Un bon formateur peut-il former… à tout ?

Agathe Hutin Dartiguelongue

Expertise métier, compétences transférables, plaisir d'apprendre… Comment savoir si l'on en sait suffisamment pour former ?

Il y a quelques jours, lors d'un atelier au Sommet de la Formation, une participante de Péda GO ! a soulevé une question qui m'est restée en tête. On parle souvent des experts métier qui deviennent formateurs sans avoir été formés à la pédagogie. On s'interroge sur leur capacité à transmettre leurs connaissances, à accompagner les apprentissages, à concevoir des activités adaptées. Mais l'inverse ?

Qu'en est-il du formateur qui maîtrise la pédagogie, mais qui n'est pas expert du sujet sur lequel il doit former ?

Peut-il intervenir malgré tout ? Jusqu'où peut-il s'appuyer sur ses compétences pédagogiques ? Et surtout, à partir de quand peut-on considérer qu'il en sait « assez » ? Parce qu'entre « Je ne maîtrise clairement pas suffisamment ce sujet pour former dessus » et « Je ne suis pas LA personne qui en sait le plus, donc je ne suis pas légitime », il existe quand même un sacré espace. Et notre bon vieux syndrome de l'imposteur adore s'y installer.

Alors, j'ai eu envie de creuser la question.

Avant de savoir si l'on en sait assez… encore faut-il savoir ce qu'il faut savoir !

Imaginons qu'on me propose d'animer une formation sur la communication professionnelle. Est-ce que je suis compétente pour le faire ?

Avec cette seule information, impossible de répondre sérieusement. S'agit-il d'initier des salariés aux principes de l'écoute active ? D'accompagner des managers dans la gestion de conversations difficiles ? De former des professionnels médico-sociaux à la communication avec des personnes présentant des troubles cognitifs ?

Dans les trois cas, on parle de communication professionnelle. Pourtant, les compétences nécessaires pour accompagner les apprentissages sont très différentes.

C'est là qu'intervient une étape fondamentale de l'ingénierie pédagogique, et pourtant encore trop souvent négligée : la recherche et l'analyse des besoins.

Avant de construire une formation, et même avant de décider si l'on est la bonne personne pour l'animer, il faut comprendre ce qui se cache derrière la demande.

- Qui sont les apprenants ?
- Que savent-ils déjà ?
- Quelles situations rencontrent-ils ?
- Quelles difficultés cherchent-ils à dépasser ?
- Que devront-ils être capables de faire à l'issue de la formation ?
- Dans quelles conditions devront-ils mobiliser ces compétences ?

Et surtout, le besoin exprimé correspond-il réellement au besoin à traiter ?

Rechercher les besoins, c'est aller au-delà de la demande

Quand on parle d'analyse des besoins, on pense souvent à un entretien avec le commanditaire, à un questionnaire envoyé aux futurs participants ou à quelques questions posées en début de formation. Ce sont des points de départ. Mais ils ne suffisent pas toujours. Un besoin exprimé n'est pas nécessairement un besoin réel. Et une demande de formation ne signifie pas automatiquement que la formation est la réponse la plus adaptée.

Pour comprendre ce qui se joue, il peut être nécessaire de croiser plusieurs regards : celui du commanditaire, des futurs apprenants, de leurs responsables, voire d'autres professionnels concernés. On peut aussi observer des situations de travail, analyser des pratiques, examiner des productions ou des résultats, identifier les difficultés rencontrées et les compétences déjà présentes. L'objectif est de comprendre l'écart entre la situation actuelle et la situation attendue, puis d'identifier ce qui relève réellement d'un besoin de développement des compétences. Et parfois, cette analyse révèle que le problème vient davantage d'une organisation inadaptée, d'un manque de moyens ou de consignes contradictoires. Dans ce cas, former ne suffira pas à résoudre le problème.

La recherche et l'analyse des besoins permettent donc de déterminer ce qu'il faut réellement apprendre, mais aussi de vérifier qu'une formation est pertinente.

Et c'est seulement à partir de ce travail que l'on peut commencer à déterminer le niveau d'expertise nécessaire pour accompagner les apprentissages.

Quatre formateurs, quatre situations

Pour aller plus loin, je vous propose quatre situations. Peut-être vous reconnaîtrez-vous dans l'une d'elles.

1. Je maîtrise le sujet… mais dans un autre contexte

Une formatrice expérimentée doit animer une formation sur la communication professionnelle auprès de salariés du secteur médico-social.

Elle connaît bien les techniques d'écoute active, de reformulation et de gestion des échanges difficiles. Elle les a pratiquées pendant plusieurs années, mais dans le secteur commercial. En revanche, elle n'a jamais travaillé dans le médico-social.

Est-elle légitime pour intervenir ?

Tout dépend des besoins identifiés.

Si la formation porte sur les fondamentaux de la communication, elle dispose déjà de compétences solides, transférables d'un contexte à l'autre. Elle devra bien sûr s'approprier les spécificités du secteur, adapter les situations proposées et s'appuyer sur l'expérience des participants. Changer de contexte professionnel ne signifie pas repartir de zéro. Mais transférer une compétence suppose aussi de comprendre les particularités du nouvel environnement.

En revanche, si la formation vise l'acquisition de techniques spécifiques de communication avec des personnes présentant certains troubles, ses connaissances initiales risquent de ne plus suffire.

2. Les participants en savent plus que moi sur leur métier

Un formateur anime un atelier réunissant des professionnels expérimentés autour d'une problématique qu'ils rencontrent dans leur activité. Il ne possède pas leur expertise technique, mais il sait concevoir un cadre propice aux échanges, poser des questions pertinentes, favoriser la confrontation des points de vue et accompagner la construction collective de solutions.

Est-il moins légitime parce qu'il ne détient pas toutes les réponses ?

Je ne le pense pas. **Sa valeur ajoutée réside ici dans son expertise pédagogique et sa capacité à faciliter les apprentissages.**

Il peut permettre à des professionnels de prendre du recul sur leurs pratiques, de mutualiser leurs expériences et de construire ensemble de nouvelles réponses. À condition, bien entendu, que son rôle soit clairement défini et qu'il ne prétende pas valider des solutions techniques qu'il n'est pas compétent pour évaluer.

Être formateur ne signifie pas nécessairement être celui qui en sait le plus dans la salle. Et reconnaître l'expertise des apprenants n'enlève rien à la nôtre.

3. Je sais former… mais je ne maîtrise pas le geste professionnel

Une formatrice expérimentée en pédagogie se voit proposer une formation sur les techniques de transfert et de déplacement d'une personne en situation de handicap. Elle sait concevoir une progression pédagogique, animer des mises en situation et construire des évaluations. Elle a une expérience du secteur mais à un poste plutôt administratif. Elle s'est documentée sur le sujet, a consulté des ressources et préparé ses supports. Mais elle n'a jamais pratiqué ces techniques et ne maîtrise pas les gestes permettant d'assurer les transferts en sécurité.

Peut-elle animer cette formation ?

Dans ce cas, la réponse me semble assez claire : **non, pas seule et pas dans ces conditions**.

Parce qu'une mauvaise réalisation peut mettre en danger la personne accompagnée comme le professionnel. Il ne suffit pas de savoir organiser une mise en situation pour être capable de démontrer, corriger et évaluer un geste technique.

Certaines compétences nécessitent une maîtrise pratique que l'expertise pédagogique ne peut pas remplacer.

Cela ne signifie pas que cette formatrice n'a rien à apporter au projet. Elle pourrait tout à fait concevoir le parcours, construire les activités et travailler en collaboration avec un professionnel maîtrisant ces techniques. Mais il faut savoir reconnaître les limites de son champ de compétences.

4. Je ne maîtrise pas encore le sujet… mais je peux apprendre !

Cette dernière situation, je la connais particulièrement bien, parce que je l'ai vécue.

Il y a quelques années, j'ai animé des formations en vente spécialisée dans l'équipement du foyer. La vente, je connaissais. Mais les réfrigérateurs, les lave-linge, les fours et leurs caractéristiques techniques ? Beaucoup moins ! Alors, je me suis documentée. Énormément. J'ai exploré les différentes technologies, comparé les produits, étudié leurs caractéristiques et leurs arguments de vente.

Et surtout, j'ai conçu des activités **qui permettaient aux apprenants de rechercher, comparer, analyser, argumenter et construire leurs propres connaissances**.

J'ai beaucoup mobilisé la pédagogie inversée et les méthodes actives et ludiques.

Les apprenants n'attendaient pas que je leur récite les caractéristiques de chaque appareil. Ils apprenaient à rechercher les informations pertinentes, à comprendre les besoins d'un client et à construire un argumentaire adapté. Et moi, pendant toute cette préparation, j'apprenais aussi ! À tel point qu'à la fin, j'avais presque l'impression d'avoir vendu des réfrigérateurs toute ma vie.

Pour autant, je n'étais pas devenue experte en électroménager. J'avais acquis les connaissances nécessaires pour accompagner les apprentissages visés. Et c'est une distinction essentielle.

La préparation pédagogique peut aussi être un formidable levier d'apprentissage pour le formateur lui-même.

Bien sûr, cela suppose de prendre le temps de se former ou s'auto-former (ce qu'on n'a pas toujours), de vérifier la fiabilité des informations, d'anticiper les questions et de savoir reconnaître ce qu'on ne maîtrise pas. **Les pédagogies actives ne sont pas une solution pour masquer un manque de connaissances**. Mais elles peuvent permettre de construire des apprentissages solides sans que le formateur ait besoin d'être un expert absolu du domaine.

Et si l'envie comptait aussi ?

Il y a un autre élément dont nous n'avons pas encore parlé, et qui me semble pourtant essentiel : **le plaisir que l'on prend à travailler sur un sujet.**

Imaginons qu'on me propose d'animer une formation dans un domaine que je maîtrise peu.

Si le sujet m'intéresse, je vais naturellement avoir envie de creuser. Je vais lire, chercher, comparer les sources, poser des questions, explorer de nouvelles pistes. Je vais probablement y passer beaucoup de temps, parfois même sans vraiment m'en rendre compte, parce que je vais prendre plaisir à apprendre. Et ce plaisir va aussi nourrir ma créativité pédagogique. Je vais avoir envie d'imaginer des activités, de trouver des exemples, de rendre le sujet vivant et accessible.

Maintenant, imaginons exactement la même proposition, mais **sur un sujet qui ne m'intéresse absolument pas**.

Je peux avoir les mêmes compétences pédagogiques, les mêmes capacités d'apprentissage, le même temps de préparation… Mais l'énergie nécessaire pour me plonger dans le sujet ne sera probablement pas la même. Me documenter risque de devenir une corvée. Préparer les activités, une contrainte. Et si, en plus, je pars avec un important déficit de connaissances, l'expérience peut vite devenir pénible.

La question qui se pose alors est aussi « Ai-je envie de consacrer du temps et de l'énergie à cet apprentissage ? »

Cela ne signifie pas qu'il faut être passionné par tous les sujets sur lesquels on intervient. On peut parfaitement animer une formation de qualité sans éprouver un enthousiasme débordant pour son contenu. Et inversement, être passionné par un sujet ne garantit ni la maîtrise des connaissances ni la qualité de la formation.

Mais lorsqu'on doit développer une expertise que l'on ne possède pas encore, **l'appétence devient un véritable levier**.

Je repense à mes formations sur la vente d'équipements du foyer. Si j'ai passé autant de temps à explorer les caractéristiques des appareils et à imaginer des activités, c'est aussi parce que j'y trouvais du plaisir. J'aimais apprendre, comprendre et chercher comment rendre ces connaissances accessibles aux apprenants.

Finalement alors, il y a peut-être une question supplémentaire à se poser avant d'accepter une formation : **« Est-ce que j'ai envie de devenir suffisamment compétent sur ce sujet pour le transmettre ? »**

Parce qu'on peut être capable de le faire… sans forcément avoir envie de le faire. Et reconnaître cela, c'est aussi faire un choix professionnel légitime.

Alors, faut-il être expert pour former ?

Après ces quatre situations, j'ai envie de répondre : **ça dépend** !

Je sais, ce n'est pas très satisfaisant comme réponse. Mais cela dépend réellement de ce que l'on entend par « expert », des compétences à développer, du public, du contexte et du rôle que l'on occupe :

- On peut transférer des compétences acquises ailleurs.
- On peut faciliter des apprentissages en mobilisant l'expertise des participants.
- On peut acquérir de nouvelles connaissances grâce à l'autoformation.
- On peut aussi s'associer à un professionnel qui possède l'expertise technique qui nous manque.

Et parfois, il faut savoir refuser une intervention (quand c'est possible) ou reconnaître que l'on n'est pas encore suffisamment compétent pour l'assurer. Ce qui compte, finalement, ce n'est peut-être pas d'être expert du sujet dans l'absolu. **C'est d'être suffisamment compétent au regard des apprentissages que l'on s'engage à accompagner.**

Et notre syndrome de l'imposteur, dans tout ça ?

Il mérite lui aussi qu'on s'y intéresse.

Parce que je crois qu'il y a deux risques assez différents :

- Le premier, c'est de surestimer ses compétences. De penser qu'une bonne maîtrise de la pédagogie permet de compenser n'importe quelle lacune technique.
- Le second, c'est de sous-estimer ce que l'on sait déjà. De considérer que, parce qu'on n'a pas exercé un métier pendant vingt ans ou qu'on ne connaît pas toutes les réponses, on n'est pas légitime pour former.

Or, **le sentiment de légitimité n'est pas une preuve de compétence. Et le sentiment d'illégitimité n'est pas une preuve d'incompétence.**

Alors, plutôt que de nous demander si nous sommes « assez experts », pourquoi ne pas examiner plus concrètement ce que nous sommes capables de faire ?

- Ce que nous maîtrisons déjà
- Ce que nous pouvons transférer.
- Ce que nous pouvons apprendre.
- Les ressources et les personnes sur lesquelles nous pouvons nous appuyer.
- Ce que nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas maîtriser.
- Et, finalement, ce que nous avons vraiment envie de transmettre.

Un outil pour faire le point

J'avais promis, en abordant cette question sur LinkedIn, de vous proposer un outil d'auto-évaluation. L'idée est simple : vous aider à examiner votre niveau d'expertise face à une formation que vous animez, que vous préparez ou que l'on vous propose. Un outil pour vous aider à prendre du recul, à identifier vos points d'appui, vos besoins de préparation, votre envie de vous investir et les éventuelles limites à votre intervention.

Avec une première question, fondamentale :

Ai-je suffisamment recherché et analysé les besoins pour savoir quelles compétences cette formation exige réellement de moi ?

Parce que si la réponse est non, il est peut-être un peu tôt pour décider si l'on en sait suffisamment.

https://pedascoop.com/media/2026/10/Autodiagnostic-suis-je-la-bonne-personne-pour-animer-cette-formation-.pdf