'engagement, répondra précisément aux besoins. De ce fait, il établira un lien de confiance et optimisera l'impact et l'efficacité de la formation.

### Autre exemple d'application ?

Les enfants actuels apprennent à une vitesse incroyable. Voyez les jeunes sur des scènes comme *X-Factor* ou *America's Got Talent*. Ils sont capables de chanter comme des professionnels. Ils observent leur idole en continu et répètent sans cesse. Ainsi, des gamins de 9 ans chantent avec une maîtrise digne d'artistes professionnels et avec une voix d'adulte !

### Donc...

De Monsieur et Madame Tout-le-Monde aux leaders dans l'entreprise et aux sportifs, chacun peut accéder à la modélisation, une aptitude naturelle de notre espèce. Les enfants, dotés d'une capacité innée à imiter, la perdent en partie à l'école en raison des cadres imposés. Reconnectons-nous avec cette capacité instinctive pour mieux apprendre et évoluer.

### Concrètement ?

En se posant les bonnes questions :

1. d'où vient ce que j'apprends ?
  2. est-ce validé par les fondateurs de la PNL ?
- pour éviter de tomber dans des approches diluées ou biaisées. Ou encore :
3. le formateur pratique-t-il régulièrement ces protocoles sur lui-même avec des résultats concrets ?
  4. suit-il chaque année une formation à la source pour affiner ses compétences ?
  5. est-il supervisé par un mentor par vidéo régulièrement pour améliorer sa pratique ?

Certaines écoles de coaching ou de PNL copient les techniques de la PNL classique et du Nouveau Code sans formation ni mention d'origine. Elles sacrifient l'éthique au nom d'intérêts commerciaux. Seuls les formateurs certifiés par John Grinder, Richard Bandler et Frank Pucelik enseignent la PNL classique originale. Grinder a apposé sa marque sur

le Nouveau Code pour préserver la discipline et éviter ce qui se produit avec la PNL classique. Seuls les formateurs accrédités ITCA NLP<sup>2</sup> peuvent certifier une formation en Nouveau Code.

### Quels sont les piliers pour intégrer la PNL en formation ?

1. Pouvoir distinguer chez les participants les processus conscient et inconscient ainsi que l'alignement de ces deux processus (congruence) grâce à la calibration.
2. Avoir la liberté pour le formateur de changer son état émotionnel en 30 secondes, dans n'importe quel contexte, face à n'importe qui et n'importe quand. Autrement dit, parvenir à entrer à sa guise dans un état de « haute performance » ou dans un état de non-connaissance (*know nothing state*) pour modéliser quelqu'un d'extraordinaire.
3. Agir en tant que modèle pour les participants en reformulant leurs propos et en fournissant un *feedback* précis et contextuel, tout en calibrant leurs réactions pour ajuster sa réponse. Sans cette approche, le *feedback* peut facilement devenir un jugement déguisé.

Tout un programme, en somme... Mais qui vaut – me semble-t-il ! – la peine d'être testé ! Séduit par le discours et les exemples inspirants d'Alessandro, je lui ai acheté dix heures de coaching en PNL Nouveau Code ! Un prochain article présentera mon bilan. Puisse celui-ci me conforter dans l'idée que la PNL n'est pas ce que je croyais !

interview  
Grégoire Montangero

1. Références (en anglais) :  
– [www.nlp.com/Articles/essarticle.htm](http://www.nlp.com/Articles/essarticle.htm)  
– [mycoachingpartners.com/wp-content/uploads/2025/01/A-Proposed-distinction-for-NLP-R-Dilts-C-Bostic-J-Grinder-October-2005.pdf](http://mycoachingpartners.com/wp-content/uploads/2025/01/A-Proposed-distinction-for-NLP-R-Dilts-C-Bostic-J-Grinder-October-2005.pdf)
2. (en anglais également) : [itcanlp.org](http://itcanlp.org).



**2**033. La catastrophe nucléaire tant redoutée a bel et bien eu lieu. Selon les autorités biélorusses, l'ogive nucléaire d'un missile Iskander a explosé accidentellement dans la ville de Gomel, base arrière du Kremlin lors de la guerre en Ukraine. Bilan: un millier de morts de part et d'autre des trois frontières. Selon les experts, un nuage radioactif semblable à celui de l'explosion du réacteur nucléaire de Tchernobyl en 1986 devrait bientôt contaminer l'Europe. Des doses très élevées de césium 137 vont donc infecter les populations.

A Varsovie, les Kowalski suivent en direct les développements du terrible événement. Ces prochaines heures, l'armée va distribuer des kits de protection NBC aux habitants. Mais la famille ne les utilisera sans doute pas. En effet, elle compte décoller le lendemain pour Libertad. Leur destination est l'une des nouvelles villes de paix autonomes du Costa Rica où les armes, ainsi que toute forme de violence, sont bannies. Là, Jan travaillera comme formateur pour Safelink, une société de biotechnologies qui fournit des implants cérébraux de sécurité (ICS).

Un mois plus tard, Jan débute l'animation du programme Safe4U. Il aide les nouveaux arrivants désireux de s'équiper d'implants à bien s'intégrer dans la communauté de paix. Objectifs de la formation: connaître le fonctionnement de son ICS, savoir utiliser ses fonctions de transfert de données et se sentir à l'aise dans ce nouvel environnement de vie.

Contre toute attente, lors de la première journée de formation, les participants sont



## 2030, l'odyssée de la formation

### ÉPISODE 4 :

### LES IMPLANTS DE LA PAIX

très remontés. Les objections fusent: « Un implant qui régule mes émotions, c'est du contrôle mental! », « Si tout est régulé, est-ce que je ressens encore vraiment la vie? », « Ceux qui refusent l'implant seront-ils mis à l'écart? ».

Cette situation de stress incite Jan à activer son propre ICS. Il éprouve d'emblée une sensation de bien-être. Cet état l'incite à répondre avec calme et à rassurer les participants. Afin de démontrer les bienfaits des implants cérébraux, il raconte l'histoire de l'artiste Neil Harbisson<sup>1</sup>. Cet Anglais souffre d'une achromatopsie totale. Autrement dit, il ne voit qu'en noir et blanc. En 2004, il est devenu le premier homme à porter une antenne implantée dans son crâne, dispositif qui traduit les couleurs en sons. Grâce à cette « oreille cybernétique », Neil perçoit le spectre des couleurs visibles ainsi que les infrarouges et les ultraviolets. Pour lui, cet implant ne corrige pas seulement son handicap, non: il élargit ses sens au-delà des capacités ordinaires et transforme sa perception du monde.

De retour à la maison, Jan enlace avec tendresse Zuzanna, qui l'interroge aussitôt: « Mon chéri, comment s'est déroulée ta formation? ». Il explique le début tendu de la journée, les bienfaits de son ICS en situation de stress et l'effet positif de l'histoire de Neil Harbisson. Dans la nuit paisible, le couple contemple le ciel étoilé de Libertad, loin du tumulte du monde. Jan sait que la paix ne se décrète pas, mais s'apprend, pas à pas. Chaque changement suscite des résistances, mais ce n'est qu'en affrontant ses peurs que l'on accède à une véritable sérénité.

**Jean-Marc Guscetti**

formateur en entreprise,  
[www.jmg-formation.ch](http://www.jmg-formation.ch)  
texte rédigé en collaboration  
avec Chat GPT

1. Meeting a real-life cyborg was gobsmacking, Helen Bushby, [www.bbc.com](http://www.bbc.com), 2024



## Former à l'ère de l'IA : se distinguer pour ne pas disparaître

La Parisienne Marie Dollé est une analyste d'affaires connue pour repérer et commenter les innovations révolutionnaires, dont l'IA. Plus de 24000 abonnés lisent *In bed with tech*, la newsletter qu'elle consacre aux tendances émergentes relatives à l'univers du consommateur. Elle a répondu aux questions de *transfert*.

### **Selon vous, en quoi l'IA va-t-elle modifier la formation continue dans les prochaines années ?**

Avec l'essor de l'IA, l'abondance des informations ne fait que croître. Alors, pour quoi choisir une solution plutôt qu'une autre ? Pourquoi écouter cet avis-ci plutôt que celui-là ? Dans cette dynamique, les professionnels de la formation continue jouent un rôle essentiel.

### **Encore faut-il qu'ils ne se perdent pas dans cet océan de données...**

Une citation de Benedict Evans, un analyste en technologie, me plaît beaucoup : « La curation se développe jusqu'à nécessiter la recherche, et toute recherche se développe jusqu'à nécessiter la curation. »

### **En clair ?**

Cela signifie qu'un contenu organisé et sélectionné (curation) finit par devenir

vaste ou complexe au point d'exiger des outils de recherche pour le trier ou y accéder de façon efficace. Inversement, les systèmes de recherche accumulent une grande quantité de données. Il faut ensuite une forme d'organisation (curation) pour rendre les résultats pertinents et compréhensibles. C'est un cercle où l'un nourrit l'autre.

### **Les plateformes d'apprentissage basées sur l'IA, comme les assistants pédagogiques intelligents, se multiplient. Quels conseils donneriez-vous aux pros de la formation pour se positionner face à ces outils afin de maintenir leur valeur ajoutée dans l'écosystème éducatif ?**

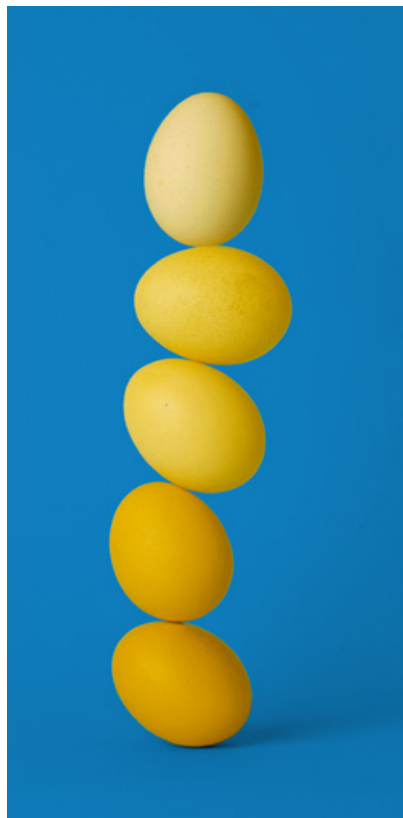
Les pros de la formation ne sont plus seulement des passeurs de savoir, mais des curateurs d'expériences et des architectes de sens. Leur valeur ajoutée réside dans

leur capacité à structurer, filtrer et guider, à tracer un chemin au milieu de l'infinité de choix que l'IA déploie.

C'est aussi le même parallèle qu'entre une IA et un médecin : on acceptera volontiers que l'IA analyse une radiographie, mais on préférera que ce soit le médecin qui nous en établisse le compte rendu. Nous voulons être vus, entendus, accompagnés par quelqu'un capable de saisir les nuances de nos émotions et de notre vécu.

### **Dans quelles fonctions l'IA pourrait-elle compléter, plutôt que remplacer, le rôle des formateurs ?**

La réponse évidente serait de dire que l'IA va alléger certaines tâches répétitives ou techniques, libérant ainsi les formateurs pour des fonctions plus humaines et stratégiques. Mais en réalité, je crois que nous sommes en train de réinventer la façon d'apprendre.



Récemment, je discutais avec une enseignante qui faisait face à l'usage massif de ChatGPT par ses élèves et ne savait plus trop comment réagir. Alors, dans un élan de malice – n'est-ce pas là le propre de l'humain ? – elle leur a demandé une dissertation de dix pages. Mais le jour de la remise, elle leur a fait synthétiser les points principaux de chaque rendu. Et c'est ce résumé, cette réflexion personnelle, qu'elle a choisi de noter !

Pour en revenir à notre point... Je n'ai pas de réponse définitive, mais je crois que chaque formateur doit trouver sa propre singularité. Car se distinguer, c'est se différencier de la machine... mais aussi, encore et toujours, des autres humains.

### **En formation continue pour adultes, quels types de contenus ou de compétences jugez-vous les plus adaptés à l'automatisation par des algorithmes d'IA ? Et lesquels devraient rester sous l'exclusivité des formateurs humains ?**

Je crois profondément à l'intelligence collective et aux dynamiques de groupe. En formation continue, les échanges, la confrontation des idées et le croisement des expériences permettent aux apprenants de progresser de manière durable et authentique.

L'IA restera un appui, mais la véritable richesse de l'apprentissage réside dans l'intelligence collective, soutenue et guidée par le formateur.

### **Vous avez écrit : « Qui aurait imaginé que l'homme, si prompt à chercher la chaleur humaine, se tourne vers des entités qui n'ont ni cœur ni âme ? » Sachant que la relation formateur-apprenant est essentielle à l'engagement, craignez-vous un risque d'appauvrissement ou de déshumanisation du lien ?**

L'anthropomorphisme de la machine vide ces valeurs de leur sens. Cette vision trahit ce que Kant appelait le principe fondamental : traiter l'humanité comme une fin en soi, jamais comme un moyen. Comme le résume Gianpiero Petriglieri : « Le problème, ce ne sera pas les machines qui viendront, mais les machines que nous deviendrons. »

Pour aller plus loin, voici un commentaire que j'ai publié sur LinkedIn concernant les compagnons numériques et autres robots de compagnie censés alléger notre solitude. Matière à réflexion ? « Un livre a une fin. Un ami a une fin. Une conversation, une saison, un moment – tout, absolument tout, a une fin. Mais l'IA, elle, n'a pas de fin. Elle boucle, s'adapte, continue sans relâche, sans fatigue, sans faillir. Et pourtant, c'est peut-être dans les fins, dans les limites, que nous trouvons le sens. Sans fin, est-ce qu'elle touche vraiment ou ne fait-elle que persister ? »

### **Vous avez également écrit : « En interagissant avec ces IA, nous devenons leurs cobayes. Nous les nourrissons de nos pensées, de nos émotions, sans même nous en rendre compte. Et elles apprennent. Elles évoluent. Et nous, nous régressons. » Pouvez-vous développer ce que cela risque de signifier pour les formateurs et les personnes formées ?**

Une IA aurait besoin de 200 à 600 échantillons pour imiter un style de manière reconnaissable. Peut-être est-ce là que réside notre liberté : dans ce que la machine ne peut ni capter ni reproduire, dans cet espace encore vierge.

Pour les formateurs et les créateurs de savoir, on verra sans doute s'ériger davantage de barrières, de *paywalls*<sup>\*</sup>, non seulement pour protéger un modèle économique, mais aussi pour préserver ce qui échappe encore à l'IA. Derrière ces murs, les contenus demeurent inaccessibles aux robots, résistant à devenir de simples matériaux pour entraîner des algorithmes.

Il y a là une vigilance à adopter : se protéger pour ne pas se diluer dans des systèmes qui reproduisent sans jamais comprendre. Ou alors, choisir la voie inverse : accepter ce partage, à condition de façonner nos propres assistants nourris de savoir « propriétaire », créés par nous et pour nous. C'est ce que j'appelle les *outskills*.

### **Pourriez-vous donner des exemples concrets de ce que des formateurs pourraient faire de l'usage des *outskills* ?**

Imaginons un formateur spécialisé dans les outils d'IA. À chaque découverte d'un nouvel outil, il enregistre une description, des liens utiles, des fonctionnalités clés dans son assistant GPT personnalisé. Au fil du temps, cet assistant devient un réservoir de connaissances, enrichi et affiné par les expériences du formateur et les retours d'apprenants.

Mais les *outskills* vont au-delà de la simple accumulation d'informations. En intégrant les retours d'usage et les observations de terrain, cet assistant devient une ressource vivante. Il s'avère capable de détecter des schémas récurrents, de répondre en fonction de profils spécifiques et d'affiner ses recommandations.

Au bout d'un certain temps, ce GPT personnalisé se mue en véritable expert augmenté. Le voici adapté aux besoins des utilisateurs réels. Il propose des réponses ancrées dans un contexte unique, que nul autre ne possède.

En dupliquant cette démarche sur d'autres savoirs, d'autres domaines, chaque formateur pourrait ainsi créer un assistant enrichi par sa propre expérience et celle de ses apprenants, aussi unique que sa pratique.

C'est cela, les *outskills* : une expertise partagée avec la machine, mais enracinée dans une connaissance humaine, profonde et évolutive.

\* les « murs payants » sont une restriction d'accès à un contenu en ligne (articles, vidéos, etc.) sauf en cas de paiement. Exemple : autoriser la lecture gratuite de quelques paragraphes d'un article et réserver la suite aux seuls abonnés.



## F S E A ■

# La formation continue en Suisse : un avenir incertain face aux réductions budgétaires

Lausanne, le 4 février – L'éducation tout au long de la vie est-elle en danger en Suisse? C'est la question cruciale qui a animé l'Assemblée Générale de la Conférence Romande de la Formation Continue (CRFC), tenue au Musée Olympique de Lausanne. Face aux menaces pesant

sur le financement de la formation continue, experts et représentants politiques ont dressé un constat préoccupant : sans un engagement fort des autorités et du secteur privé, l'avenir du développement des compétences en Suisse pourrait être compromis.

## Un financement en suspens : vers une suppression de la loi sur la formation continue ?

L'intervention de la Conseillère nationale Céline Weber a ouvert le débat sur les récentes propositions gouvernementales. Le « Rapport Gaillard » envisage la suppression pure et simple de la Loi sur la Formation Continue (LFCO), tandis que le Conseil fédéral préconise un maintien partiel, mais avec l'élimination des financements prévus aux articles 12 et 16. Ces coupes budgétaires toucheraient directement le soutien aux organisations de formation continue et aux cantons pour le développement des compétences de base des adultes.

La consultation sur ces propositions est en cours jusqu'en mai 2025, et le message du Conseil fédéral est attendu en septembre de la même année. Face à cette échéance, les associations professionnelles doivent affûter leurs arguments pour convaincre le Parlement en décembre 2025 du rôle fondamental de la formation continue dans une société en mutation.

## Des défis majeurs pour la formation continue

Patrick Rywalski, expert en formation continue à l'HEFP de Lausanne, a présenté un panorama inquiétant des défis à relever. S'appuyant sur les analyses de l'OCDE et de l'Unesco, il a souligné plusieurs obstacles structurels :

- accès inégal à la formation : disparités régionales et contraintes financières freinent de nombreuses personnes dans leur volonté de se former ;

- transition démographique : depuis 2016, la population des 45-65 ans en Europe dépasse celle des 25-45 ans, ce qui entraîne des répercussions directes sur l'employabilité et la formation professionnelle ;
- évolution du marché du travail : la nécessité de développer des compétences transversales est essentielle pour accompagner les changements économiques et technologiques.

## 1,5 million de personnes en situation de précarité éducative

Daniele Beltrametti, chargé d'enseignement à l'Université de Genève, a alerté sur un déficit de compétences de base qui concerne environ 1,5 million de personnes en Suisse. La littératie, la numératie et la capacité de résolution de problèmes sont insuffisantes pour une large partie de la population adulte, rendant l'intégration sociale et professionnelle plus difficile, notamment pour les migrants et les travailleurs âgés.

Malgré ce constat alarmant, la formation continue ne concerne aujourd'hui que 1 à 2 % des adultes suisses, un chiffre bien trop faible par rapport aux besoins réels. Or, sans un financement adéquat, ces programmes risquent de rester inaccessibles à une grande partie de la population.

## Une menace budgétaire sur la formation

Les réductions budgétaires annoncées dans le cadre du Paquet d'économies 27 pourraient sérieusement compromettre l'offre de formation continue. Moins de ressources signifierait une baisse de la

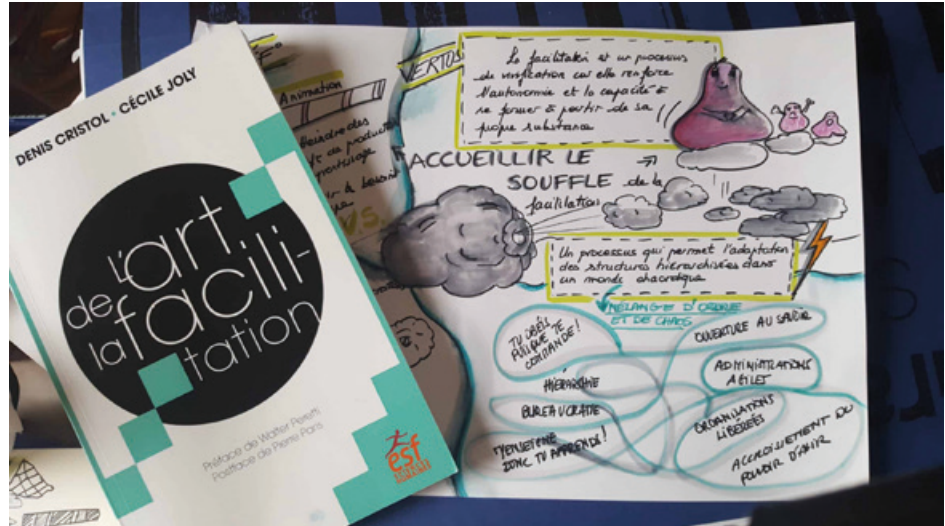
qualité des formations et une accessibilité restreinte, renforçant ainsi les inégalités d'apprentissage. Si la Confédération soutient certaines institutions, l'insuffisance des financements demeure un frein majeur.

Les entreprises jouent certes un rôle essentiel, mais leur implication reste inégale selon les secteurs, aggravant encore les disparités. Pour pallier ces difficultés, des pistes de solutions ont été avancées, notamment la création de comptes personnels de formation et des programmes modulaires plus flexibles pour permettre un accès plus large et adapté aux besoins des individus.

## Un investissement vital pour l'avenir

En clôture de cette session, Stéphane Jacquemet, modérateur de la discussion et chargé d'enseignement à l'Université de Genève, a insisté sur la nécessité d'une réforme ambitieuse pour garantir l'adéquation entre l'offre de formation et les exigences du marché du travail. La formation continue doit être vue comme un investissement stratégique, non seulement pour l'économie mais aussi pour la cohésion sociale du pays.

Si la Suisse veut rester compétitive et assurer l'employabilité de sa population face aux mutations technologiques et démographiques, elle devra impérativement repenser son modèle de formation continue. L'enjeu est de taille : il ne s'agit pas seulement d'une question budgétaire, mais d'une priorité nationale pour l'avenir des travailleurs et de la société tout entière.



## Facilitation en intelligence collective par Denis Cristol

Quatre modules destinés à professionnaliser la posture de facilitateur en intelligence collective. Une formation destinée aux : facilitateurs, animateurs, coachs, animateurs, managers et acteurs de changement.

Il est possible de faire circuler les énergies dans un corps humain. Dès lors, pourquoi n'en serait-il pas de même dans un corps social? Le cœur de cette formation réside dans l'apprentissage de pratiques vécues, ressenties pour soi et transposées aux environnements professionnels.

Une posture qui s'appuie sur le *wuwei* soit l'agir non-agir ou mouvement sans mouvement. Une démarche qui privilégie les transformations silencieuses, l'involonté et la résonance.

### Au programme

- Pédagogie non directive - pédagogie - approche pragmatique (Dewey) - coaching d'équipe (Formation Transformance);
- vision de l'intelligence collective corporelle : *Process work* - *Leadership Embodiment* - Coaching somatique - Constellation systémique d'organisation
- approche sociale : entraînement mental - 5 disciplines de Peter Senge Théorie U - démocratie profonde - *deep ecology*
- Arts énergétiques internes chinois : qi gong, tai-chi, judo, tuina

Une formation animée par Denis Cristol, docteur en sciences de l'éducation, coach, facilitateur, chercheur, ayant exercé des responsabilités nationales en matière d'offre de formation et d'innovation.pédagogique.

### Quand ?

- **Module 1 :**  
*Les essentiels de la facilitation*  
30 et 31 octobre 2025
- **Module 2 :**  
*Accueillir l'énergie d'un groupe*  
25 et 26 novembre 2025
- **Module 3 :**  
*Vision partagée* et
- **Module 4 :**  
*Ecoconception*  
14, 15 et 16 janvier 2026

### Où ?

Lausanne

### Avec qui ?

Denis Cristol

### Combien ?

Prix membre : CHF 2 975.—  
Prix non-membre :  
CHF 4 375.—

### Certificat délivré

Certification éligible par Qualiopi, « Facilitation en intelligence collective–pratiques avancées »

### Renseignements et inscriptions

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

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