

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale
De la Communauté Française
Rue Saint-Brice, 53
7500 Tournai
Enseignement Supérieur Paramédical
Cadre de santé

Le cadre, l'accompagnateur : pédagogue ou délégataire.

Mémoire présenté par Beullens Christelle
En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année 2016-2017

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale
De la Communauté Française
Rue Saint-Brice, 53
7500 Tournai
Enseignement Supérieur Paramédical
Cadre de santé

Le cadre, l'accompagnateur : pédagogue ou délégataire.

Mémoire présenté par Beullens Christelle
En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année 2016-2017

Remerciements

Mes pensées vont vers mes proches et mes amis qui m'ont encouragée et soutenue durant ces années de formation.

Merci aux personnes que j'ai pu rencontrer. Elles m'ont permis d'échanger sur les idées et de partager leurs vécus sur le terrain.

Merci à mon fils qui m'a encouragée.

Merci également aux professeurs et à mon responsable de stage.

Merci à Madame Lejeune, professeur et chercheuse en physique, et à Madame Simoulin, psychologue, qui m'ont suivie depuis le début et apporté leur aide précieuse.

Merci à mon amie « Véro » pour sa relecture et ses corrections.

Merci à Monsieur Vantomme pour sa préface et ses suggestions, qui m'ont toujours poussé plus loin.

Exercice d'intégration tenant lieu de préface

Quel accueil allons-nous réserver à cette EI ? En décembre 2010, j'écrivais en compagnie (*sic*) de Mélanie : « Accueillir, c'est cueillir l'autre, *un pas encore-membre*, avant de le recueillir dans un nouveau corps. Accueillir en devient accompagnement et c'est plus qu'une notion de préfixe qui nous invite ».

Je poursuis donc et poursuivre est, peut-être, une forme d'accompagnement. Vous me suivez ? Rejoignant Socrate, et un rien Machiavel, je suis intimement convaincu qu'accueillir relève du travail premier des trois métiers impossibles. Ayant deux sens, *premier* signifie, ici et à la fois, initial et supérieur.

Faut-il alors comprendre qu'accueillir permet au chef d'être initial(e) et supérieur, à la fois ? Accueillir et donc accompagner sont bel et bien de la mission du déma-gogue, signifiant dans son acception première : celui qui guide le peuple ; de la mission du péda-gogue et, oserais-je, du sani-gogue qu'est timidement le soignant. Emmener pour amener, l'idéal est d'accompagner, aurions-nous là découvert le management du 5^{ème} type/ style ?

Après le suffixe, laissons-nous emmener par le préfixe *acc-* ! Est-ce le hasard qui n'existe guère ou leur latine étymologie qui fait qu'accompagner et accueillir partagent les mêmes trois premières lettres ? Et de poursuivre l'inventaire : acculturer, accepter, accéder, acclamer, accumuler et, malgré les apparences, acquérir et acoquiner ; puis acclimater, accoler, accorder, accoucher¹, accouer, accoupler, accoutumer, et même accréditer, accrocher, accroître, accommoder, accomplir et pour finir, accointer. *Waouh*, quelle description de ... missions !

Ce préfixe, et cette EI, signale une idée de rapprochement, présageant d'une proximité. Accueillir, c'est s'approcher et accompagner, c'est rester proche sur le chemin comme une escorte ou un co-pain ou ... un cadre, pour con-venir et aller avec. Si les fortes fièvres s'accompagnent de délires, les performances d'un cadre s'accompagnent bien de celles de l'équipe, non ?

Bonne lecture en compagnie de Christelle, une *Pegasus*.

PATRICK

¹ La mère de Socrate était sage-femme. Il propose d'ailleurs la maïeutique comme art de faire accoucher les esprits.

Table des matières

Introduction-----	1
Chapitre I : Le cadre, le manager-----	4
1. Introduction-----	4
2. Qui est le cadre de santé ?-----	4
3. Qu'est-ce que le management ?-----	5
4. Styles de management-----	6
5. Rôles du manager-----	8
6. Que dit le cadre législatif ?-----	9
6.1. En faveur de l'accompagnement-----	10
6.2. En faveur de la délégation-----	12
7. Conclusion-----	13
Chapitre II : L'accompagnement-----	14
1. Introduction-----	14
2. Définitions-----	15
2.1. Accompagnement-----	15
2.2. Qu'est-ce que l'accompagnement professionnel ?-----	16
3. Compétences nécessaires à l'accompagnement-----	17
3.1. Compétences organisationnelles-----	17
3.2. Compétences relationnelles-----	18
3.3. Compétences pédagogiques-----	19
4. Conclusion-----	19

Chapitre III : Pédagogies-----	22
1. Introduction-----	22
2. Distinction entre pédagogie et andragogie-----	23
2.1. Pédagogie-----	23
2.2. Andragogie-----	23
3. Principaux courants pédagogiques-----	24
3.1. L'approche « transmission de connaissance »-----	24
3.2. L'approche humaniste-----	25
3.3. L'approche béhavioriste-----	25
3.4. L'approche cognitiviste-----	26
3.5. L'approche constructiviste-----	26
3.6. L'approche socio-constructiviste-----	27
4. Triangle pédagogique de Jean Houssaye-----	27
4.1. Réinterprétation du triangle pédagogique-----	28
5. Les styles d'enseignement-----	31
5.1. Qu'est-ce qu'un style ?-----	31
5.2. La grille de Therer-Willemart-----	31
6. Synthèse « styles de management- styles d'enseignement »-----	33
7. Méthodes pédagogiques-----	34
7.1. Méthodes traditionnelles-----	35
7.1.1. Le modèle magistral-----	36
7.1.2. La méthode expositive-----	36
7.1.3. La méthode démonstrative-----	36
7.2. Méthodes dites actives-----	37
7.2.1. La méthode interrogative-----	37
7.2.2. La pédagogie par objectif-----	38
7.2.3. La pédagogie de projet-----	39
7.2.4. La pédagogie de découverte-----	40
7.3. Autres modèles abordés-----	41
7.3.1. Le tutorat-----	42
7.3.2. La formation-----	43
7.3.3. Le coaching-----	46

8. Synthèse des styles-----	47
9. Conclusion-----	49
Chapitre IV : Délégation-----	53
1. Introduction-----	53
2. Qu'est-ce que la délégation ?-----	53
3. A qui délègue-t-on ?-----	54
4. Que délègue-t-on ?-----	55
5. Sous quelle forme délègue-t-on ?-----	55
6. Les bénéfices de la délégation-----	56
6.1. Pour le cadre-----	56
6.2. Pour le délégué-----	57
7. Les limites de la délégation-----	57
7.1. Pour le cadre-----	57
7.2. Pour le délégué-----	58
8. Conclusion-----	59
Chapitre V : Conclusions et perspectives-----	61
Annexes-----	65
Bibliographie-----	79

Introduction

Ce mémoire, permettant de clôturer mes trois années de formation de cadre de santé, a pour sujet l'accompagnement des nouveaux arrivants dans un service. Nous entendons par nouveaux, non seulement les étudiants mais également toute personne, avec ou sans expérience professionnelle, intégrant nouvellement une équipe. L'encadrement des nouveaux ne se réalise pas toujours dans les mêmes conditions. Dans certaines circonstances, les nouveaux arrivants sont livrés à eux-mêmes. Nous donnerons l'exemple des équipes mobiles qui remplacent au pied levé les absents. Cette situation peut devenir problématique lorsqu'ils deviennent majoritaires au sein de l'équipe pour assurer les tâches du service. Nous pouvons aussi citer le cas des personnes mutées qui pourraient profitablement bénéficier d'un encadrement, car chaque secteur a une spécialité, une organisation et un fonctionnement qui lui sont propres. Ainsi, lorsque les nouveaux intègrent une équipe, ils reçoivent une multitude d'informations constituant une présentation plutôt générale de l'entreprise qui les embauche mais qui reflètent assez peu la réalité du terrain. Ils ont donc une idée peu précise des fonctions qu'ils vont assumer et du secteur dans lequel ils vont exercer. Avec son inexpérience, des explications trop succinctes et des informations données en vrac, le nouvel arrivant n'est pas assez préparé à être autonome et à prendre des initiatives.

Nous avons pu constater, en effet, tout au long de notre parcours professionnel, que certains cadres forment rarement les nouveaux et délèguent, dans la plupart des cas, cette tâche vers d'autres membres de l'équipe, mais nous n'en ferons pas une généralité. Pour l'équipe en fonction dans le service, l'arrivée d'un nouveau peut être vécue de différentes manières, comme un allègement du travail, un partage d'expériences ou au contraire comme une surcharge de travail. Ceci peut donc être ressenti comme l'entrée d'un partenaire ou d'un concurrent, qui arrive avec des idées neuves et une motivation intacte. Les réactions des nouveaux peuvent être diverses et générer du stress, de l'anxiété, de la démotivation ou à l'inverse de la stimulation voire de l'excitation face à l'inconnu.

Le cursus de formation de cadre de santé mène à la fonction de « cadre en soins de santé » mais n'implique pas nécessairement les compétences requises pour assurer

cet accompagnement. Certes nous devenons « experts ²» dans certains domaines de compétences, comme l'organisation, le savoir ou encore le savoir-faire. Mais nous sommes loin d'être experts pour transmettre nos connaissances et nos compétences. Si certains d'entre nous ont des aptitudes « innées » à transmettre, nous ne sommes pas tous logés à la même enseigne.

En rédigeant ce travail, nous avons évolué dans notre réflexion et notre analyse de la problématique qui nous préoccupe, à savoir : « Est-ce que le cadre dispose des compétences pour encadrer et accompagner les nouveaux ? Le cadre a-t-il les aptitudes pour assurer cet accompagnement ? Veut-il devenir l'accompagnateur des personnes qui intègrent son équipe ? Quels outils peut-il utiliser ? De quelles compétences doit se doter le cadre pour assurer cet accompagnement ? Doit-il prendre en charge les nouveaux ou déléguer cette tâche aux membres de son équipe ? Les collègues fournissent des informations partielles à propos du travail de terrain et de l'établissement, tandis que le cadre est responsable du bon fonctionnement de son service. Quels sont les moyens mis à sa disposition ? Comment peut-il déléguer cette tâche ? Dans quelles conditions ? A qui peut-il déléguer ? » Nous allons tenter de répondre à notre problématique de manière théorique et de vous apporter des outils que vous n'imaginiez peut-être pas utiliser.

Revenons aux origines de cette recherche : nous avons constaté que les nouveaux arrivants dans une structure présentaient certains manquements tant au niveau des connaissances que de l'expérience mais également une méconnaissance du service et plus généralement de l'entreprise. En effet, l'hôpital est à elle seule une entreprise. Nous retenons la définition suivante : « *Une entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie ou en politiques et plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou usagers.* »³ Les établissements de soins peuvent prétendre à cette définition, mais nous soulignons le côté humain et social. Effectivement, « la matière première » est l'être humain et l'objectif est de soigner.

² Expert : « *Personne apte à juger de quelque chose, connaisseur* », www.larousse.fr

³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>

D'ailleurs, nous pouvons ajouter que la concurrence est rude, les hôpitaux se spécialisent de plus en plus pour attirer le client avec du matériel de pointe. Par conséquent, le bénéficiaire de soins a le choix de l'établissement où il sera soigné. Tout comme un client faisant une étude de marché pour comparer les prix et la technologie du produit qu'il envisage de commander. Cette comparaison permettra de répondre aux besoins et aux attentes du client et d'en analyser le coût.

Au sein de l'hôpital, un défaut d'encadrement a donc des répercussions sur l'intégration, sur la qualité de la prise en charge du patient et peut avoir un impact négatif sur l'image du service. De manière générale, l'infirmier en chef a donc la mission de transmettre ses savoirs, ses expériences, ses valeurs, ses attentes et ses objectifs du service, mais également d'en évaluer l'évolution. Par ce travail, nous tenterons d'éveiller l'aspect pédagogique dans la mission des infirmiers en chef et ce dans tous les secteurs professionnels.

Chapitre I : Le cadre de santé, le manager.

1. Introduction

Revenons au secteur médical, selon la loi, le cadre de santé, est chargé de transmettre ses connaissances aux membres de son équipe. Les avantages de cette transmission sont multiples : la possibilité d'avoir un projet collectif, des objectifs communs, un travail d'équipe homogène, l'amélioration des conditions de travail, l'incitation à la créativité, le développement d'une bonne organisation et de capacités⁴ au sein de l'équipe afin d'améliorer la qualité des soins. Les difficultés apparaissent avec la nécessité de tempérer les conflits et les divergences du groupe, de s'adapter aux différentes personnalités, de mettre des limites, de remettre en question ses connaissances. Nous risquons également de rencontrer des résistances aux changements. Nous pourrions affirmer que la communication est utile dans toutes les missions du cadre de santé. Mais qu'est-ce qu'un cadre de santé ? Y a-t-il un style de management idéal ? Quels sont ses rôles ? Que dit la loi sur ces fonctions ? Nous allons examiner ces questions dans ce chapitre.

2. Qui est le cadre de santé ?

Le cadre de santé est « *un professionnel de santé exerçant dans le domaine paramédical qui encadre et anime une équipe. Ses principales missions sont les ressources humaines, la formation du personnel, la gestion du planning et l'organisation des soins.* »⁵ Une autre définition désigne le cadre de santé comme : « *un employé qui fait partie de l'encadrement d'une entreprise dédiée à la santé.* »⁶ Si on s'en réfère à une entreprise, l'encadrement est l'ensemble des personnes qui assurent un rôle de direction et de formation du personnel.

Mais que veut dire le verbe « encadrer » ? : c'est « *assurer auprès de personnes un rôle de direction, de formation : mettre sous une autorité en constituant un ensemble hiérarchique.* »⁷

⁴ « Ensemble de dispositions et d'acquis, constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression : être capable de... », www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/le-management-des-competences-a73.html

⁵ <http://sante-medecine.journaldesfemmes.com/faq/17577-cadre-de-sante-definition>

⁶ <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/cadre-de-sante/>

⁷ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/encadrer/29067>

La démarche d'encadrement est l'action pédagogique visant à organiser un stage et à accompagner un nouveau afin d'assurer au mieux l'apprentissage de la fonction future. Elle comprend l'accueil et l'intégration de tous les nouveaux collègues de travail. Le cadre de santé, le manager, l'infirmier en chef, peu importe le nom qu'on lui attribue, a pour mission d'obtenir le meilleur de son équipe. Pour ce faire, le cadre va organiser, planifier, motiver, soutenir, contrôler, évaluer son équipe.

3. Qu'est-ce que le management ?

« *Management* » semble venir d'un terme anglo-saxon.

Le verbe « *to manage* » et le substantif « *management* » proviennent d'un terme français du XV^{ème} siècle « *mesnager* » qui signifie « *tenir en main les rênes d'un cheval* ». Celui-ci découle lui-même de l'italien « *managgiane* ».

En France, « *management* » est réutilisé dans les années 1960. En effet des traducteurs français éprouvent des difficultés à trouver un terme français équivalent.

« *Manager* » se traduit alors en « *Direction des entreprises* ». En 1965, la première revue de management est apparue sous le titre de « *Directeur et gestion des entreprises*. »⁸

Dans la littérature, il existe beaucoup de définitions du management d'une entreprise. Nous avons repris quelques-unes d'entre-elles qui nous correspondent.

« *C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle.* »⁹

« *Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance.* »¹⁰

Le management est donc l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'entreprise, d'unité, d'équipe.

« *Le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Il a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs* ».¹¹

⁸ <http://www.wikipedia.org/wiki/Management>

⁹ Selon Fayol (1916), ancien directeur général d'une entreprise de sidérurgique

¹⁰ Selon Peter Drucker (1989), titulaire d'un doctorat en droit.

¹¹ www.petite-entreprise.net/P-1583-136-G1-management-definition.html

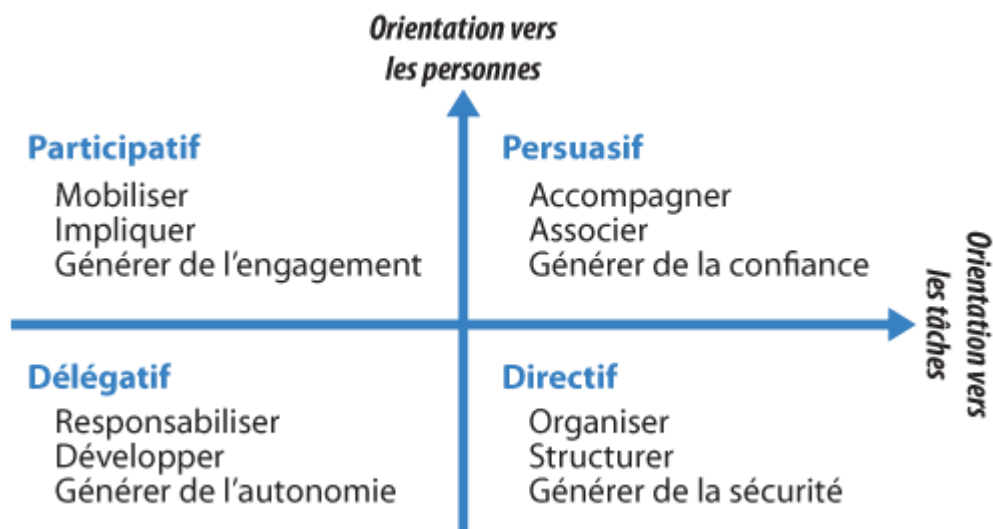
Le verbe transitif, manager, signifie « *faire du management, organiser, gérer quelque chose, diriger une affaire, un service, etc.* »¹²

Le nom, manager, définit le spécialiste du management, une personne qui gère l'organisation, donne la direction et les moyens à son équipe.

4. Styles de management

Le cadre, l'infirmier en chef, jongle avec les différents styles de management. En effet, chaque style dépend du contexte, de la tâche à accomplir et de la personnalité des membres de son équipe. Ces éléments lui sont primordiaux pour prendre de bonnes décisions afin d'optimiser le service dont il a la charge.

Nous retiendrons quatre styles qui reviennent régulièrement dans la littérature, à double dimension, l'une axée sur la personne et l'autre sur la tâche.



13

Le style directif est centré sur la tâche à accomplir et beaucoup moins sur le relationnel. Le manager directif est plutôt autoritaire, permettant de garder le contrôle de son équipe et limitant l'autonomie et les initiatives. Le style convient pour des managers débutants, le cadre commande et organise le service et son équipe dans le but de structurer. Il structure l'équipe et l'organisation du service en fonction des tâches à

¹² www.larousse.fr/dictionnaires/francais/manager.

¹³

https://www.google.be/search?hl=fr&bih=691&biw=1304&tbm=isch&sa=1&q=style+de+manager&q=style+de+manager+&gs_l=img.1.0.0i30k1j0i24k1.5237.5601.0.7072.3.3.0.0.0.0.117.235.2j1.3.0....0...1c.1.64.img..0.3.235.bMVKI_eAYpQ#imgdii=om5mEkU3WefZrM%3A%3Bom5mEkU3WefZrM%3A%3BUIldhuWE4UZcQM%3A&imgrc=om5mEkU3WefZrM%3A

accomplir. Le cadre donne les consignes et laisse peu de place à la créativité. Chaque membre de l'équipe sait comment, quand et pourquoi la tâche est assurée.

Le style persuasif est plus centré sur le relationnel et l'organisationnel. Le cadre, par le dialogue essaie de faire adhérer, de convaincre son équipe en expliquant et argumentant. Pour faciliter l'adhésion, le cadre consulte son équipe pour prendre des décisions. Dans le cas où un nouveau collaborateur arrive, le manager donnera la description de toute l'organisation du service et dans le cas d'une embauche, les détails du poste à pourvoir. Le cadre est un mobilisateur d'idées, de vision et de motivation de son équipe.

Le style participatif est centré sur le relationnel et moins sur l'organisationnel. Le cadre va créer des occasions pour travailler en commun, échanger les idées, résoudre des problèmes qui se présentent et prendre des décisions en période de crise. Le cadre associe l'équipe aux décisions en la faisant participer.

Le style déléгатif est peu organisationnel et peu relationnel. Le déléгатif est adapté si les collaborateurs sont compétents et motivés pour accomplir la mission en toute autonomie. Les collaborateurs ont le choix d'utiliser la méthode et les moyens qui leur semblent adaptés à la situation pour parvenir au résultat attendu. Dans ce style, le cadre doit pouvoir être discret, ce qui est signe de confiance, mais être disponible pour répondre aux sollicitations de l'équipe. Le cadre au style déléгатif favorise l'autonomie et la responsabilisation.

Nous, les novices du management, utiliserons dans un premier temps le style directif, afin de nous imposer et susciter le respect. Ce qui nous permettrait également d'analyser les personnalités et les capacités de chacun des membres de l'équipe. Progressivement, nous opterons pour un style persuasif, ce style permettant d'accompagner l'équipe dans des projets et certaines tâches à accomplir. Prenons pour exemple la présentation d'une étude de cas lors d'une réunion pluridisciplinaire. L'infirmier en chef utilise le style participatif lorsqu'il se sent plus confiant dans son rôle de dirigeant. Ce style mobilise la motivation, la créativité des membres de l'équipe. Nous pouvons dès lors organiser des réunions pour déterminer les projets, en définir les étapes et les personnes responsables. Quant au style déléгатif, le cadre éprouve des difficultés à lâcher prise, à laisser-faire ses collaborateurs. Notre rôle

d'accompagnateur, de manager est donc relégué au second plan. C'est être présent, sans intervenir, mais le cadre aime contrôler le travail de l'équipe. Nous sommes persuadés qu'à un moment, les styles se succèdent de manière « naturelle » et parfois se chevauchent. Les styles dépendent de nombreux facteurs : de notre personnalité, de notre motivation, de nos doutes, des attentes de la hiérarchie et du degré d'importance du projet, mais également de la performance, de la capacité et de la motivation de l'équipe.

5. Rôles du manager

Nous nous sommes inspirés d'un universitaire canadien en sciences de gestion, auteur internationalement connu d'ouvrages de management, Henry Mintzberg¹⁴. Nous allons illustrer, sous la forme d'un tableau, les dix rôles du cadre classés en trois catégories. Nous tenterons de faire un parallèle avec les compétences utilisées par le cadre dans l'accompagnement.

Catégories	Rôles du manager	Compétences du formateur
Rôles interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre symbole - Leader - Agent de liaison - Observateur actif 	Ce qui correspond aux compétences relationnelles
Rôles liés à l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Diffuseur d'information - Porte-parole - Entrepreneur 	Ce qui correspond aux compétences pédagogiques
Rôles décisionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Régulateur - Répartisseur de ressources - Négociateur 	Ce qui correspond aux compétences organisationnelles

¹⁴ Henry Mintzberg, « *Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre* », cité par Florin C dans le cours dédié à l'analyse de la fonction cadre.

Développons les dix rôles du cadre.

Dans la catégorie interpersonnelle, nous retrouvons les relations et les échanges que nous avons avec autrui tant en interne qu'en externe. Ici, le cadre est un symbole : l'image qu'il renvoie doit être en cohérence avec son statut, avec sa réputation et inspirer le respect et l'autorité. Le cadre est un leader : prend soin de son équipe, la guide, la motive et l'encourage. Le leader emmène, tire l'équipe vers le haut en la valorisant. Le manager est un agent de liaison : il entretient des relations internes avec la hiérarchie et les membres de son équipe mais se crée également un réseau externe. Le manager est un observateur actif : à l'affût de toute information pertinente dans le domaine d'activité, par le biais de sites internet ou de revues spécialisées. Si on se réfère aux compétences nécessaires pour accompagner un nouvel arrivant, nous pouvons assimiler ces rôles aux compétences relationnelles.

La deuxième catégorie est liée à l'information, qu'elle soit verbale ou écrite. Ce rôle correspond à la réception, à la transmission et à la communication des informations. L'infirmier en chef est un diffuseur d'informations, il partage les données collectées. Le manager porte-parole a la responsabilité de représenter son service lors d'assemblées, de conférences. Le cadre entrepreneur soutient la créativité de son équipe, en vue de développer l'autonomie. Le cadre autorise ou refuse un projet, délègue des étapes et supervise la conception du projet. Cette deuxième catégorie correspond aux compétences pédagogiques.

La dernière catégorie décisionnelle définit la façon dont l'information sera utilisée. Nous retrouvons, dans cette catégorie, le manager comme un régulateur, lors de perturbations entre les subordonnés, entre les différentes organisations. Il gère les imprévus (absentéisme ou conflit). Le manager régule et apaise la situation. Infirmier en chef, répartisseur de ressources, financières, humaines et matérielles est un rôle de gestionnaire. Le cadre négociateur est une mission importante de son activité. Il communique et discute avec les parties prenantes pour arriver à un accord acceptable pour tous. Cette catégorie décisionnelle correspond aux compétences organisationnelles.

6. Que dit le cadre législatif ?

Le cadre législatif de notre problématique est fixé par des articles de loi, ou arrêtés royaux qui définissent les missions de l'infirmier en chef vers un nouveau membre de

l'équipe. Voici quelques extraits d'articles de loi qu'il nous semble judicieux de relever et auxquels nous nous sommes référés. Les extraits de loi parus au Moniteur belge sont écrits en italique et nos commentaires font suite.

L'article du 17 juillet 2006 : « *Arrêté royal portant exécution le 17bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 07 août 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef.* »¹⁵

6.1. En faveur de l'accompagnement du nouveau par le cadre.

Chapitre I, Dispositions générales :

Article 2-§1 : L'infirmier en chef est responsable de l'organisation, de la continuité et de la qualité de l'activité infirmière au sein de son équipe...

La lecture de cet extrait peut sous-entendre que pour assurer la continuité du service, le cadre joue un rôle de relais entre l'équipe en place et les nouveaux. La mission du cadre est de suivre son équipe, il organise l'activité du staff infirmier en fonction des besoins du service, par le cahier de répartition des tâches et un horaire prévoyant le nombre de personnes en activité. Il veille à combler les absentéismes.

§3 : L'infirmier en chef peut être responsable pour le contrôle et l'évaluation de son équipe.

L'infirmier en chef évalue son équipe par rapport à la prise en charge des patients. Il est donc directement responsable du recrutement de remplaçants qui sont souvent des nouveaux arrivants dans le service. Il détecte les manquements de connaissances, et peut apporter des techniques, des conseils, ou suggérer des formations tant à son équipe qu'au nouvel arrivant, suite à une rencontre individuelle de chaque membre de son équipe. Nous prétendons que, si le cadre est responsable de l'évaluation, elle dépend de l'accompagnement dont a bénéficié l'équipe.

Chapitre IV, Activités particulières en ce qui concerne la politique en matière de personnel :

¹⁵ Moniteur belge, <http://www.absym.be/mb-28-8-06.html>, date 28/08/2006

Article 7-§2 : Il est chargé en particulier :

- 1. de la gestion des membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective ;*
- 2. de l'accompagnement de nouveaux membres de son équipe ;*
- 3. du suivi, du soutien, de la supervision et de l'évaluation des membres de son équipe.*

Nous arrivons ici au cœur de notre sujet. Le cadre législatif fixe l'obligation d'accompagnement des nouveaux mais n'en précise pas les modalités. L'infirmier en chef veille à la bonne ambiance de son service, pour cela il crée des conditions de travail satisfaisantes pour assurer une bonne collaboration notamment entre « les anciens » et « les nouveaux ». Le cadre prodigue à son équipe un soutien, organise des entretiens individuels pour évaluer les compétences¹⁶ de chacun, propose des formations.

Chapitre VI, Activités particulières en ce qui concerne la formation et le développement :

Article 9-§1 : L'infirmier en chef veille à ce que les membres de son équipe puissent développer suffisamment leurs capacités par le biais du coaching et de la formation permanente, de sorte qu'ils disposent des connaissances, des capacités, ainsi que de la motivation nécessaires pour maintenir le niveau de qualité souhaité.

L'infirmier en chef organise les horaires afin que son personnel puisse être envoyé en formation pour élargir ses connaissances, avoir une vision d'un nouveau savoir-faire et cela dans un but de répondre aux attentes tant du service que du patient. Des propositions de formation plus spécifiques peuvent aussi s'adresser aux nouveaux entrants si le cadre en a détecté la nécessité. Là encore, il nous apparaît essentiel qu'une relation entre le cadre et le nouveau ait été établie afin de pouvoir cibler au

¹⁶ « Mobilisation par un individu dans un contexte donné, d'un certain nombre de ressources afin de réaliser une performance. », www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/le-management-des-competences-a73.html

mieux la formation la plus adéquate, d'où l'importance de la première entrevue, de l'accueil que l'on lui réserve.

§2 : Pour y parvenir, il prend les initiatives suivantes :

- 1. inventorier les besoins en matière de formation des membres de son équipe ;*
- 2. inciter les membres de son équipe à suivre une formation ;*
- 3. superviser et coordonner la formation des membres de son équipe ;*
- 4. soutenir l'évolution de la carrière des membres de son équipe ;*
- 5. participer personnellement à la formation permanente.*

Une tâche parfois difficile pour l'infirmier en chef est d'inventorier les besoins en compétences de son équipe et surtout de motiver les membres de celle-ci à participer à des formations. En effet les formations sont parfois vécues comme une contrainte et engendrent des résistances. Or elles pourraient présenter le bénéfice secondaire de briser la routine de l'activité infirmière. Le cadre négocie les thèmes qui seront abordés dans le programme de formation et joue un rôle actif. L'infirmier en chef peut mettre en place un plan professionnel individualisé pour soutenir l'évolution de carrière des membres de son équipe, y compris les nouveaux entrants. La difficulté est de briser la routine et de motiver les membres d'une équipe.

6.2. En faveur de la délégation

Chapitre I, Dispositions générales :

Article 2-§4 : L'infirmier en chef peut confier une ou plusieurs tâches ou missions qui lui ont été assignées et ce dans le cadre de la structure du département infirmier.

L'infirmier en chef peut donc déléguer certaines tâches qui lui incombent, comme par exemple assister le médecin lors des entretiens avec les patients ou donner une procuration à un infirmier pour signer certains documents administratifs durant son absence. Dans ce cas, le cadre avertit au préalable les services concernés, mais ceci

ne le dégage en rien de sa responsabilité. Cette délégation peut inclure l'accompagnement des nouveaux.

Article 10 : L'infirmier en chef supervise les étudiants infirmiers et accoucheurs dans son unité, en collaboration avec les maîtres de formation clinique et l'infirmier chargé spécifiquement d'accompagner les débutants et les personnes qui reprennent le travail et qui appartiennent à la catégorie du personnel infirmier.

L'infirmier en chef prend en charge les étudiants et met en place, avec le moniteur de stage et l'infirmier référent pour les stagiaires, toutes les conditions pour accueillir l'étudiant. Cela ne doit pas uniquement concerner les stagiaires mais également les nouveaux membres de son équipe et les nouveaux embauchés.

7. Conclusion

Le métier d'infirmier, dont la mission est la prise en charge des soins du patient, et celui d'infirmier en chef, dont le rôle est d'optimiser son équipe, de la soutenir en créant un environnement de travail agréable, n'ont pas les mêmes définitions dans les textes de loi. La loi fixe le cadre d'accompagnement du nouveau par l'infirmier en chef mais également la possibilité de déléguer cette tâche. Nous allons nous concentrer sur l'accompagnement du nouveau qui intègre une équipe. Nous y développerons les compétences nécessaires pour assurer la tâche d'accompagnement dans le chapitre qui suit. Nous nous attarderons sur les compétences pédagogiques, qui serviront, non pas uniquement à l'accompagnement, mais également pour animer un groupe, une réunion, une conférence. Les méthodes pédagogiques qui seront abordées plus loin serviront à créer un programme d'éducation aux patients et à la famille. La pédagogie donnera des outils aux cadres pour accompagner au mieux le nouveau, qu'il soit un jeune étudiant sortant des études, ou une personne ayant un passé professionnel, ou un remplaçant venant d'un autre service. Nous présenterons, dans le chapitre « pédagogies », les différentes méthodes et techniques qui nous semblent utiles au cadre pour l'acquisition de ses compétences.

Pour nous, l'accompagnement semble une mission importante du cadre qu'il se doit d'assumer. Mais comment s'y prendre ? Quelles compétences faut-il ? Nous développerons notre réflexion dans le chapitre suivant.

Chapitre II : Accompagnement

1. Introduction

Pourquoi l'infirmier en chef délègue-t-il cette mission d'accompagnement ? Une des raisons supposées de la délégation est peut-être le manque de temps que le cadre peut accorder à cette mission. Mais nous verrons plus loin, dans un chapitre dédié à la délégation, comment bien déléguer. Recentrons-nous sur le sujet de l'accompagnement et, avant de rentrer dans le vif du sujet, nous débiterons par une fonction qui existe, en général, dans les hôpitaux : l'ICANE.¹⁷ Pour organiser un accueil de ces nouveaux entrants dans le secteur médical, un(e) infirmier(e) ICANE est présent(e) dans l'institution. Ses missions sont l'accueil, l'accompagnement et le soutien des nouveaux collaborateurs infirmiers et des stagiaires afin d'assurer une intégration optimale au sein des équipes de soins. La présentation et l'introduction dédiées à son rôle nous semblent trop générales. Il (elle) ne peut ni détailler, ni spécifier les fonctions qu'on attend par service. Son intervention n'est pas toujours suffisante, ni bien adaptée aux réels besoins du service. Mais est-ce que nous retrouvons une personne ayant un rôle similaire dans d'autres secteurs professionnels ? On pourrait penser au contremaître, une personne qui supervise le travail des autres travailleurs dans les métiers de la construction. Certes le contremaître n'a pas les mêmes fonctions que le cadre de santé mais a l'obligation de superviser ses collaborateurs, de contrôler la réalisation d'un travail accompli par d'autres. Cette question pourrait être un sujet à traiter dans le futur.

L'accompagnement est un terme réservé aux adultes ayant une problématique au niveau de l'autonomie qui peut-être malmenée. L'accompagnateur a le pouvoir de redonner de l'autonomie à l'accompagnant. Par un exemple personnel, lors de la rédaction de notre épreuve intégrée, nous avons eu recours à un accompagnement. Nous étions dans une position d'assistance mais tout en gardant un rôle central prédominant, l'accompagnateur ayant un rôle de soutien ponctuel.

Aujourd'hui l'accompagnement s'impose dans de nombreux domaines tels que l'accompagnement de projet, pédagogique, thérapeutique, de fin de vie, musical,... Ce qui nous intéresse dans le cadre de notre étude, est l'accompagnement professionnel,

¹⁷ Infirmier Chargé à l'Accompagnement des Nouveaux Entrants

soit dans une démarche d'insertion, soit en cours de carrière pour s'adapter aux changements dans le monde du travail. L'accompagnement, dans ce cas, désigne des actions qui visent à soutenir, à conforter l'action d'une autre personne.

2. Définitions

2.1. Accompagnement

Accompagnement vient du verbe « accompagner » qui signifie « *se joindre à quelqu'un pour le suivre ou le guider* », dans une direction, par exemple lors d'un soin ou d'un soutien à un malade. D'autres définitions sont « *Action d'accompagner quelqu'un dans ses déplacements ; travail de l'accompagnateur* »¹⁸. Accompagner c'est « *se joindre à quelqu'un pour aller là où il va en même temps que lui* »¹⁹. Nous pouvons supposer dans ce cas que le cadre soutient, conforte les actions de son équipe, le tout dans un environnement rassurant et sécurisé. On peut décortiquer la signification du mot accompagnement, des termes d'accompagnant, accompagnateur, compagnon, évoquant en résumé la notion de présence.

Comme nous l'avons soulevé dans l'introduction, avant tout accompagnement, l'accueil est l'étape primordiale. Mais qu'est-ce qu'un accueil ? Le sens premier est : « *Action et manière d'accueillir, de recevoir quelqu'un, quelque chose.* »²⁰ L'accueil est un acte banal de la vie mais en milieu professionnel, elle est l'ouverture du lien social, selon Fischer.²¹ L'accueil est la présentation d'une personne à son équipe dans l'objectif de l'admettre au sein du groupe. Le cadre se doit d'être présent lors de l'arrivée d'un nouveau, afin qu'il puisse prendre en charge l'accueil et ensuite l'accompagnement. Le deuxième sens du terme « accueil » concerne le lieu. Pour le premier entretien, le bureau de l'infirmier en chef semble judicieux, ensuite la salle de réunion pour une présentation à l'équipe. Les deux ont de l'importance, l'accueil reflète l'image du service et de l'équipe. Un accueil personnalisé et chaleureux permet de mettre en place un environnement rassurant, sécurisant, motivant en ce qui concerne l'intégration et l'accompagnement.

¹⁸ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accompagnement/469>

¹⁹ Dictionnaire le Robert

²⁰ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accueil/569

²¹ Fischer, « *les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* », page 42

2.2. Qu'est-ce que l'accompagnement professionnel ?

*« Une réponse aux problématiques rencontrées aujourd'hui par les salariés, de plus en plus livrés à eux-mêmes pour s'adapter au changement. Un espace de rencontre avec soi-même qui induit un questionnement sur la cohérence des actions engagées. »*²²

L'accompagnement professionnel permet de développer les compétences pour acquérir une qualification²³. Nous privilégierons la définition suivante qui nous semble plus appropriée à notre travail de recherche : *« L'accompagnement professionnel personnalisé désigne l'action d'accompagner des personnes ou des équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire dans le cadre de l'atteinte d'objectifs professionnels. »*²⁴

Le but de l'accompagnement dans la vie professionnelle est de permettre de faire face aux exigences de l'environnement et aux tâches complexes. Les équipes sont confrontées à la mobilité, à l'adaptation et ils doivent donc se reconvertir pour faire face à des responsabilités en mouvance. Un autre but est de miser sur le potentiel de l'équipe, de croire en ses capacités pour assumer son rôle et de soutenir le développement de l'autonomie professionnelle. L'accompagnement encourage la créativité par la recherche de solutions, de rectifications et de voies de développement. N'est-ce pas une mission du cadre de santé ?

Il existe trois étapes dans l'accompagnement. La première étape est la guidance : l'accompagné est en position de fragilité et de dépendance. Il est désireux d'être orienté par l'accompagnateur qui lui sert de modèle. En second, l'accompagnateur prodigue des conseils, une aide ponctuelle demandée par l'accompagné dans une relation de protection. La dernière étape est le suivi : l'accompagné dispose d'une certaine autonomie personnelle et l'accompagnateur intervient à la demande de l'accompagné. L'accompagnement est une période transitoire où l'encadrement se réalise dans un contexte fragilisé.

Les avantages de la méthode d'accompagnement sont un suivi et un soutien adéquats à un moment donné, par l'utilisation de diverses méthodes d'apprentissage. La relation

²² <http://www.accompagnementrh.com/accompagnement-professionnel-et-coaching.html>

²³ *« Jugement officiel et légitimé qui reconnaît à une ou plusieurs personnes les capacités requises pour exercer un métier, un emploi, une fonction. »*, www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/le-management-des-competences-a73.html

²⁴ <http://www.afides-quebec.com/francais/documents/2008-2.pdf>, page 9

entre ces deux acteurs est privilégiée et individuelle, il n'y a aucun jugement, permettant ainsi un recadrage et une dédramatisation de la situation. Ceci réduit l'isolement et diminue le stress de l'accompagné et à l'inverse augmente sa motivation et sa confiance. La méthode est basée sur l'individualité, l'aide, le soutien et le conseil. La méthode utilise l'innovation, la créativité et l'approbation des valeurs personnelles et professionnelles.

Les limites sont que l'apprenant désapprend pour réapprendre d'une autre manière, ce qui demande une confidentialité, un climat de confiance, une disponibilité en temps et en énergie des deux acteurs.

Mais que faut-il comme compétences pour accompagner ? Nous nous sommes référés à des ouvrages littéraires qui soulignent les compétences nécessaires pour devenir un formateur. Dans notre travail, le cadre qui accompagne un nouveau membre de l'équipe est un formateur.

3. Compétences nécessaires à l'accompagnement

Citons une définition intéressante de M.de Montmollin : « *les compétences sont des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduite-types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissages nouveaux.* »²⁵ Le mot « compétence » regroupe le savoir (les connaissances), le savoir-faire (les expériences) et le savoir-être (les attitudes adaptées aux situations). Dans le cas du savoir devenir, le cadre a la possibilité de se projeter seul ou avec son équipe dans l'avenir. L'accompagnement d'un nouvel arrivant fait appel à des compétences que nous déclinerons suivant trois types : organisationnelle, relationnelle et pédagogique.

3.1. Compétences organisationnelles

Les notions-clés de ces compétences sont : accueillir, proposer, choisir, décider et gérer... des verbes d'action. Ces dernières correspondent aux missions du cadre de santé, du manager.

Accueillir : les nouveaux collaborateurs, les différents intervenants, les patients...et les mettre en relation.

²⁵Lemoine Claude « *Se former au bilan de compétences* »
<http://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdf>, page 2

Proposer : des formations, des projets, des objectifs en fonction des stratégies de travail et des besoins du service.

Choisir : des informations intéressantes en fonction des problèmes rencontrés, des collaborateurs lors de la participation au recrutement, et des stratégies pédagogiques que l'on veut utiliser vis-à-vis des apprenants.

Décider : de la direction à suivre en fonction du projet, choisi et approuvé par l'ensemble de l'équipe, des moments d'évaluation des membres du service, en fonction de la formation suivie et des objectifs à atteindre afin d'amener des modifications ou des améliorations.

Gérer : les contenus des programmes de formation par rapport aux personnels et aux difficultés rencontrées ainsi que prévoir le budget de l'unité. Mais c'est aussi le gestionnaire des plannings.

Les compétences organisationnelles permettent donc au cadre d'améliorer les performances de chacun, d'organiser des formations, de répondre aux questions de budget spécifiques aux projets et de structurer le travail des subordonnés.

3.2. Compétences relationnelles

Les notions que nous pouvons rattacher à ces compétences sont : l'animation, l'écoute, le dialogue, la négociation, la régulation.

L'animation : d'un groupe, d'une réunion : savoir cadrer et gérer les relations au sein du groupe.

L'écoute : être disponible pour identifier les relations intergroupes et analyser les demandes ainsi que les besoins des membres de l'équipe.

Le dialogue : pouvoir conduire des entretiens, prendre la parole lors d'animations ou de réunions. Le dialogue permet de verbaliser les situations vécues, qu'elles soient faciles ou difficiles et d'exprimer les émotions.

La négociation : tout cadre négocie, lors de situations de crise ou de problèmes, la stratégie la plus adaptée.

La régulation : le cadre contrôle l'organisation du service, la présence du personnel en continu, gère les conflits, assure le suivi des procédures de soins et le respect du règlement. Les compétences relationnelles permettent donc un travail en équipe, par la communication, la solidarité, le respect et l'équité.

3.3. Compétences pédagogiques

Elles s'illustrent par les verbes : guider, accompagner, soutenir et sanctionner.

Guider : le cadre donne la direction dans les projets mis en place. L'apprenant est guidé dans l'appropriation des connaissances et le transfert des savoirs. L'orientation de l'apprenant doit prendre en compte ses choix professionnels ; en effet le cadre peut le conseiller en fonction de l'évolution de carrière que l'apprenant s'est fixée.

Accompagner : l'apprenant est accompagné dans sa réflexion, son analyse de travail. Le cadre accompagne l'apprenant dans l'acquisition des connaissances, des capacités et situe l'apprenant face aux objectifs.

Soutenir : en proposant des outils pédagogiques adaptés à l'apprenant ou encore lorsqu'il est parfois confronté à des situations complexes.

Sanctionner : cela peut être négatif ou positif. Une sanction positive est un renforcement de l'apprenant qui prend des initiatives et en assume les responsabilités, par exemple une promotion. Une sanction négative peut donner lieu à une remédiation des connaissances et combler des lacunes, par exemple en retirant une responsabilité. Elle fait suite à une évaluation de l'apprenant et à la remise en question de la méthode utilisée.

4. Conclusion

En résumé, le cadre de santé, l'infirmier en chef, a pour mission d'accompagner, de former, et d'évaluer l'équipe mais également les nouveaux arrivants. Il a besoin de compétences pour transmettre²⁶ son savoir, son expérience.

Nous avons défini la compétence comme une capacité reconnue dans une matière, une aptitude acquise sur base des connaissances d'un individu, tel le cadre de santé, qui devient expert dans son domaine, tant dans le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

La compétence professionnelle définit une personne qualifiée, de par son expérience dans le métier exercé. La compétence n'est ni complètement innée, ni totalement acquise. Nous pouvons avoir des compétences innées comme être à l'écoute, avoir un esprit de synthèse, maîtriser des gestes techniques mais si nous ne les avons pas, nous pouvons les acquérir. Car la compétence se construit tout au long d'une vie avec

²⁶ « Communiquer quelque chose à quelqu'un après l'avoir reçu », www.larousse.fr

les remises à niveau lors des changements d'affectation ou lors de formations. La compétence d'un individu permet d'accéder à une performance. Mais qu'est-ce qu'une performance ? « *Un résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un...* »²⁷ Le cadre de santé a une mission d'accompagnateur. En effet, l'arrêté royal précise que le cadre de santé « *est chargé de l'accompagnement de nouveaux membres de son équipe* » mais également « *du suivi, du soutien, de la supervision et de l'évaluation des membres de son équipe* »²⁸. Par cette mission il devient donc formateur « un formateur occasionnel »²⁹, car le cadre de santé est confronté de temps en temps à de nouvelles recrues. Nous pouvons, avec précaution, dire que le cadre en fonction acquiert par son cursus de formation et son expérience de terrain, les compétences organisationnelles et relationnelles. En effet, la formation en cadre de santé fournit des modules dédiés à l'acquisition de ces compétences. Par exemple, pour la compétence organisationnelle il s'agit des modules suivants : l'organisation des institutions de soins, la gestion et l'utilisation informatique en structure de soins, la coordination des soins... Tandis que la compétence relationnelle fait référence, par exemple, à la gestion des conflits, la psychologie appliquée aux relations de travail, les principes de gestion de l'information et de changement, le laboratoire de communication... Par contre en ce qui concerne la compétence pédagogique, si nous regardons les définitions s'y apportant, nous pourrions penser que le cadre a acquis cette compétence au cours des modules de méthodologie abordés durant toute la formation : les diverses balises³⁰. En complément, nous pourrions suggérer un cours plus spécifique sur la pédagogie ou « *Comment encadrer son personnel pour transmettre de la meilleure façon les compétences ?* », qui aborderait des techniques pédagogiques pour encadrer au mieux les nouveaux membres d'une équipe et donner les outils pour que le cadre puisse transmettre efficacement. Il s'agirait également de souligner les avantages que le cadre pourrait en retirer, s'il ne délègue plus la mission d'« accompagnement ». En se réappropriant cette mission d'accompagnement des nouveaux arrivants, le cadre peut accentuer son influence. Les compétences évoquées ci-dessus ne sont pas innées mais s'acquièrent tout au long d'une vie. Les

²⁷www.larousse.fr

²⁸www.moniteur.be

²⁹ Christelle Capo-Chichi, « *Réussir ma première mission de formateur* », page 25

³⁰ Cours de « *méthodologie* », de Monsieur Vantomme Patrick

compétences du cadre sont ses aptitudes à manager, à observer, à organiser et à repérer les points forts et les points faibles de son équipe dont les nouveaux arrivants. A la suite de ces observations, le cadre aura la possibilité soit de s'adapter aux spécificités de l'équipe et du service ainsi que des nouveaux, soit de remédier à leurs défaillances ou leurs manques de connaissances en faisant appel à des aides extérieures comme des formations, de l'accompagnement, du tutorat, du coaching ...par exemple.

C'est dans cette optique que nous proposons au chapitre suivant différentes méthodes auxquelles le cadre peut avoir recours pour l'aider dans sa démarche d'accompagnement d'un nouvel entrant.

Chapitre III : Pédagogie

1. Introduction

« C'est l'art d'enseigner ou les méthodes d'enseignement propres à une discipline, à une matière, à un ordre d'enseignement, à un établissement d'enseignement ou à une philosophie de l'éducation. »³¹

Selon le Larousse c'est « l'ensemble des méthodes utilisées pour éduquer les enfants et les adolescents. »³²

Nous retiendrons la définition suivante, qui semble la plus adaptée à notre sujet d'étude : « la pédagogie désigne l'art de l'éducation. Le terme rassemble les méthodes et pratiques d'enseignement requises pour transmettre des connaissances, c'est-à-dire un savoir, un savoir-faire ou un savoir-être. »³³ Cette définition ne mentionne pas à qui elle s'adresse et utilise les mots « compétences et savoirs ».

Nous ne pouvons pas exiger du cadre de santé de suivre une formation, le CAP³⁴, pour prétendre aux compétences pédagogiques.

Nous avons consulté de nombreuses sources pour étayer notre recherche. Ce fut une tâche ardue car la littérature est dotée d'ouvrages spécialisés, dédiés chacun à un thème : la pédagogie, l'accompagnement, la délégation. Les contenus de ces ouvrages sont souvent complémentaires comme, par exemple, les méthodes traditionnelles qui se retrouvent dans les méthodes « modernes » ou spécifiques comme le tutorat. Pour effectuer ce travail, nous avons dû explorer tous les domaines, consulter simultanément les ouvrages correspondants et en élaborer une synthèse.

Dans ce chapitre, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : le cadre a-t-il les outils pour transmettre le savoir ? Existe-t-il une méthode idéale ? Qu'est-ce que la pédagogie ? Comment intégrer la pédagogie dans l'accompagnement d'une équipe ? Les méthodes pédagogiques ne peuvent-elles pas être utilisées dans d'autres tâches

³¹ www.appac.qc.ca/pedagogie.php

³² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/p%C3%A9dagogie/58918>

³³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/P%C3%A9dagogie>

³⁴ Certificat d'Aptitude Pédagogique

du cadre ? Nous voulons donner des informations certes concentrées, mais utiles au cadre pour accomplir la mission d'accompagnement.

Mais bien entendu le public cible du cadre est l'adulte et nous ferons une distinction entre pédagogie et andragogie dans un premier temps. Tout en gardant à l'esprit que nous favoriserons le terme pédagogie durant tout le travail comme dans la plupart des littératures que nous avons consultées.

2. Distinction entre pédagogie, andragogie

2.1. Pédagogie

La pédagogie est l'art et la science d'enseigner aux enfants et aux adolescents. Ce mot vient du grec « *ped* » : enfant et de « *agogie* » : guide. Il s'agit donc de guider l'enfant. Le Larousse donne la définition suivante de la pédagogie : « *ensemble des méthodes utilisées pour éduquer les enfants et les adolescents.* »³⁵ Ce modèle repose sur l'apprenant. L'enfant dépendant a besoin de savoir ce qu'il apprend et non la raison pour laquelle il apprend. Les méthodes utilisées sont classiques : les conférences et les cours magistraux. L'apprenant est motivé par son évaluation, ses notes et les approbations de ses enseignants. La pédagogie, au fil de l'histoire, a donné naissance à de nombreux courants pédagogiques aux méthodes multiples. Les courants et les méthodes peuvent être différents, opposés ou complémentaires, trouvant ainsi une pédagogie adaptée à la situation.

2.2. Andragogie

L'andragogie est l'art et la science d'enseigner aux adultes. Ce mot vient du grec « *andr* » homme et de « *agogie* » guide. Il s'agit de guider l'homme adulte. C'est « *une méthodologie des pratiques de quelqu'un qui enseigne à des adultes.* »³⁶ Le modèle « andragogie » se concentre sur l'adulte qui a besoin de savoir pourquoi il doit apprendre quelque chose. L'andragogie est définie comme : « *science et pratique de l'éducation des adultes* »³⁷

L'adulte apprend les connaissances si elles lui permettent d'affronter des situations réelles. Les connaissances, les compétences et les attitudes seront assimilées de

³⁵ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/p%C3%A9dagogie/58918>

³⁶ Histoire des courants pédagogiques pour adultes, page 77

³⁷ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/andragogie/3369?q=andragogie#3367>

manière optimale dans un contexte réel. En effet, l'adulte a besoin, pour apprendre, de comprendre à quoi cela va lui servir dans sa pratique. La motivation est centrée sur l'accroissement d'une satisfaction professionnelle et l'estime de soi, car l'apprenant évolue sans jugement et en rapport avec ses valeurs. L'andragogie peut utiliser cependant des méthodes pédagogiques. Dans le cas de l'andragogie, le formateur fournira les raisons d'apprendre aux adultes afin que ceux-ci soient motivés à appliquer les méthodes sur leur lieu de travail. Les adultes retireront une satisfaction d'avoir acquis de nouvelles compétences, augmentant ainsi leur confiance en eux.

Même si l'apprenant est un adulte, le terme « andragogie » ne sera pas utilisé dans ce travail. Nous utiliserons le terme de pédagogie car la seule différence est la période de vie de l'apprenant.

3. Principaux courants pédagogiques

Parmi les diverses sources sur l'enseignement que nous avons consultées dans la littérature, les six courants pédagogiques les plus cités sont : l'approche par transmission de connaissance, l'approche humaniste, l'approche behavioriste, l'approche cognitiviste, l'approche constructiviste et l'approche socio-constructiviste³⁸. Nous allons développer ces approches avec un exemple concret sur le terrain pour illustrer chacune d'elles.

3.1. L'approche « transmission de connaissance »

L'enseignant détient le savoir et le transmet aux apprenants qui restent passifs et doivent reproduire ce qu'on leur indique. L'erreur est assimilée à un raté de l'apprentissage dont l'apprenant est responsable. L'outil utilisé est l'évaluation qui permet soit de valoriser soit de sanctionner l'apprentissage. Ce modèle repose sur le principe de la répétition et de la mémorisation de l'information.

Dans cette approche, le cadre détient des informations sur l'hôpital et sur le service. Il va partager cela avec le nouvel apprenant qui va écouter afin d'assimiler un maximum d'informations sans intervenir. Au besoin, le cadre répétera les informations et évaluera l'équipe en vue de proposer une formation.

³⁸ www.extranet-rag-cnfpt.com/.../les%20courants%20p%C3%A9dagogiques.pdf

3.2. L'approche humaniste

Elle répond à un besoin d'acceptation qui repose sur un fonctionnement affectif. Ce courant prend en compte la dimension relationnelle dans l'apprentissage, la personnalité de l'apprenant, la communication verbale, la manière dont il s'exprime et le non-verbal qui se vérifie par l'observation de la posture et des mimiques, mais également ses capacités d'écoute. C'est donc la dimension affective qui est mise en avant dans l'apprentissage. Le nouveau va rechercher des signes positifs et de la reconnaissance sur le travail qu'il réalise. Les signes positifs ou négatifs sont verbaux ou non-verbaux, le nouveau, dans ce cas, est une éponge qui absorbe tout signe d'approbation.

3.3. L'approche behavioriste ou comportementaliste

Dans ce modèle, l'apprenant est guidé, palier par palier, pour atteindre un but. Le processus d'apprentissage est découpé en objectifs que l'apprenant doit atteindre par l'entraînement et la répétition. Dans ce modèle, l'erreur est sans cesse contournée, évitée, et si elle apparaît, l'erreur a le statut de « raté » et est sanctionnée. Si l'erreur vient du cadre, il doit modifier sa stratégie pour atteindre les savoirs. Si elle vient de l'apprenant, l'erreur est source d'angoisse.

Exemple : Le nouveau sera capable à la fin de la première semaine de remplir la feuille d'admission pré-établie. Au bout de la deuxième semaine, il sait utiliser les bases du dossier informatisé du patient. L'apprenant applique les principes de l'entraînement, de la répétition et du conditionnement. L'apprenant utilisera tous les moyens, même la tricherie pour éviter l'erreur. Cette approche agit sur le comportement et laisse peu de place à l'autonomie par peur de l'échec.

Dans ce modèle, il existe trois approches. Par l'entraînement, l'apprenant utilise le dossier informatisé le plus souvent possible. Il est capable d'introduire et de cocher les médicaments pour chaque patient. Par répétition : en utilisant de manière fréquente le dossier informatisé, l'apprenant est capable de repérer les onglets pour introduire les données et les nouveaux actes. Par conditionnement : l'apprenant encode les données dans le dossier informatisé et respecte l'identification et le classement. Si il ne fait pas d'erreur, on peut le féliciter, le promouvoir. Il devient une personne de ressources pour former. A l'inverse, si le dossier n'est pas complet ou comporte des erreurs d'identité par rapport aux données, la sanction peut être la remédiation.

3.4. L'approche cognitiviste

L'approche se centre sur l'apprenant et sur ses besoins. Elle se décompose en trois phases : la contextualisation qui se base sur les connaissances antérieures de l'apprenant, la décontextualisation qui se confronte aux problèmes et la recontextualisation qui permet de transférer le savoir (de le transporter et de l'utiliser) à d'autres contextes de situation. L'apprentissage de cette méthode est fractionné par étapes et valorisé par une évaluation, ce qui entraîne un renforcement positif et favorise l'autonomie.

Exemple : L'apprenant arrive avec un bagage théorique et des valeurs, c'est la première phase. Lorsqu'il fait face à une situation problématique, il s'aperçoit que ses connaissances ne sont pas complètement adaptées au contexte, c'est la phase de décontextualisation. Lorsque l'apprenant aura comblé les manquements et résolu le problème, il pourra transposer les connaissances dans d'autres situations, c'est la recontextualisation. Pour faire face, le nouveau s'adapte du mieux qu'il peut avec son bagage.

3.5. L'approche constructiviste

Celui qui apprend construit lui-même ses connaissances par une transformation de ses modèles spontanés et de ses représentations. Ce modèle réhabilite l'erreur. L'enseignant tient compte de l'expérience des apprenants, informe, fait des démonstrations, explique et accompagne l'apprenant. L'apprenant est acteur de sa formation, car il construit ses connaissances avec le formateur. L'apprenant cherche à résoudre un problème en mobilisant ses connaissances. Cette approche favorise l'autonomie et la construction de stratégies d'apprentissage. L'apprentissage est une construction et les connaissances sont liées à l'histoire de l'apprenant. Le savoir dans ce courant ne se reçoit pas mais se construit.

Exemple : Le nouveau construit ses connaissances par le partage d'informations, de réflexions avec d'autres intervenants. Il peut aussi participer à des formations selon ses besoins, sur base de volontariat. Il joue donc un rôle actif dans le choix de celles-ci.

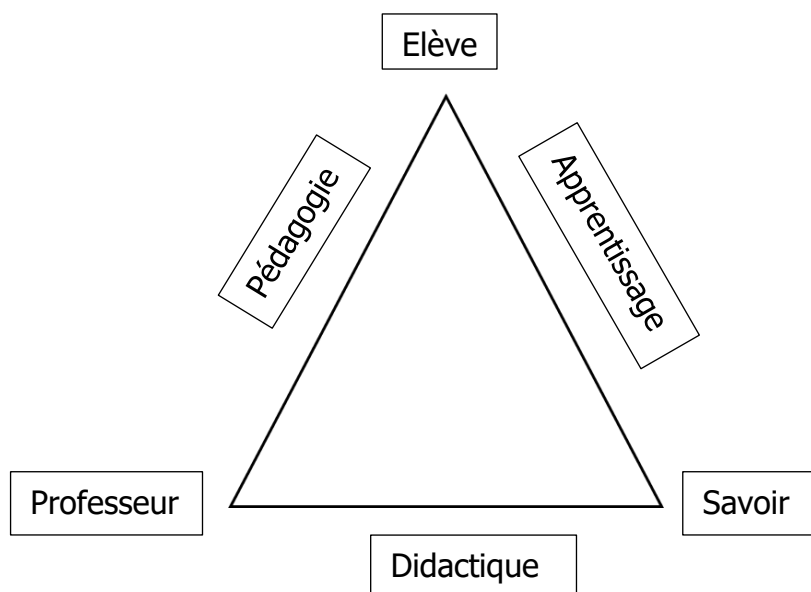
3.6. L'approche socio-constructiviste

Cette approche tient compte de l'aspect cognitif, affectif comme la motivation, le métacognitif³⁹ telles que l'explication et la communication. Le formateur devient accompagnateur, tuteur de l'apprenant. Dans cette dimension « interaction », l'échange prend plus d'importance. Le formateur donne à l'apprenant des pistes de réflexion en le confrontant à des situations problématiques. L'apprentissage se fait avec la collaboration des autres apprenants et pas uniquement avec le formateur, par confrontation d'idées. La pédagogie est individualisée et construite par le fait de l'interactivité face à une situation problématique. Elle favorise également l'autonomie. Illustrons cette approche par l'exemple du nouveau qui fait partie de l'équipe depuis quelques mois et qui doit réaliser une procédure d'isolement sous contention. L'apprenant utilise ses connaissances de la maîtrise du patient, explique le pourquoi de la décision prise et quelle procédure doit être réalisée. Il fait appel à son organisation et à son ressenti. En effet, mettre un patient en isolement tout en respectant l'être humain, les procédures, la loi et ses propres croyances n'est pas chose aisée. Le formateur doit accompagner et expliquer au nouveau le pourquoi de l'isolement du patient, ce que cela va apporter au patient mais également les gestes à poser et les surveillances à planifier.

4. Triangle pédagogique de Jean Houssaye

Le triangle pédagogique est un modèle proposé par Jean Houssaye, régulièrement représenté dans les ouvrages pédagogiques. Il met en jeu les divers intervenants en schématisant leurs relations dans le contexte de situation pédagogique. Ce professeur des Sciences de l'Éducation à l'Université de Rouen, a une grande expérience d'éducateur et de formateur dans les structures scolaires. Celui-ci fait remarquer que la pédagogie est une relation entre trois éléments : le savoir, le professeur et l'élève.

³⁹ « *Connaissance personnelle d'un individu sur ses capacités et ses fonctionnements cognitifs.* », <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/m%C3%A9tacognition/50820>



Les éléments se mettent en relation en duo et proposent trois relations. La relation professeur-savoir est basée sur la didactique. Celle-ci correspond à la structure, à l'organisation et au contenu du savoir à transmettre. La méthode utilisée est le cours magistral. La relation professeur-élève est axée sur les méthodes pédagogiques et la relation s'établissant entre ces deux acteurs. La dernière relation élève-savoir est centrée sur l'apprentissage, l'élève construit son propre savoir.

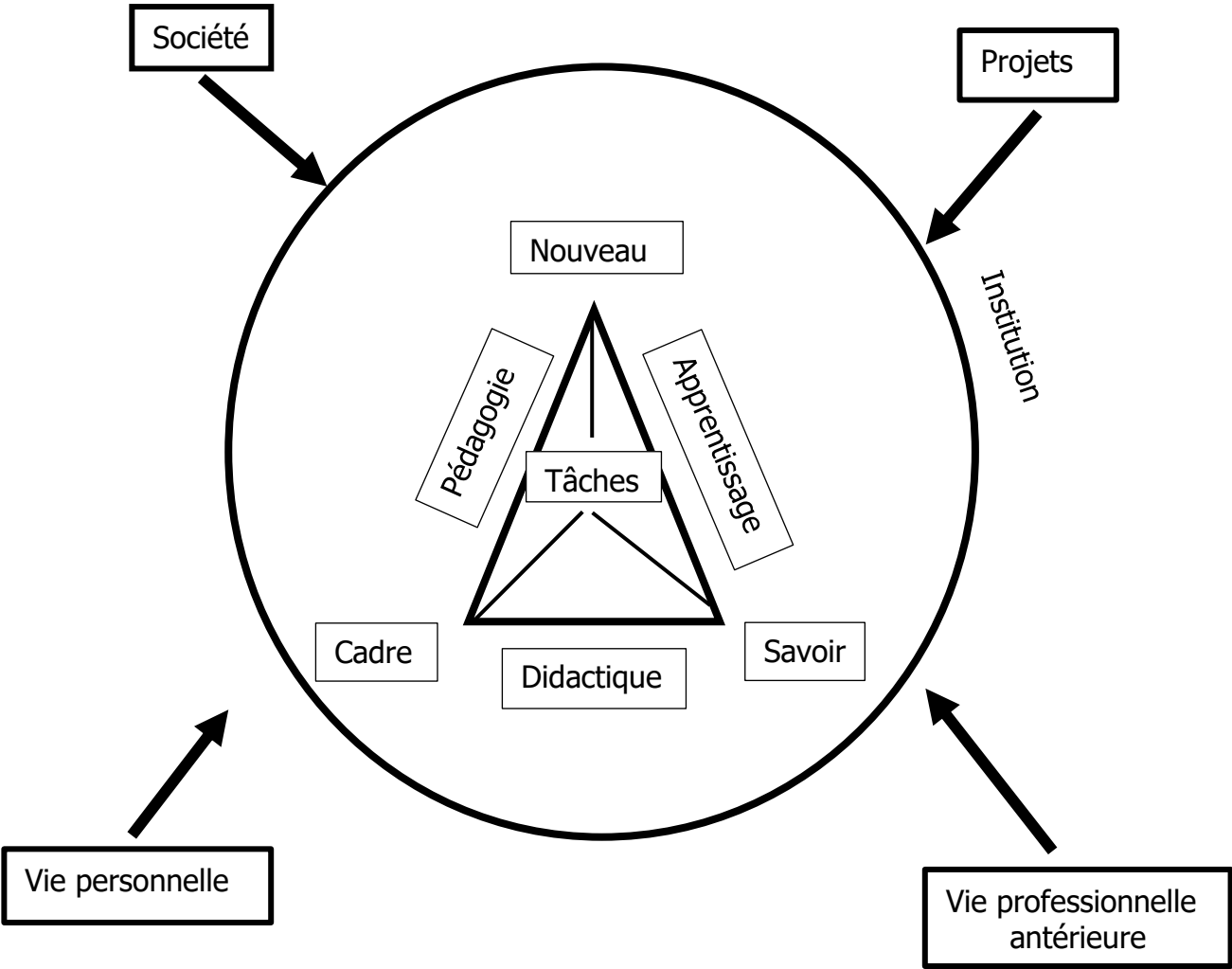
Toutes les situations pédagogiques s'articulent autour des trois pôles (formateur-apprenant-savoir) et fonctionnent suivant une relation privilégiée entre deux éléments au détriment du troisième, comme dans le modèle de Jean Houssaye.

4.1. Réinterprétation du triangle pédagogique

Rappelons qu'en tant que cadres de santé nous sommes confrontés à des adultes et il nous semble indispensable de réinterpréter ce modèle dédié à l'enfant et de l'adapter à l'adulte. Pour cela, nous avons renommé les sommets du triangle en : nouveau, cadre et savoir qui reste identique au modèle de Jean Houssaye. Les trois relations entre les différents intervenants restent elles aussi inchangées. Afin que le modèle d'origine s'adapte à une population d'adultes, nous avons pris la liberté de le réinterpréter, tout en tenant compte du contexte professionnel. Il semblait donc indispensable de transformer le triangle en une pyramide ayant pour quatrième sommet « les tâches » que nous devons exécuter.

Mais nous ne pouvons pas en rester là, puisque cette pyramide subit des pressions de la société, de l'hôpital, de la hiérarchie, de nous-même. En effet, le cercle entourant cette pyramide représente l'hôpital avec toutes ses contraintes : réglementation, budget, ressources tant humaines que matérielles...

Cette pyramide, à son tour, est soumise à nos propres envies : nos projets, notre vie personnelle : notre vécu, notre vie de famille, nos priorités ...mais également à notre passé professionnel. S'ajoutent à cela les contraintes de la société : l'image que la société veut donner des soins de santé : toujours soigner mieux et à moindre coût en tenant compte des progrès dans le monde de la recherche médicale.



Si on applique ce modèle du triangle pédagogique de Jean Houssaye au sujet de ce mémoire, le professeur correspond au cadre et l'élève est le nouveau. Le cadre et le nouveau sont tous deux des adultes et nous devons tenir compte de leurs sphères environnementales respectives. En effet, tous deux possèdent une vie professionnelle, personnelle, sociale, des valeurs, des savoirs antérieurs, ce qui correspond au cercle « institution ». L'environnement du triangle pédagogique fait intervenir l'identité, l'opposition et la tolérance du groupe.

L'identité du groupe : le groupe contribue à la construction d'une même culture, d'une même profession, d'une même valeur. Pour les infirmières, l'identité est la blouse blanche, la mission de soigner, de prendre soin de ... L'opposition correspond à deux visions différentes. Par exemple un infirmier prône la prise en charge globale tandis qu'un autre travaille la tâche par tâche à accomplir. La tolérance dans un groupe est l'acceptation de la différence de l'autre. Dans le cadre infirmier, la tolérance revient à accepter les différentes techniques utilisées face à un même patient.

Nous avons ajouté un élément, « les tâches » donnant au triangle initial une forme pyramidale. Car les trois sommets « cadre, savoir et nouveau » ont un même objectif : « accomplir » les tâches qui nous ont été confiées.

Développons les trois axes des relations dans le contexte de notre sujet. Commençons par la relation entre le cadre et le savoir, l'axe didactique : le cadre passionné aborde le sujet comme un expert. Il va privilégier son discours, qu'il jugera suffisant pour intéresser l'apprenant. Le nouveau risque d'être peu attentif lors de l'apprentissage. Le cadre est centré sur le contenu, le programme et professe un cours magistral. Une relation exclusive dans ce domaine peut provoquer chez le nouveau un manque d'initiative, de motivation, de créativité. La relation entre le cadre et l'apprenant, dite l'axe de la pédagogie, est basée sur l'échange et la relation qui se créent entre le cadre et le nouveau. L'axe devient prioritaire. Ce champ est proche de la pédagogie institutionnelle où les rôles de chacun sont définis et les conflits réglés pour valoriser les échanges. Le dernier champ entre le nouveau et le savoir, que l'on nomme l'apprentissage, est le domaine de l'autoformation et de l'ingénierie pédagogique avec un concept adapté où la pédagogie est utilisée en fonction du contenu et du public cible. Le cadre met en relation le savoir et le nouveau de manière soit individuelle, soit

collective. Le cadre est présent en amont dans la préparation du programme mais se retrouve ensuite en retrait lors de l'activité pédagogique tout en restant attentif. Le type de pédagogie appliqué est la pédagogie par la découverte et par l'expérience.

5. Les styles d'enseignement

5.1. Qu'est-ce qu'un style ?

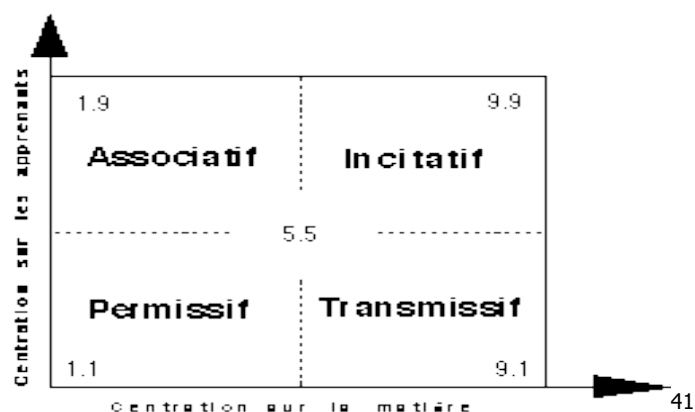
« Ensemble des moyens d'expression (vocabulaire, images, tours de phrase, rythme) qui traduisent de façon originale les pensées, les sentiments, toute la personnalité d'un auteur. »⁴⁰ Nous pourrions dire que cela correspond à notre manière d'être, à notre manière d'exprimer, de transmettre nos connaissances. Nous aborderons dans le point suivant les styles d'enseignement.

5.2. La grille de Therer-Willemart

Lors de notre recherche, nous avons trouvé un schéma sur les styles d'enseignement qui se rapproche beaucoup de la grille des styles de management.

Concentrons-nous sur l'enseignement avec la grille de Therer-Willemart, qui s'inspire des travaux de deux managers : Blake et Mouton.

Therer et Willemart ont déduit quatre styles d'enseignement, avec une double dimension, un axe orienté sur l'apprenant et l'autre sur la matière.



Le style transmissif est centré plus particulièrement sur la matière. Dans ce cas de figure, le cadre explique et s'adapte au public. Le cadre apporte une aide utile pour progresser et veille à donner toutes les informations nécessaires. Le cadre expose son

⁴⁰ <http://www.cnrtl.fr/definition/style>

⁴¹ Grille Therer-Willemart (1983) inspiré de Blake et Mouton (1965)

projet et sa résolution du problème, ce qui laisse peu de place aux interactions tant entre l'infirmier en chef et l'équipe qu'entre les membres de l'équipe.

Le cadre est strict et contrôle son équipe, en donnant des instructions au compte-goutte, étape par étape selon les objectifs. Les conséquences d'une telle attitude sont la démotivation, le stress, le surmenage pouvant aller jusqu'au burn-out. L'équipe est soumise à l'autorité et ne crée plus.

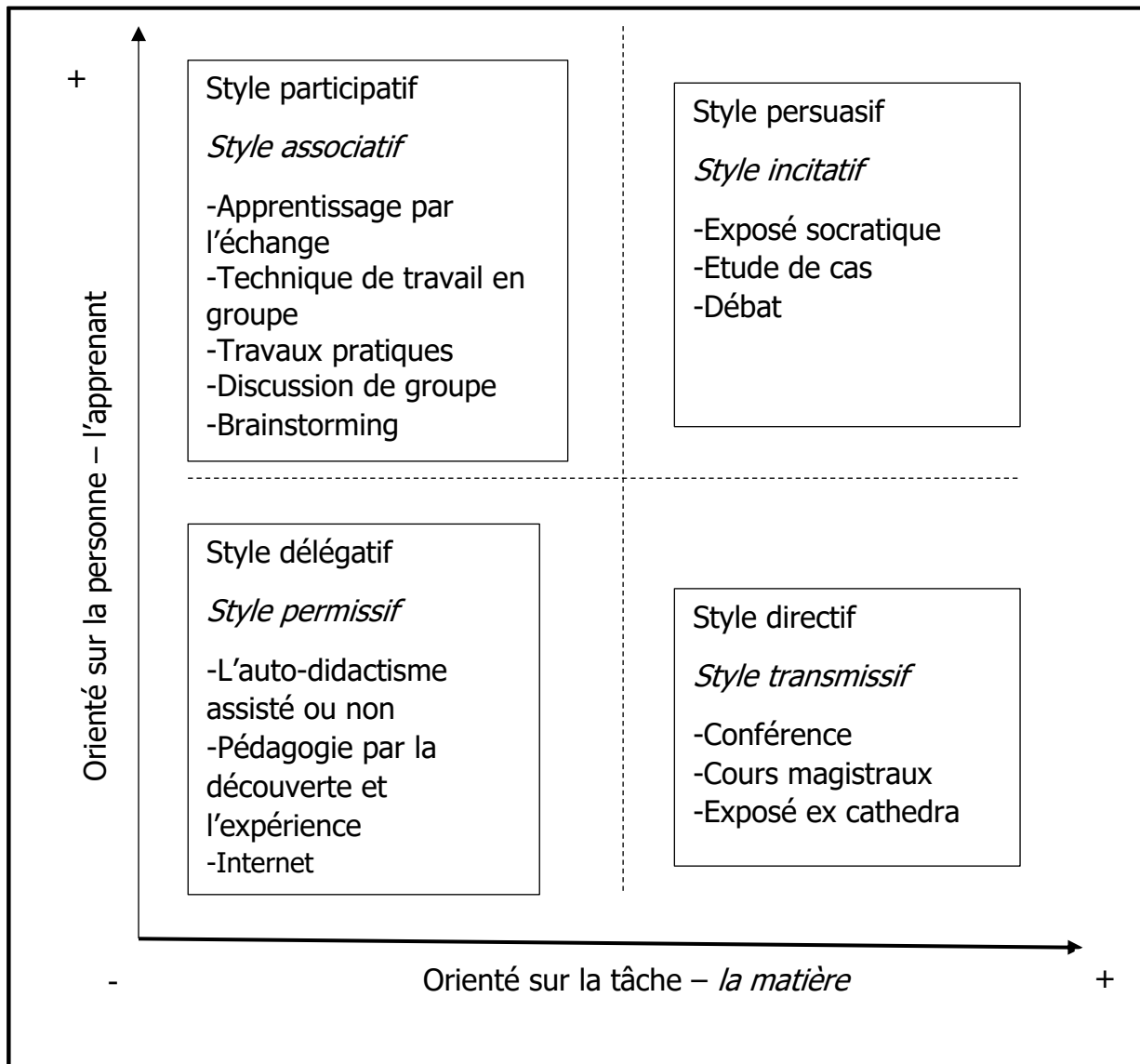
Le style incitatif est centré tant sur l'apprenant que sur la matière. Dans ce style, le cadre va s'appuyer sur les avis de son équipe et leur proposer des projets correspondant plus à leurs attentes, en tenant compte des avis de chacun. L'infirmier en chef fait participer son équipe aux décisions, ce qui permet de connaître les avis et stimule les interventions. Le cadre favorise ainsi les conditions de travail et d'apprentissage, par un climat agréable où l'équipe se prend en charge et développe la créativité. Les performances sont enrichies.

Le style associatif est centré principalement sur les apprenants. Le cadre fait confiance aux capacités de son équipe et joue un rôle de facilitateur en devenant une personne ressource. Cela permet de développer le raisonnement. L'infirmier en chef est un « gestionnaire » qui valide ou non les démarches et les solutions finales que trouve l'équipe. Le cadre devient le garant des relations du groupe menant à la solution efficace mais corrige et rectifie le tir au besoin, vu qu'il est la personne de référence. Les membres de son équipe sont au centre de ses préoccupations, il les écoute, les choisit afin que l'équipe évolue dans une bonne ambiance de travail. La réalisation de la tâche est au second plan.

Le style permissif est peu centré sur l'apprenant et sur la matière. Le cadre donne les documents en quantité suffisante. Les apprenants doivent faire preuve d'initiative et interpellent l'infirmier en chef au besoin. Cela est considéré comme un style « laissez-faire », car le cadre y est laxiste, ne prenant aucune position par rapport à ses responsabilités. Les interactions se font entre les membres de l'équipe, le cadre n'intervient qu'à la demande de ses subordonnés. Le cadre maintient l'organisation en s'impliquant peu, évite les controverses et se confronte rarement aux résistances, vu qu'il préserve la routine en ne s'engageant qu'un minimum. Les conséquences négatives de ce style sur l'équipe sont la démotivation, le désengagement et le manque de créativité.

6. Synthèse : styles de management/styles d'enseignement

A cette étape du travail nous avons voulu établir une synthèse entre les styles de management et *les styles d'enseignement* où nous utiliserons l' « italique » pour l'identifier.



Le style directif a des similitudes avec le style d'enseignement « transmissif ». Tous les deux sont principalement centrés sur la tâche et moins sur la personne, autrement dit sur la théorie à transmettre. Les méthodes utilisées sont la conférence et les cours magistraux.

Le style de management persuasif est proche de « l'incitatif ». Ils sont centrés tant sur la matière que sur l'apprenant. Les méthodes correspondant à ces styles sont l'étude de cas et le débat. Nous pouvons dire qu'on expose l'aspect clinique de la situation.

Le « participatif » a une concordance avec le style « associatif ». Ces deux styles sont axés principalement sur la personne et moins sur la matière. Les méthodes utilisées sont basées sur les échanges entre le cadre et l'équipe.

Tandis que le manager « délégatif » correspond au style « permissif ». Ces styles sont peu centrés sur la tâche et sur l'apprenant. Le cadre laisse faire son équipe et chaque membre se forme seul, par l'utilisation d'internet et d'autres ressources.

7. Méthodes pédagogiques

La pédagogie est l'axe reliant l'enseignant à l'étudiant ou l'infirmier en chef, détenteur du savoir vers le nouveau qui en a besoin, si on s'en réfère au triangle de Jean Houssaye.

La pédagogie est un domaine vaste avec des courants pédagogiques et de nombreuses techniques. Nous nous référerons principalement à deux types de méthode, la traditionnelle et l'active.

La méthode traditionnelle reste privilégiée dans la formation des adultes. Pour les méthodes actives, on les sélectionnera suivant le contenu visé et les profils des formateurs et formés. Parmi les pédagogies actives, on peut citer la positive, celle du chef d'œuvre, la différenciée... la liste de pédagogies n'est pas exhaustive.

Malgré le fait que notre public cible est composé d'adultes et non d'enfants, nous parlerons d'andragogie qui, rappelons-le, est centrée sur l'accès à l'autonomie et l'épanouissement de l'individu. Mais pour des raisons de facilité, nous garderons, comme dans la plupart des ouvrages, le terme de pédagogie.

Dans le contexte, notre choix s'est restreint à quelques méthodes qui nous semblent adaptées à notre recherche. Nous avons choisi de mettre en avant quelques pédagogies intéressantes prenant en compte l'adulte et le milieu professionnel. Après la méthode traditionnelle, nous présenterons certaines méthodes actives telles que la pédagogie par objectif, par projet et par découverte. Ces méthodes nous semblent motivantes, car pouvant s'appliquer à un individu ou un groupe de personnes, et transférables à d'autres milieux professionnels car demandant peu d'adaptations lors de leur réutilisation.

Commençons par différencier quelque peu la pédagogie traditionnelle de l'active. Dans les grandes lignes, la pédagogie traditionnelle est centrée sur le détenteur du savoir

tandis que l'active est axée sur l'apprenant. Mais tout d'abord, prenons le temps d'expliquer les méthodes et débutons par la méthode traditionnelle.

7.1. Méthodes traditionnelles

Elles possèdent de nombreuses nominations : méthode dogmatique ou expositive, magistrale ou didactique, démonstrative et interrogative. La méthode traditionnelle est la plus ancienne et est toujours en pratique de nos jours. Cette méthode pédagogique est centrée sur l'enseignant dont le rôle consiste à transmettre un savoir et des connaissances vers l'apprenant. Le formateur détient à lui seul le savoir qu'il faut enseigner à l'apprenant, décide du contenu du programme, de la méthode et des outils à utiliser.

Les objectifs de cette méthode sont de permettre à l'apprenant d'acquérir des connaissances sur un sujet déterminé. L'infirmier en chef délivre une information, une connaissance, un savoir indispensable pour l'apprenant afin de poursuivre la formation. A cette méthode didactique dite traditionnelle, sont reliées diverses techniques telles que : la technique de l'exécution-répétition, la technique de l'observation-imitation dite aussi la démonstration et mise en situation, la technique de l'imprégnation par l'immersion, la technique de l'enregistrement par l'exposé, la technique de l'interrogation avec les questions-réponses, la technique de la discussion-synthèse où on utilise les méthodes de cas, jeux de rôles, la synthétisation de documents et la technique de la recherche. Nous aurions pu encore creuser dans la littérature pour trouver d'autres méthodes traditionnelles mais ce n'est pas le but de ce travail.

Les avantages de la méthode magistrale sont qu'elle est facile à préparer et que le modèle est aisément transposable. Il n'y a pas besoin de transformer le contenu si l'on s'adresse à différents publics. Elle permet de toucher un grand nombre de personnes, tout comme un groupe restreint voire même une seule personne. L'utilisation d'illustrations est appréciable pour exprimer un discours. L'apprenant écoute de manière attentive, reste passif et les illustrations peuvent donner un abord plus attrayant au discours.

La limite pour l'apprenant est une dépendance au formateur. L'expérience de l'apprenant a ici peu d'intérêt dans l'apprentissage. Sachant que l'attention de l'apprenant adulte est limitée à une période de vingt à trente minutes, le formateur doit penser à alterner avec d'autres techniques, questions-réponses, discussion, pause.

Le langage du formateur « expert », le connaisseur, peut avoir un impact sur la compréhension de l'apprenant. L'utilisation du feedback, de la rétroaction, permet de contrôler la compréhension. Nous avons voulu développer, à la suite, quelques modèles traditionnels caractéristiques utilisés dans les formations d'adultes.

7.1.1. Le modèle magistral ou didactique

Correspondant à la technique de l'apprentissage par explication, il se construit à partir d'exposés. Le formateur utilise un style d'animation dirigé, laissant peu de place aux interventions, aux réactions, et à la participation de l'apprenant. Cette méthode est adaptée pour des interventions courtes de deux à quatre heures, pour un grand public et qui aboutit à l'acquisition d'un savoir principalement théorique.

Donnons l'exemple des conférences où l'animateur, le conférencier, transmet son savoir de façon unilatérale. Il exerce alors un monologue qui exclut toutes les interventions des participants.

7.1.2. La méthode expositive

La communication va de l'émetteur vers le récepteur en vue de l'acquisition d'un savoir. Le formateur expose son savoir sur un sujet mais à l'inverse, l'apprenant peut prendre la parole en réutilisant cette méthode pour montrer ses connaissances.

Poursuivons avec l'exemple de la conférence, le formateur voulant transmettre des connaissances sur un sujet précis. La différence avec la méthode précédente réside dans le fait que le discours du formateur est illustré par des exemples ou des études de cas liés à son expérience. Des outils didactiques peuvent également être utilisés comme des statistiques, un power point, des transparents, des images. Les illustrations renforcent l'exposé du formateur, le rendant ainsi plus convaincant : les exemples, les chiffres, les images accrochent l'attention de l'apprenant.

7.1.3. La méthode démonstrative

Nous pourrions rapprocher cette méthode de l'apprentissage par répétition ou par imitation. Le formateur montre l'action et l'apprenant reproduit. Cette méthode s'utilise dans les apprentissages manuels. L'apprenant reproduit la démonstration du formateur, par des pratiques et des exercices. Cette méthode implique le formateur et l'apprenant dans l'acquisition d'un savoir-faire, par le fait d'expliquer en montrant une action.

Illustrons cette méthode plus particulièrement utilisée sur le terrain, par l'exemple de l'infirmière qui explique et montre à un stagiaire la préparation d'une injection intramusculaire. Un autre exemple plus parlant : l'infirmier en chef montre la manipulation pour remplir le dossier informatisé du patient et en explique l'intérêt.

7.2. Méthodes dites actives

Un grand nombre de pédagogies existent, avec chacune ses avantages et ses contraintes. Dans le cadre de notre sujet d'étude, nous avons choisi de développer les pédagogies par objectif, par projet et par découverte.

Car tout au long de notre vie professionnelle et personnelle, nous utiliserons les mots projet, objectif et découverte, qui sont destinés à assouvir notre curiosité, notre soif de connaissance.

7.2.1. La méthode interrogative

Cette méthode correspond à l'apprentissage par l'intuitif. Le formateur interroge l'apprenant et construit avec lui des connaissances. Ce jeu de questions-réponses conduit par le formateur est une méthode interactive. Le savoir repose sur l'acquis des savoirs précédents. L'apprenant réagit, s'interroge et construit son propre cheminement sur le sujet traité.

Elle est utilisée dans certains types de formation, le formateur pose des questions et fait participer les apprenants selon le programme préétabli de l'animateur.

Les questions peuvent être ouvertes : « Qu'attendez-vous de cette formation ? », fermées dont les réponses sont « oui » ou « non », du genre : « Avez-vous des questions à poser ? ». Il existe d'autres types de questions que le formateur peut utiliser : les questions miroirs où l'on reprend la fin de la réponse pour reformuler une question ; les questions relais où la question est identique pour tous et les réponses sont obtenues par un tour de table ; les suggestions qui permettent de manipuler ou d'influencer, voire de faire adapter un comportement à l'apprenant ; et les questions pièges utilisées pour déstabiliser l'individu.

Mais la méthode interrogative peut basculer aussi dans les méthodes traditionnelles, si c'est l'enseignant qui assume le travail de réflexion et qui construit le raisonnement. L'apprenant, dans ce cas de figure, se contente de suivre le chemin tracé par l'enseignant.

7.2.2. La pédagogie par objectif

Donnons la définition d'un « objectif » : « Un objectif est un résultat que l'on veut atteindre. » Cette méthode permet donc d'accéder à un comportement par la définition d'objectif à atteindre pour que l'apprenant soit opérationnel.

Dans cette méthode, le statut de l'apprenant est privilégié. La pédagogie par objectif est une conception centrée sur le comportement observable et mesurable de l'individu. Le formateur définit les connaissances à acquérir, les objectifs à atteindre par l'apprenant et mesure les résultats obtenus par l'observation du comportement. N'est-ce pas également une mission du cadre qui évalue les besoins de son équipe, lors d'un entretien annuel et individuel, repérant ainsi les besoins, les manquements ou les difficultés de son personnel ? Lorsque l'apprenant a atteint ce comportement, il passe à l'activité suivante. Les objectifs définis sont clairs, précis, orientés selon le contenu du programme, ce qui donne une transparence pour l'apprenant. Le formateur formule les objectifs de la manière suivante : « l'apprenant sera capable de ... » auquel on ajoute un verbe d'action comme distinguer, nommer, reconnaître... Cette méthode par objectif décrit le comportement attendu et précise la performance minimale à atteindre. Cette méthode pédagogique permet un apprentissage par automatisation et non par mémorisation, l'apprenant joue un rôle actif étant donné qu'il possède des ressources, des connaissances, des expériences que le formateur mobilise. Dans cette pédagogie par objectif, le renforcement positif ou négatif est utilisé. Nous ne tiendrons pas compte du terme de punition qui nous semble plus approprié lorsque que l'apprenant est un élève.

Le renforcement positif peut être assimilé à une récompense, une félicitation, une promotion... A l'inverse, un renforcement négatif peut être illustré par le retrait d'une responsabilité, une rétrogradation...

Les avantages de cette méthode sont multiples. C'est une méthode qui construit la pédagogie, le programme et la progression autour de l'activité de l'apprenant. Ceci oblige le formateur à préparer le programme des activités. Cette méthode encourage à expliciter les valeurs, les désirs et les choix. L'acquisition des connaissances se fait par la mise en pratique, et moins par la théorie. Par cette pédagogie, le formateur peut se perfectionner, s'évaluer et contrôler les résultats. Pour que la formation s'améliore,

le système favorise la communication entre le formateur et l'apprenant. Cette méthode est la base d'un apprentissage individualisé.

Les limites sont nombreuses car cette méthode n'est pas adaptée à tous les niveaux tant du formateur que de l'apprenant. Le morcellement du programme provoque une perte de vue globale de ce que l'on veut transmettre et le sens en est réduit. Les imprévus n'ont pas leur place car le formateur définit les objectifs et l'apprenant ne devient plus qu'un exécutant. La participation intellectuelle de l'apprenant est diminuée (réduite) car le travail est mâché, ne laissant aucune place aux émotions.

La pédagogie par objectif est une pédagogie de résultat et elle suppose être durable et désirée par l'apprenant.

7.2.3. La pédagogie de projet

Définissons le nom de projet : « une idée de quelques choses à faire, que l'on présente dans ses grandes lignes »⁴²

Une autre définition : « le projet évoque ce qui est jeté en avant, parle de la vie au futur, anticipe l'avenir. Parler en terme de projet c'est donc anticiper une action, rechercher une vision plus précise de l'avenir. »⁴³

Le projet est une tâche définie et réalisée en groupe, qui est issue d'une volonté collective et aboutissant à un résultat d'une utilité sociale, matérialiste et communicable.

La pédagogie de projet est un processus d'apprentissage qui met un groupe de personnes en situation pour exprimer des envies, des questions, des besoins, des manques et des ambitions. Le groupe de personnes recherche des moyens de réponse et de planification pour la mise en œuvre d'un projet afin de le vivre en commun. Elle est aussi appelée la pédagogie du centre d'intérêt.

Les objectifs de cette pédagogie sont nombreux et permettent le développement de la personnalité, de la confiance en soi, de l'autonomie et de la responsabilité. Mais elle développe également l'esprit d'initiative, d'organisation, et d'analyse. La pédagogie de projet fait appel à l'expression orale, à l'argumentation, à l'imagination et à la créativité. Cette méthode demande une écoute mutuelle et permet de se distancier du travail collectif des apprenants.

⁴² www.larousse.fr

⁴³ « *L'éducation postmoderne* », page 234

Un avantage de cette méthode de projet est la participation active des apprenants qui favorise l'acquisition des connaissances et des compétences sur le long terme. Cette pédagogie répond aux besoins des apprenants, ce qui leur permet d'essayer et d'avoir droit à l'erreur. Nous savons que nous retenons plus de nos erreurs que de nos succès. C'est une méthode motivante car le projet construit est concret. Cette méthode pédagogique est stimulante, variée, concrète et sensée, l'apprenant est un acteur à part entière. Les valeurs qui se dégagent de la pédagogie de projet sont : la solidarité par un but commun, le respect des opinions de tous, la tolérance, l'entraide. Elle permet également d'augmenter la confiance en soi, l'autonomie, l'implication et l'ouverture d'esprit par la confrontation des idées et des points de vue.

Les avantages sont nombreux mais les limites sont importantes aussi. En effet la pédagogie de projet demande un investissement et une bonne organisation du formateur. Les problèmes techniques et budgétaires dépendant de la Direction, qui peut ne pas être d'accord avec le projet et ne pas voir l'intérêt d'y adhérer, peuvent être un frein non négligeable. Si le projet est incertain, la relation entre les deux acteurs entraîne une désillusion, une démotivation et une frustration.

La pédagogie de projet est donc une pratique de pédagogie active qui fait passer l'apprenant à travers la réalisation d'une production concrète, en s'appropriant les connaissances par l'expérience. Elle peut être individuelle ou collective, et développe des compétences utiles pour l'avenir des apprenants comme l'investissement, l'esprit d'initiative et de groupe. Cette pédagogie demande donc motivation, investissement et implication des formés. La difficulté est de s'accorder sur la ligne de conduite à tenir et les étapes du projet à respecter.

7.2.4. La pédagogie de découverte ou pédagogie de la redécouverte.

Nous avons trouvé peu d'ouvrages abordant cette pédagogie ; néanmoins voici quelques informations trouvées dans la littérature.

Dans la pédagogie de la découverte, le formateur fait découvrir à l'apprenant les faits, les règles, les lois... qu'il va enseigner. Par ce processus, le formateur espère que le formé va assimiler les éléments découverts. Cette pédagogie est une pédagogie de l'auto-éducation, l'apprenant s'instruit en découvrant par lui-même. De nos jours, l'utilisation d'internet y contribue beaucoup par le désir d'apprendre ou par la curiosité.

La pédagogie de la découverte forme le raisonnement de l'apprenant qui permet d'analyser un problème tant sur le fond, les origines, que sur la forme par les signes visibles.

Elle s'appuie sur le conditionnement et prône le conditionnement instrumental et la technique des essais-erreurs, au lieu d'élaborer un réflexe conditionné.

Deux méthodes sont utilisées dans la pédagogie de la découverte : l'induction et le tâtonnement.

L'induction est une forme de raisonnement qui analyse le problème pour en retirer une généralisation, une loi applicable, transférable à un autre cas identique. C'est l'apprentissage par l'induction.

Un des avantages de cette méthode est l'auto-éducation. Les autres bénéfiques sont l'augmentation du potentiel intellectuel et de la motivation propre de l'apprenant, une meilleure mémorisation et un apprentissage des méthodes générales. Cette méthode donne confiance en soi et favorise l'autonomie des apprenants.

Ses limites résident dans le fait que cette pédagogie ne convient pas toujours au contenu abordé en formation ni aux apprenants. L'apprenant, dans la démarche inductive, est mis en situation de découverte et est amené à en tirer des normes, des règles par l'observation, l'analyse, les concepts, les règles et la généralisation.

Le tâtonnement est le principe de l'essai-erreur ou de l'apprentissage par essai-erreur. En effet, dans la vie, il est important de les éviter mais nous ajouterons que l'erreur est humaine et parfois inévitable, ce qui permet de nous remettre en question et d'évoluer.

Cette pédagogie de la découverte est efficace du point de vue de l'apprenant. L'enfant n'apprend-t-il pas à marcher comme ça, en utilisant le tâtonnement et la découverte pour en déduire les étapes nécessaires afin de mettre un pied devant l'autre ?

7.3. Autres modèles abordés

L'accompagnement, le tutorat, la formation et le coaching formalisent le rôle pédagogique dans l'accompagnement. L'infirmier en chef ayant une charge de travail importante, l'accompagnement passe a priori au second plan. En effet la priorité du cadre reste l'organisation de son service, la gestion des urgences, le bien-être de son équipe afin d'assurer des soins de qualité. Mais vouloir former son équipe peut avoir un impact positif tel que la responsabiliser, favoriser son autonomie... mais comment

former si nous n'avons pu avoir accès à une formation pédagogique au préalable ? Comment intervenir ? Nous allons ici, aborder des modèles d'accompagnement qui intègrent des bases de pédagogie.

7.3.1. Le tutorat

Ce terme est utilisé dans « des formations » d'adultes à adultes comme dans la formation à distance ou en alternance. Le tutorat peut être effectué par un collègue de même niveau hiérarchique que le tuteur. Cette méthode privilégie la prise en charge individuelle de l'apprenant.

Les définitions suivantes sont plus proches de notre recherche dans ce travail. Voici une autre définition du tuteur : *« c'est une personne confirmée dans sa compétence près d'une personne débutante, un employé d'une entreprise chargé d'encadrer, de former, d'accompagner une personne durant sa période de formation. »*⁴⁴

Selon le dictionnaire des concepts clés de la pédagogie, le tuteur est un salarié de l'entreprise qui a pour fonction de faire acquérir à l'apprenant *« les savoirs professionnels convenus, selon une progression déterminée »* et d'être *« la référence de l'apprenant dans l'entreprise. »*⁴⁵

Pour la revue « Recherche et Formation », le tutorat est *« l'ensemble des activités mises en œuvre par des professionnels en situation de travail en vue de contribuer à la production ou à la transformation des compétences professionnelles de leur environnement. »*⁴⁶

Les objectifs d'un formateur exerçant le tutorat sont de partager une culture, des valeurs et un savoir-faire, de conduire un projet avec assistance, d'acquérir une méthode de travail et de favoriser l'intégration à une équipe, un réseau. L'acquisition des compétences se fait par une formation en situation de travail, le tuteur vise l'autonomie de l'apprenant à résoudre des problèmes rencontrés en milieu professionnel.

Quelles sont les missions du tuteur ? Les missions sont d'accueillir et d'accompagner l'apprenant dans l'intégration, d'organiser un programme qui suit la progression de l'apprentissage, d'en apprécier les progrès et d'évaluer les acquis. Mais également de

⁴⁴ « Formation d'adulte », page 177

⁴⁵ Encyclopédie des concepts, page

⁴⁶ Revue « Recherche et formation », N°22, 1996

faire acquérir le savoir et savoir-faire relatifs au poste que le nouveau va pourvoir. N'est-ce pas également une partie des missions du cadre de santé !

Le tutorat s'exerce en même temps que l'activité de production de l'entreprise. Le tuteur transmet le savoir et savoir-faire en expliquant le pourquoi et le comment faire. Le tuteur a besoin pour cela de trois compétences : la compétence relationnelle pour communiquer les connaissances techniques du métier, la compétence pédagogique pour organiser une situation de travail et en évaluer les acquis, et la compétence organisationnelle pour préparer les interventions de la formation et identifier la fonction. Le choix du tuteur se base donc sur la maîtrise des savoirs professionnels, sur les compétences en communication et un savoir pédagogique... D'où l'importance du chapitre sur les méthodes pédagogiques.

Les avantages du tutorat sont multiples. En effet, le temps d'intégration et l'impact des erreurs sont réduits. L'intégration est plus rapide car l'apprenant a des capacités d'être opérationnel. La pérennité de l'emploi est assurée par l'acquisition des compétences en situation réelle. L'esprit d'équipe est privilégié par le partage des compétences, le développement des méthodes collectives de travail et leur évolution. La formation par le tutorat va droit au but, ce qui motive l'apprenant qui acquiert des pratiques, des trucs et astuces par le fait d'être dans un contexte réel. Cette approche est individuelle, elle implique activement l'apprenant. Nous pourrions affirmer que le tutorat interne est modulable et adaptable à l'individu et au contexte.

Les limites sont nombreuses également : la préparation est parfois insuffisante, le tuteur peut être réfractaire à transmettre les connaissances et les savoir-faire et de ce fait transmettre de mauvaises habitudes. La formation risque d'être interrompue par l'exigence de la production. Cette méthode peut présenter des carences sur le plan théorique à cause d'un manque d'aptitudes et d'outils didactiques.

7.3.2. La formation

La formation touche de nombreux domaines de métiers tels que le bâtiment, le textile, le loisir, l'environnement, l'informatique, le management, les soins à la personne, la santé, et cette liste n'est pas exhaustive.

Donnons quelques définitions de la formation, le Larousse : « *action de donner à quelqu'un, à un groupe, les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité* »⁴⁷. C'est « *le processus destiné à produire et à développer les connaissances, les savoir-faire et les comportements nécessaires à la satisfaction de l'exigence.* »⁴⁸

Les buts de la formation sont d'atteindre une modification des pratiques d'une personne tant dans le domaine professionnel que personnel. La formation aide les personnes et les organisations à s'adapter, à anticiper les changements en leur faisant acquérir des compétences professionnelles et personnelles. La formation engendre chez l'individu des changements et des transformations. Se former, ce n'est pas remplacer l'ignorance par du savoir, mais transformer les connaissances déjà présentes pour les rendre efficaces. La formation permet d'apprendre non pour savoir mais pour faire mieux et autrement, mais elle permet également de développer les facultés intellectuelles et morales d'un individu. Cela répond à des besoins de promotion, d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances. Elle favorise ainsi l'intégration du travailleur à une vie professionnelle.

Dans notre travail, nous parlerons plus particulièrement de formation professionnelle. Mais qu'est-ce qu'une formation professionnelle ? « *C'est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.* »⁴⁹

Il existe deux sortes de formation professionnelle : la permanente et la continue. La formation permanente, l'éducation et toute formation ultérieure reçue avant le premier engagement pour un emploi, sont une obligation nationale. Tandis que la formation continue permet aux travailleurs de s'adapter aux changements des techniques et des conditions de travail, favorisant ainsi leur avancement social. Le point commun de ces deux formations, permanente et continue, est qu'elles se réalisent tout au long de la vie professionnelle.

Nous pouvons distinguer deux types de formation.

⁴⁷www.larousse.fr./dictionnaires/francais/formation/34643

⁴⁸Manuel à l'usage du formateur, page 146

⁴⁹ www.fr.wikipedia.org/wiki/Formation_professionnelle

La première, la formation interne, est organisée par l'employeur et destinée aux salariés. Elle est animée la plupart du temps par un salarié de l'entreprise et peut avoir lieu dans ou à l'extérieur de l'entreprise.

Les avantages de la formation interne sont de répondre aux besoins spécifiques de la profession. Elle valorise et mobilise le formateur de l'entreprise. Les limites de la formation interne sont de rencontrer des difficultés à concevoir le programme, à définir les objectifs ainsi que le déroulement de la séance, à cause d'un manque d'organisation et de compétence pédagogique des intervenants. De plus, l'entreprise n'a pas toujours la possibilité de disposer d'un local, du mobilier et du matériel didactique adaptés pour assurer la formation.

La seconde est la formation externe. Elle est organisée, structurée par un organisme de formation soit pour un groupe de salariés d'une même entreprise soit pour un groupe de salariés de différentes entreprises.

L'avantage de la formation externe est d'être réalisée par des experts ayant des compétences pédagogiques, permettant d'échanger les expériences et le vécu des travailleurs des diverses entreprises. L'organisation de la formation externe est prise en charge totalement par l'organisme de formation, ce qui implique un gain de temps et simplifie le travail de l'employeur.

Quant aux limites de la formation externe, il peut exister une inadéquation entre l'offre et la demande dans le domaine sélectionné. Elle dépend d'un calendrier qui tient compte des disponibilités des formateurs avec des dates figées annuellement. Le discours du formateur, la méthode utilisée ne correspondent pas toujours parfaitement au public cible. Les exigences de nature budgétaire et la limitation du temps octroyé aux salariés peuvent être un frein à la participation à une formation.

La position du formateur exige des qualités pédagogiques pour transmettre son savoir, une facilité à communiquer et à rédiger des supports pour illustrer son discours. Le formateur doit être diplomate et en même temps autoritaire, c'est lui qui organise la formation. Il doit faire preuve de créativité, d'initiative, mais également pouvoir résoudre des conflits et prendre du recul face à la situation, ce qui demande un investissement personnel et de l'énergie. On ne s'improvise pas formateur du jour au lendemain.

7.3.3. Le coaching

Le coaching, souvent réservé au domaine sportif, s'étend cependant à d'autres sphères comme : personnelle, professionnelle et même « santé ». Dans la sphère personnelle, nous trouvons du coaching pour la confiance en soi, la motivation, la pensée positive. Dans le domaine professionnel nous pouvons faire appel à un coaching de management pour améliorer notre style de leadership, de communication pour développer une communication assertive et efficace, de relation afin de gérer le relationnel et les conflits. Au niveau santé, le coaching peut intervenir dans la gestion de la douleur et aider à stopper des addictions comme le tabac et l'alcool.

Définition du coaching : « *l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels* »⁵⁰. « *Un élément essentiel du processus d'apprentissage des salariés qui ont besoin de développer leurs compétences, leurs connaissances et leur assurance.* »⁵¹

Les objectifs de cette méthode sont de créer un environnement favorable pour développer les compétences de l'apprenant en lui permettant de prendre des risques et de dépasser ses limites sans craindre une sanction, ce qui permet de développer l'autonomie des salariés.

Les missions du coaching sont de fixer des objectifs ainsi que des délais pour réaliser le projet professionnel du coaché et peu importe la manière utilisée pour y arriver. Le coach a un rôle de soutien, d'accompagnement et d'encouragement des salariés démotivés et découragés. Un succès n'est pas dû à un seul individu mais à une équipe, un travail collectif. Le coach liste les points faibles et les points forts de l'individu pour adapter son approche. On entend par approche les conseils et le soutien prodigués, qui permettent de motiver les membres d'une équipe afin de faire jaillir le meilleur pour atteindre les buts fixés. La communication a un rôle important entre le coach et le coaché. Elle permet d'évaluer la progression des projets, des progrès qui demandent une disponibilité du coach. En effet, entre ces deux acteurs, le client se définit dans un contrat où sont mentionnés les objectifs qu'il se doit d'atteindre. Le coach stimule,

⁵⁰ <http://www.formation-professionnelle.fr/2011/08/03/tuteur-mentor-coach-quelques-definitions>.

⁵¹ Le management pour les nuls, page 127

soutient, fait évoluer et évalue le coaché. Cette méthode ne doit pas perdurer dans le temps.

Les avantages du coaching sont doubles. En effet nous pouvons les retrouver sur la personne et sur le professionnel. Au point de vue personnel, cela permet d'améliorer (concrétiser) une confiance en soi, de favoriser la communication avec autrui, de faire surgir la motivation interne et de développer le goût du challenge. Sur le plan professionnel, le coaching engendre une harmonie au travail, ainsi que du bien-être en résolvant les conflits et en contrôlant les ressources humaines. En effet, le coaching permet de mieux se connaître pour atteindre les objectifs professionnels fixés et augmenter la productivité.

Les limites interviennent lorsque cette méthode diminue la réflexion personnelle de l'apprenant, qui est dépendant du coach par les conseils apportés. Un autre désavantage est l'engagement d'un professionnel du coaching, ce qui a un coût élevé.

8. Synthèse des styles

Nous nous sommes essayés à un exercice difficile, celui de synthétiser, sous la forme d'un tableau, les styles de management, les styles d'enseignement et les styles d'apprentissage, avons ajouté les méthodes pédagogiques et donner quelques exemples.

Nous sommes conscients que cette synthèse nous appartient et que des divergences peuvent exister. Mais la littérature étant variée, les ressources étaient parfois complémentaires, similaires ou contradictoires.

Nous avons utilisé, pour les styles de management, la classification de Rensis Likert, psychologue américain et professeur en psychologie industrielle à l'Université de Chicago. En ce qui concerne la classification des styles d'enseignement, nous nous sommes référés à la grille de There-Willemart, chercheur s'inspirant des travaux de Blake et Mouton (1964). Pour les styles d'apprentissage, nous avons suivi la classification de Kolb David, éducateur américain.

Styles « Manière personnelle de pratiquer un sport, un art, définie par un ensemble de caractères. »				
de management « ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise ».	d'enseignement « manière particulière d'organiser la relation enseignant/enseigné dans une situation d'apprentissage »	d'apprentissage « processus systématique orienté vers l'acquisition de certains savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-devenir »	Méthodes « manière de mener, selon une démarche raisonnée, une action, un travail, une activité technique. »	Exemples
Classification selon Rensis Likert	Classification selon There-Willemart	Classification selon Kolb ⁵²		
Directif <i>centré sur la tâche</i>	Transmissif <i>axé principalement sur la matière</i>	Assimilateur préférence pour les cours théoriques	Traditionnelle	Méthode magistrale Méthode expositive Méthode démonstrative Conférence
Persuasif <i>centré sur la personne et la tâche</i>	Incitatif <i>axé sur l'apprenant et la matière</i>	Accommodateur apprend en exécutant et se fie aux réflexions des autres	Active	Méthode interrogative Pédagogie par objectif Pédagogie de projet Débat
Participatif <i>centré sur la personne</i>	Associatif <i>axé surtout sur l'apprenant</i>	Divergent s'intéresse aux gens et aux émotions	Autres modèles	Accompagnement Tutorat Formation Coaching Technique de travail en groupe
Déléгатif <i>peu centré sur la personne et la tâche</i>	Permissif <i>peu axé sur l'apprenant et la matière</i>	Convergent aime être pratique et peu émotif	Autodidacte	Pédagogie de la découverte Internet

⁵² <http://www.appac.qc.ca/Pedagogie/pedagogieactive2.php>

9. Conclusion

Nous avons conscience que ce chapitre dédié à la pédagogie est fort théorique, pourtant nous nous sommes efforcés de faire un condensé de toutes les informations que nous avons pu consulter. Cette conclusion vous permettra peut-être de retenir les éléments les plus importants et en rapport avec notre problématique, à savoir l'accompagnement. Ce chapitre est dédié également non pas qu'au cadre de santé mais à toute personne soucieuse de vouloir transmettre ses connaissances. Il est également un des outils de « référence » pour tout individu voulant endosser le rôle d'accompagnateur.

Cette recherche théorique nous a fait découvrir l'andragogie et ainsi comprendre de quelle manière elle est différenciée de la pédagogie. La pédagogie nous renvoie à notre scolarité avec les bons et moins bons moments que nous avons vécus durant cette période. Même si l'andragogie utilise les méthodes de la pédagogie, la vision peut être tout autre car nous prenons en compte la sphère de l'apprenant adulte : l'âge, la situation familiale et professionnelle, les loisirs, mais également la personnalité et les valeurs de la personne.

La théorie de la pédagogie que nous venons d'aborder ne nous apporte que des notions théoriques et ne sont pas des outils suffisants pour développer concrètement une pédagogie, un savoir-faire. C'est pourquoi nous avons approfondi dans la foulée les principaux courants allant jusqu'aux méthodes pédagogiques, en y différenciant les méthodes traditionnelles et actives.

Nous avons développé les principaux courants pédagogiques : ils sont au nombre de six. L'approche « transmission de connaissance » est essentiellement basée sur la théorie. L'approche humaniste est centrée sur les affects, les besoins de reconnaissance de l'apprenant. L'approche behavioriste vise à changer le comportement d'un individu grâce aux stimuli. L'approche cognitive est axée sur l'apprenant et sur ses besoins. Les approches constructiviste et socio-constructiviste interviennent dans l'auto-apprentissage seul ou par l'interaction avec d'autres personnes (c'est le côté « socio »-constructiviste).

Si il existe plusieurs courants et auteurs qui ont défini la pédagogie, nous pouvons affirmer qu'il y a différents styles d'enseignement. Mais de quoi va dépendre ce style ? Tout va dépendre de la personnalité, des valeurs, de la motivation du cadre et

également d'autres facteurs. Nous devons tenir compte de l'objectif à atteindre, du temps imparti, de la motivation, des capacités de l'équipe et du degré de confiance. Le style d'enseignement découlera de ces facteurs. Si nous prenons l'objectif à atteindre, le style sera associatif ou incitatif pour développer l'esprit critique et l'argumentation, ou transmissif pour la mémorisation...e qui correspond aux styles de management participatif, persuasif ou directif. Le style transmissif est approprié lorsque que le travail est urgent et que le temps est limité. Nous exerçons dans ce cas un management directif. Quant à la motivation qui favorise la responsabilité et un sentiment de réussite, les styles préférables à utiliser sont associatif et incitatif car orientés plus sur l'apprenant. Le cadre utilisera alors un management soit participatif, soit persuasif. Pour la capacité, deux possibilités : si la personne est peu performante, le cadre va se diriger vers un style directif, alors qu'avec une personne très performante, le cadre optera pour un style associatif. Terminons par le degré de confiance, deux possibilités se présentent : soit le cadre a une confiance « limitée », le cadre sera alors directif et le style d'enseignement transmissif, soit le cadre a une « grande » confiance en l'équipe, devient un manager déléгатif où la politique du laisser-faire prime. Le style d'enseignement est alors du permissif. Peu importe le choix, il n'y a pas de mauvais style. Nous devons juste adopter le style qui nous convient face à la situation. Donc, comme pour les styles de management, le cadre doit opter pour un des styles d'enseignement selon son public ou utiliser les quatre styles, c'est ce que Blake et Mouton appellent le style intermédiaire qui trouve un bon équilibre entre l'apprenant et la matière. Le cadre est une personne de compromis et les résultats sont moyens.

Après avoir consulté les différents travaux concernant les pédagogies traditionnelles et actives (tout en gardant à l'esprit que le cadre de santé aura face à lui un adulte), nous nous apercevons que les méthodes traditionnelles sont et seront toujours d'actualité. Les pédagogies actives chez l'adulte peuvent également être utilisées, tout en tenant compte de différents facteurs : le contenu, l'apprenant, la motivation et le temps qu'il faut pour former une personne.

Malheureusement, nous n'avons pas pu trouver une recette miracle ou même la construire. L'infirmier en chef qui accompagne son équipe et/ou un nouveau pourra

« cuisiner » sa propre méthode en prenant des « ingrédients » des diverses méthodes que nous avons détaillées auparavant. Ces méthodes pédagogiques ne sont pas réservées uniquement à l'accompagnement mais peuvent être utilisées par l'infirmier en chef pour animer une réunion, une conférence ou exposer un projet.

Parallèlement à ces méthodes « classiques », nous avons rencontré dans nos lectures d'autres techniques : l'accompagnement, la formation, le tutorat et le coaching. L'accompagnement fut à l'origine du chapitre vu précédemment.

Le formateur est la personne qui anime et qui prend en charge la formation de futurs professionnels. Nous pouvons aller plus loin en décomposant l'adjectif formateur ; on entend par les termes suivants : format « les dimensions, la taille d'un objet », formater « préparer selon un format donné » le cadre prédéfini, formatage « action de formater » et forme « la manière dont une idée est présentée ». Si nous approfondissons encore plus notre analyse, la formation donne la forme. Si nous extrapolons à notre épreuve intégrée, nous pouvons dire que si la forme a de l'importance, le fond compte également. Le fond peut être assimilé à la fondation, une base solide sur laquelle construire notre réflexion.

Le cadre de santé, lorsqu'il anime et fait partager son expérience professionnelle, devient malgré lui un formateur dit « occasionnel » en milieu interne de l'entreprise. Nous pourrions lui attribuer aussi le titre de tuteur. Le terme le plus adéquat dépendra de l'importance que le cadre donne à sa mission d'accompagnement.

Le tuteur accompagne l'apprenant tout au long de l'apprentissage, qui se fait sur base du volontariat et de l'expérience professionnelle due à l'ancienneté. Le formateur, dit « occasionnel » s'est formé au préalable à l'accompagnement par une formation courte. Le formateur peut demander une rémunération pour encadrer et être appelé s'il le désire dans d'autres institutions. Le formateur occasionnel ne peut dépasser trente jours de prestation par an et par organisme de formation.

Le tuteur intervient dans l'organisation afin d'accompagner l'apprenant dans l'exercice du métier ou du poste qu'il va occuper. Il veille à ce que le nouvel arrivant acquière les compétences professionnelles en exécutant correctement la tâche ou l'apprentissage du métier avec l'ensemble du savoir-faire. Le tutorat est une formation « sur le tas ». Le tuteur a une mission de socialisation car il aide le nouveau à s'intégrer

dans l'équipe. L'apprenant intègre un milieu socio-professionnel qu'il ne connaît pas, lors d'une embauche ou d'une mutation vers un autre service.

Le tutorat consiste à accompagner et à former les nouveaux arrivants pour leur permettre d'apprendre leur futur métier dans les meilleures conditions possibles.

Le coach est à la fois un collègue, un conseiller et un meneur qui vise la réussite professionnelle du coaché pour l'aider à avancer dans son projet.

La mission de l'infirmier en chef, selon la législation, est d'accompagner, d'aider, de soutenir, de conseiller et d'encourager son équipe. Donc nous pouvons en déduire que l'infirmier en chef est un manager ayant un rôle de coach durant tout le parcours professionnel des membres de son équipe.

Chapitre IV : Délégation

1. Introduction

Nous avons voulu traiter le terme de la délégation en dernier recours dans ce travail. Afin de ne porter aucun jugement sur les infirmiers en chef qui délèguent la mission d'accompagnement. Nous nous référons à l'article du Moniteur belge du 17 juillet 2006 : en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef, un passage souligne que le cadre peut confier une ou plusieurs tâches. Nous pouvons sous-entendre que la loi parle dans ce cas de la délégation. Mais comment le vivent-ils sur le terrain ? La délégation pour le cadre est le pouvoir de se décharger d'une tâche de manière totale ou partielle envers un membre de son équipe, lui donnant toutes les ressources et informations nécessaires afin d'atteindre le résultat escompté. L'infirmier en chef reste responsable du travail délégué et est en droit de le contrôler.

Alors pourquoi avons-nous l'impression que le cadre hésite à déléguer ? Par peur de perdre une partie de son « pouvoir » ! Nous pensons que les raisons de sa réticence à déléguer sont la crainte d'une perte de temps et/ou le manque de savoir-faire.

Pourquoi ne pas déléguer au nouveau membre de l'équipe inexpérimenté ? Nous émettons l'hypothèse qu'il a besoin de davantage d'attentions et d'être accompagné.

Nous allons donc répondre aux questions suivantes : qu'est-ce que la délégation ? A qui déléguer ? Quoi et comment déléguer de manière efficace ? Nous évoquerons les atouts et les limites de la délégation tant pour l'infirmier en chef que pour le délégué.

2. Qu'est-ce que la délégation ?

Selon l'ouvrage de Didier Retour, l'origine de la délégation est juridique et donc « *la délégation de pouvoirs est un acte juridique par lequel une autorité (le délégant) se dessaisit d'une fraction des pouvoirs qui lui sont conférés et les transfère à une autorité subordonnée (le délégataire). Le délégataire assume alors les obligations et les responsabilités liées aux pouvoirs qui lui ont été délégués* »⁵³.

⁵³ La délégation managériale, page 7

« Démarche par laquelle on confie à quelqu'un autre, par exemple à un subordonné, le soin d'effectuer une tâche ou un projet, en tout ou partie, ou d'atteindre un objectif dont la personne qui délègue a la responsabilité »⁵⁴, selon Doucet et Gosselin.

Taylor H. en 1996 définit la délégation comme étant « le processus par lequel on confie du travail à un subordonné »⁵⁵.

Nous terminerons par « la délégation consiste à donner à autrui l'autorité nécessaire pour agir à votre place, en lui confiant une mission et en le rendant responsable des résultats qu'il obtiendra »⁵⁶.

Nous pensons que le cadre peut déléguer toutes les missions qui lui incombent mais à certaines conditions. Nous devons bien choisir la personne à qui déléguer, quoi déléguer et établir un contact pour que la mission confiée soit efficace. Nous ne devons pas déléguer que les corvées, les affaires urgentes, les réunions qui nous semblent fastidieuses. Commençons à répondre, de manière générale, à notre questionnement.

3. A qui délègue-t-on?

Préférentiellement à une personne qualifiée et volontaire. Les compétences des membres de l'équipe sont donc à évaluer avant toute délégation, mais s'assurer de la motivation est tout aussi important. Le délégataire acceptera-t-il la délégation ? Relèvera-t-il le challenge ? Est-il assez motivé pour entreprendre une telle mission ? Aura-t-il le savoir-faire suffisant pour assurer la mission ?

Si nous reprenons les deux indicateurs qui nous semblent pertinents, c'est-à-dire la compétence⁵⁷ et la motivation⁵⁸, nous pouvons dégager quatre cas de figures possibles. Dans le premier cas, le délégataire a peu de compétence et est faiblement motivé : c'est l'aspect le plus pessimiste de la situation. Nous vous proposerions d'attendre que de meilleures conditions soient rassemblées, avant de confier toute délégation. Qu'au moins le délégué exprime de la motivation. Dans ce cas, la portée de la délégation sera étroite et contrôlée à chaque étape. Deuxième cas possible, un membre est peu compétent mais très motivé : dans cette option, l'infirmier en chef

⁵⁴ « La délégation managériale », page 20

⁵⁵ « La délégation managériale », page 20

⁵⁶ « La délégation managériale », page 21

⁵⁷ M.de Montmollin : « Les compétences sont des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduite-types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissages nouveaux. »

⁵⁸ « Désigne un désir, une volonté », www.linternaute.com

sera plutôt accompagnateur ou formateur du délégué. Le cadre utilisera toute forme d'apprentissage pour transmettre, par les méthodes pédagogiques que nous avons déjà abordées, tout en veillant à garder intacte la motivation du délégué. Troisième possibilité, le délégué est très compétent mais peu motivé : la question qui vient à l'esprit est « Pourquoi ? ». Une multitude de raisons peuvent apparaître. Par exemple, le membre de l'équipe estime qu'il n'aura pas assez de temps pour se consacrer à la tâche. Il peut craindre également un manque de reconnaissance : « *Pourquoi vais-je accepter une délégation si je n'obtiens aucune reconnaissance ?* ». Le quatrième cas concerne un délégué très compétent et très motivé : dans cette situation la délégation est à privilégier avec un contrôle sur la mise en œuvre et les résultats obtenus.

Nous devons veiller à ce que la mission confiée corresponde à la compétence et au désir du délégué... que ce rôle lui convienne. Etre convaincu que son engagement est de donner le meilleur de lui-même.

Ainsi, dans le cadre de l'accompagnement d'un nouvel arrivant, il faudra sonder les compétences et la motivation du délégué prenant en charge cette mission.

4. Que délègue-t-on ?

Après avoir étudié « A qui ? » nous pouvons déléguer, la question qui suit est « Que peut-on déléguer ? ». Nous dirons que tout dépend de l'infirmier en chef, certains délégueront plus vite que d'autres et des tâches plus importantes que d'autres.

Alors comment pourrions-nous définir ce qui est délégable ? Chaque infirmier en chef rédige une liste des tâches dont il est responsable et ensuite se positionne sur ce qu'il va déléguer ou pas. Mais la mission confiée doit faire partie du domaine de compétences du délégué.

5. Sous quelle forme délègue-t-on ?

La délégation est un contrat oral ou écrit entre le délégateur et le délégué. Il est nécessaire de le formaliser. Les éléments suivants sont mentionnés pour, en toute clarté, éviter tout quiproquo : la mission déléguée, les ressources dont on dispose, l'échéance, les temps de contrôle, le droit à l'erreur, la personne responsable, et les limites décisionnaires. Le contrat devra être bien pensé, bien conçu, bien expliqué, bien accompagné notamment lors des entretiens annuels. L'idéal est de déléguer

quelque chose à chacun des membres de son équipe, dans un souci d'équité et pour responsabiliser chacun. Ceci est un moyen d'éviter d'engendrer conflit et résistance.

Nous soulignons qu'il est important de délimiter le temps de la délégation dont il existe deux types. La délégation temporaire est le but même de la délégation managériale au sens propre, car elle est définie dans le temps pour exécuter la mission confiée. La délégation dite définitive, la tâche confiée, s'intègre dans la description de fonction. Dans ce cas, on parle d'un élargissement de la fonction qui peut être valorisé par promotion.

6. Les bénéfices de la délégation

Nous avons voulu ici mettre en évidence les aspects positifs et négatifs d'une délégation, tant pour l'infirmier en chef (le délégateur) que pour le membre de l'équipe (le délégué).

6.1. Pour le cadre

Nous commencerons par les avantages que l'infirmier en chef retire de cette délégation. Le gain de temps : la délégation présente l'avantage de faire gagner du temps à l'infirmier en chef, une quasi nécessité afin que celui-ci puisse se consacrer à des dossiers urgents, être présent à des réunions importantes ou suivre des dossiers de projet à moyen ou long terme, donnant une plus-value à son service. La motivation, par davantage de participation de son équipe : en effet, la délégation permet aux membres de l'équipe d'intervenir à diverses étapes du projet. Nous soulignons aussi des échanges plus riches entre le délégant et le délégué permettant de pousser la réflexion de toute l'équipe. La valorisation de l'image de l'infirmier en chef : un chef qui délègue donne une image positive et dynamisante de son équipe montrant, une volonté de développer les compétences de tous, en leur faisant confiance, en les responsabilisant et en leur donnant une autonomie. La performance : la délégation développe la polyvalence de chaque membre de l'équipe pouvant faire face à des situations inhabituelles ou urgentes. La délégation peut être un révélateur de potentiel dont l'infirmier en chef peut être surpris, car un membre motivé peut avoir des compétences insoupçonnées. Le révélateur de compétence : la hiérarchie qui délègue des missions, permet la mobilisation de l'infirmier en chef et accroît son développement

personnel, comme la confiance mais également ses compétences. La satisfaction personnelle : l'infirmier en chef éprouve une satisfaction et de la fierté de voir son équipe développer de nouveaux savoirs. La délégation est ici un levier de compétences.

6.2. Pour le délégué

Penchons-nous sur la vision des bénéficiaires du délégué. La motivation : la rupture de la routine dans le travail entraîne la motivation. Le délégué relève un nouveau challenge. Le développement personnel et de compétences : la délégation mobilise des compétences de l'équipe. Le délégué recherche des informations par lui-même afin d'acquérir les compétences nécessaires à la mission. Il acquiert de nouveaux savoirs. Cette expérience peut augmenter son capital confiance (plus sûr de lui), sa motivation à apprendre de nouveaux savoir-faire. La promotion ou la reconnaissance : le délégué peut obtenir une promotion après la réussite d'une délégation. La promotion est mentionnée dans le contrat de délégation. La confiance : l'infirmier en chef connaît les qualités de son équipe pour une délégation. Le délégué doit avoir à l'esprit la surcharge de travail lors d'une délégation. Le délégant doit exprimer sa confiance. La reconnaissance : la délégation est une source de reconnaissance, car elle admet que le délégué a les compétences nécessaires à la mission confiée. La relation privilégiée avec l'infirmier en chef : le délégué suite à sa mission aura des échanges avec son supérieur, détiendra des informations, accédera à des nouveaux dossiers. L'infirmier en chef encourage, soutient et discute avec son délégué sur la mission en cours. Et l'empathie envers le cadre : avec une relation dite « privilégiée », le délégué réalise la complexité du travail de l'infirmier en chef sur le terrain.

7. Les limites de la délégation

Si les avantages sont nombreux, les inconvénients le sont tout autant, nous allons les examiner tant pour le cadre que pour le délégué.

7.1. Pour le cadre

La possible dégradation des relations : la délégation attribuée à un membre peut créer un déséquilibre et détériorer l'ambiance au sein de l'équipe car le délégué peut être perçu comme favorisé par rapport à ses collègues. Cette dégradation des relations

intervient entre le délégant et le délégué, le délégué et le reste de l'équipe ainsi qu'entre le délégant et le reste de l'équipe. La perte de repères : lorsque la délégation est récurrente dans le temps. La mission déléguée peut évoluer de manière défavorable dans l'esprit du délégant ou du délégué, si elle perdure dans le temps. Il est donc important de rappeler qui est responsable de la délégation ou alors d'actualiser la description de fonction du délégué. La perte de gestion d'activité qu'on apprécie : l'infirmier en chef délègue des missions, des dossiers qui lui tiennent à cœur. Ce qui engendre une perte de satisfaction de sa fonction. L'absentéisme et la perte de réseau : l'infirmier en chef délègue souvent les participations aux réunions, celui-ci perd l'occasion de créer, d'entretenir des contacts et ne recueille plus les informations importantes. La perte de responsabilité : l'infirmier en chef éprouve des difficultés à déléguer car il perd une partie de ses missions. Pour déléguer, le partage des compétences, des connaissances, des expériences, du réseau social est nécessaire. Le court-circuitage : le délégué passe au-dessus du délégant (n+1) en communiquant directement avec le supérieur hiérarchique (n+ 2). L'infirmier en chef risque de perdre des informations pertinentes à son domaine d'activité. La perte de mission : une mission confiée à long terme peut conduire à un enrichissement de fonction du délégué. Cela peut se traduire par une promotion, une augmentation de salaire ou la participation à une formation.

7.2. Pour le délégué

Nous pouvons penser à la surcharge de travail : une délégation reçue s'ajoute à la charge de travail. Attention à ne pas tout mener de front. Sachez déléguer une partie du travail quotidien pour mener à bien la délégation. La mauvaise interprétation de la délégation : le délégué n'a pas compris toute la finesse de la mission, que ce soit au niveau de l'activité ou du contexte de la délégation. L'infirmier en chef apporte les informations, les documents et les dossiers nécessaires pour mener à bien la délégation. L'infirmier en chef rythme la délégation par des contrôles intermédiaires afin de recentrer ou d'apporter une solution. L'absence de soutien : la délégation peut être une source d'échec, l'infirmier en chef doit apporter soutien, aide et accompagnement à son délégué. La perte de confiance : suite à l'échec d'une délégation lié à une mauvaise estimation des compétences du délégué ou par le fait

de se sous-estimer face à un responsable hiérarchique. La démotivation et la lassitude, en cas d'absence de reconnaissance du cadre : cette reconnaissance peut être exprimée lors d'une réunion, de félicitations, par un courrier, l'octroi d'une prime...une sanction positive. La dégradation relationnelle : la relation délégataire/délégué se dégrade, en général suite à un échec. L'échec est mal vécu par l'infirmier en chef mais également par l'équipe et les relations en souffrent. Mais à l'inverse, une délégation réussie peut avoir les mêmes conséquences relationnelles, le délégué reçoit de la reconnaissance de la Direction et non de l'infirmier en chef, et pour le reste de l'équipe, le délégué n'a plus la même position au sein de l'équipe. Nous pouvons ajouter l'isolement : recevoir une délégation et « être privilégié » par le cadre. Le délégué est parfois jaloué par ces collègues. D'où l'importance d'expliquer au reste de l'équipe pourquoi le délégué a été choisi et que la mission n'est que temporaire. La perte de fonction habituelle : le délégué peut délaisser les activités liées à sa mission habituelle, considérant la délégation prioritaire. L'appropriation du succès par le délégant est aussi mal vécue par le délégué.

Les conséquences de la délégation peuvent être positives mais comprennent aussi du négatif pour le délégué. Nous devons garder à l'esprit que le délégué a déjà une charge de travail et que les relations au sein de l'équipe peuvent être modifiées par une délégation.

8. Conclusion

Dans le cadre de l'accompagnement d'un nouveau membre de l'équipe, qu'il soit expérimenté ou non, la délégation est à éviter pour toutes les nouvelles personnes intégrant une équipe. Pour des raisons qui nous semblent évidentes, le nouveau n'a pas encore pu prendre ses marques dans l'équipe, son intégration demande du temps et de l'adaptation. De plus, le nouveau a besoin d'être accompagné et, en acceptant une délégation, il se met en difficulté par rapport à l'équipe et, si la mission est ratée, en position d'« échec ».

La question qui nous taraude encore à ce jour est : « l'accompagnement est-il une tâche, partiellement, complètement ou pas du tout délégable ? » En ce qui nous concerne, après une position bien tranchée, nous sommes un peu plus mitigés. Nous optons pour la position suivante : « l'accompagnement pourrait être délégable mais sous certaines conditions. » Ces conditions ont été développées dans ce chapitre sous

forme de questions. Tout d'abord, il serait nécessaire de sonder les compétences et la motivation du délégué prenant en charge la mission confiée. Pour avoir confiance en son délégué, le cadre devrait évaluer ses connaissances et s'intéresser aux méthodes « pédagogiques » utilisées. Au besoin, l'infirmier en chef peut lui proposer de suivre une formation en vue de la mission que le délégué doit réaliser.

Au départ, nous pensions que la délégation était une perte de temps. Aujourd'hui nous considérons que la délégation, en général, est un investissement de temps qui permet d'accroître, de faire évoluer les compétences de l'équipe. Les tâches déléguées donnent au délégué la possibilité de développer ses compétences.

Dans l'idéal, la délégation est de pouvoir déléguer quelque chose à chacun des membres de son équipe. Mais est-ce vraiment réalisable ? Nous ne pensons pas !

Chapitre V : Conclusions générales et perspectives

Au commencement de ce travail les idées se bousculent, les a priori se révèlent, découvrant des réactions personnelles tantôt trop impliquées, tantôt trop revendicalistes. Nous avons dû prendre du recul pour avoir une vision plus large et, en même temps, nous concentrer sur l'essentiel. « Le cadre a-t-il tous les outils pour accompagner les nouveaux entrants ? » était notre question à l'origine de ce travail. Notre mission a été de tenter d'y répondre et de développer cette problématique.

Au cours de cette démarche de conceptualisation, nous avons pu consulter des ouvrages tant sur la pédagogie que sur les formateurs. Ensuite nous nous sommes intéressés aux rôles et missions de l'infirmier en chef, définis par la législation belge, pour avoir une vision officielle de ses fonctions. La loi apporte des éléments à notre recherche : « *l'infirmier en chef a pour mission d'accompagner les nouveaux arrivants* »⁵⁹, mais elle ne précise pas comment faire, quelle méthode utiliser, ni les moyens à déployer.

Implicitement, selon la loi, cette transmission doit s'exercer également tant sur les nouveaux arrivants que sur l'équipe en général. Les questions que nous nous sommes posées sont les suivantes : « L'infirmier en chef a-t-il les compétences pour accompagner son personnel ? A-t-il les moyens, les outils nécessaires pour transmettre son savoir et son expérience ? Que faut-il pour être accompagnateur ? Nous avons pu trouver trois compétences essentielles pour un formateur. Et par définition, nous considérons qu'une personne qui accompagne devient ce formateur. Rappelons brièvement ces trois compétences. Premièrement, des compétences organisationnelles c'est-à-dire l'accueil, l'organisation, la négociation cadre/équipe, la proposition de projet et la communication : ce que nous avons abordé tout au long de notre formation en cadre de soins de santé. Deuxièmement, des compétences relationnelles, nous entendons par là les animations de groupe et de réunion, l'écoute et la disponibilité, la verbalisation des situations vécues, l'autorisation des émotions face à une difficulté ou une réussite et également le repérage des dysfonctionnements relationnels du groupe. La dernière compétence : la pédagogie, le sens de la guidance et l'accompagnement

⁵⁹ Article 7 §2-point2 de « Arrêté royal portant exécution le 17bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 07 août 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef »

de son équipe, pour soutenir les différentes idées, mais également pour former et pouvoir aussi recadrer, en cas de mauvaise direction.

Ainsi, pour certains infirmiers en chef, transmettre des compétences se fait naturellement, tandis que d'autres ont besoin d'outils pour y parvenir. Par ce travail, nous avons voulu apporter des outils utiles dans le cas de l'accompagnement et de la délégation. Dans ce but, nous avons abordé les différentes méthodes pédagogiques que nous retrouvons dans l'enseignement et évoqué d'autres méthodes moins conventionnelles. Un autre bénéfice de ces outils est l'apport d'informations sur des techniques pour animer une réunion ou exposer et mener un projet.

Lorsque nous nous sommes intéressés à la pédagogie, des méthodes autres que traditionnelles et actives nous sont apparues, telles que l'accompagnement, le tutorat, la formation et le coaching. Dans ce travail, chacune de ces méthodes a été développée mettant en évidence ses avantages et ses limites.

L'accompagnement est une démarche d'insertion en début et/ou en cours de carrière. Elle permet de faire face aux changements, aux exigences et aux technologies nouvelles dans le monde du travail. Face à cette mutation professionnelle, le nouvel arrivant a besoin d'un temps d'adaptation mais également de soutien, de confiance, de conseil, de guidance afin d'être responsabilisé et d'être autonome.

Le tutorat permet d'organiser le maintien de compétences au sein de l'entreprise mais aussi la transmission de la culture de l'entreprise et de son identité. Le tutorat est un modèle proche de la formation interne qui favorise l'intégration, l'insertion des nouveaux employés dans le monde du travail. Le tutorat et la formation interne participent à la cohésion des équipes par les relations instaurées, permettant de décloisonner les services et de rencontrer d'autres unités par un travail collectif.

Le coaching, lui, permet de développer la confiance en soi, la motivation, la pensée positive de l'apprenant afin de l'aider dans les projets professionnels que celui-ci s'est fixé ou doit atteindre. Cette méthode permet de prendre des risques et de dépasser les limites sans craindre une sanction en retour. Le coaching a pour but d'encourager l'apprenant dans toutes ses démarches. Pour nous, le cadre doit jouer un rôle, car il s'agit d'un investissement de temps et non une perte.

Le cadre est chargé, de par sa fonction dans l'organisation, d'accueillir la plupart des recrues qui intègrent son équipe et de les accompagner. Mais un des constats que

nous faisons aujourd'hui, est que le cadre délègue cette mission. Nous n'en faisons pas une généralité. De plus, il faut du temps pour apprendre à un membre de son équipe l'accomplissement d'une tâche. Le cadre doit penser à fournir les informations, les instructions nécessaires pour l'accompagnement, voir même apporter, proposer des formations.

L'infirmier en chef peut choisir de déléguer. Il doit alors se poser les bonnes questions afin que la délégation soit efficace. Les trois interrogations qui nous semblent primordiales : à qui ?, quoi ? et comment déléguer ?

Pour nous, l'accompagnement semble important, non seulement dans un contexte de responsabilité ou d'encadrement hiérarchique, mais également dans un souci de transmission de nos valeurs, nos projets, nos désirs futurs, en incluant la philosophie de l'établissement de soins. L'infirmier en chef devient un « formateur occasionnel »⁶⁰ en jouant le rôle d'accompagnateur.

Même si au début de ce travail nous étions convaincus que l'accompagnement était essentiellement une mission de l'infirmier en chef, aujourd'hui, nous sommes plus mitigés. Car l'accompagnement de terrain des tâches quotidiennes peut être assumé par un autre membre de l'équipe, à condition qu'il ait les outils pour accomplir cette mission. Cette délégation doit être définie dans un échange verbal ou écrit, comprenant tous les objectifs à atteindre et les moyens mis à disposition. Le cadre peut à tout moment contrôler la mission d'accompagnement déléguée à un membre de son équipe

La prise en charge initiale d'un nouvel arrivant constitue un premier contact relationnel, pouvant s'opérer dans un contexte intergénérationnel. La personne référente, le cadre ou son délégué, peut devoir faire face à un regard neuf, interrogatif, sinon critique et susciter une remise en cause profitable. En effet, la pratique de l'accompagnement est un engagement réciproque dont les rencontres permettent l'ouverture au changement, à la remise en question et à l'innovation. Les valeurs partagées sont : respect, rigueur, autonomie, cohérence, honnêteté et transparence. Les attitudes privilégiées sont : accueil, confiance, considération, disponibilité, écoute, humilité, empathie et ouverture d'esprit.

⁶⁰ Christelle Capo-Chichi, « Réussir ma première mission de formateur », page 26

En ce qui nous concerne, cette recherche nous a permis d'acquérir de nouveaux moyens pour transmettre nos compétences. Mais nous resterons persuadés que l'accompagnement par l'infirmier en chef est important tant pour l'accueil, que pour l'information générale du service, mais également pour transférer les valeurs de l'équipe et les projets à venir.

De notre point de vue, il semble essentiel que l'infirmier en chef s'approprie ce pouvoir d'accompagner, de soutenir et d'évaluer le nouvel arrivant. Car l'accompagnement par le cadre de santé pourrait être un levier pour le changement et une meilleure qualité de soins. En effet, l'accompagnement peut avoir un effet simultané auprès des deux acteurs. L'accompagnateur amène de nouvelles informations concernant le service et le travail. A l'inverse, l'accompagné peut amener de nouvelles notions acquises durant sa formation initiale ainsi qu'une nouvelle vision du métier. De plus, comment un cadre qui délègue cette tâche peut-il évaluer ensuite ? Sur quel critère se base-t-il, puisque ce n'est pas lui qui prend en charge le nouveau ? Mais ceci est un autre débat...

Nous avons présenté différentes méthodes que l'on peut adapter à l'accompagnement ou à la délégation pour l'accueil de nouveaux entrants. Pensez à varier les méthodes pour ne pas lasser votre auditoire. Pensez également à adapter votre style de management ainsi que votre style de pédagogie. Il n'y a pas de mauvaise posture, juste un équilibre à trouver, en fonction de la situation et de la personnalité de chaque individu.

Pour conclure, nous vous invitons, si vous le désirez, à vous tester, afin de voir à quoi correspondrait votre style de formateur. Vous trouverez un test en annexe 3⁶¹, il provient d'un livre intitulé « *Formateurs d'adultes* », de Martin Jean-Paul et Savary Emile.

⁶¹ Voir page 70

Annexes

Annexe 1 : Les méthodes d'apprentissage

Le contenu de cette annexe est retiré d'une source internet.

Etant simplifié, nous avons pris la liberté de laisser le texte d'origine.

L'apprentissage est l'axe reliant l'étudiant, l'apprenant, si on s'en réfère au triangle de Jean Houssaye. Les méthodes d'apprentissage sont nombreuses, et similaires à certaines méthodes pédagogiques.

Nous avons retenu les quatre styles d'apprentissage⁶² :

- a. *L'apprentissage par la théorie : les concepts présentés sont appuyés par des études scientifiques prouvées, qui crédibilisent vos apports. La crédibilité de l'apport est déterminante dans la volonté d'apprentissage.*
- b. *L'apprentissage par l'expérimentation : pendant la formation, vous serez capables de démontrer aux participants ce qu'ils sauront appliquer en sortant de votre stage.*
- c. *L'apprentissage par l'observation : vous serez capables de faire une démonstration. Le temps où les formateurs se contentaient d'être en retrait est dépassé. Les stagiaires adultes aujourd'hui attendent de leur formateur qu'il soit crédible et montre « le geste ».*
- d. *L'apprentissage par l'échange : échanges avec le formateur, travaux de groupe centrés sur l'entraînement participent à l'ancrage de vos apports.*

Donc voici les différentes méthodes d'apprentissage⁶³

- a. *Apprentissage par imitation :*
C'est le plus courant. Il suppose de la part de l'enfant la valorisation d'un modèle et la volonté de le posséder, de le prendre. C'est par l'imitation que se font tous les apprentissages « spontanés » de la petite enfance: parole, gestes, mimiques, etc., ainsi que ceux de la dimension esthétique des activités: ton, grâce, style, manière, etc. Le rôle du pédagogue est de montrer l'exemple ou de proposer des modèles, sans devoir faire appel à la rationalité expérimentale

⁶² <http://www.institut-superieur-formation.fr/metier-formateur-d-adultes.html>

⁶³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Apprentissage#M.C3.A9thodes_d.27apprentissage

et à sa systématisation. Abandonné par la pédagogie scolaire, il reste utilisé pour l'enseignement de tous les arts: qu'il s'agisse de l'équitation, du violon, de la cuisine, du dessin ou de la danse.

b. Apprentissage par induction :

L'induction est une forme d'apprentissage qui fonctionne très bien lorsqu'elle est bien encadrée. Elle consiste à créer une théorie, une loi, à partir d'observations, d'expériences. Par exemple, si j'observe une seringue remplie d'air que je peux compresser et étirer, j'en induirai que l'air, et les gaz, sont compressibles. Par contre, si un enfant observe une plume et une roche qui ne tombent pas à la même vitesse dans l'air, il induira que les objets lourds tombent plus vite, ce qui est faux. Il faut donc bien encadrer les sujets lorsque l'on utilise cette méthode. Elle se révèle très efficace car elle suscite des interrogations, ce qui établit un maximum de connexions dans notre cerveau, car nous apprenons avec ce que nous savons déjà.

c. Apprentissage par association :

On associe un stimulus nouveau à un mécanisme déjà appris, pour créer un nouveau savoir (exemple : si une réaction à une odeur est déjà apprise, on peut faire apprendre la même réaction à un son en faisant systématiquement précéder l'odeur par le son).

d. Apprentissage par essais et erreurs :

Il s'agit de la méthode essai-erreur. Le sujet est mis en situation, on ne lui donne aucun mode d'emploi (parfois même pas la condition de succès ou d'élimination). Pour fonctionner correctement, il faut que la solution soit assez facile à trouver, compte tenu de ce que le sujet sait déjà.

Pour apprendre des choses complexes, il faut donc s'appuyer sur l'apprentissage par association pour enchaîner des situations de difficulté croissante et permettant de nombreuses répétitions. Cela rend cet apprentissage coûteux. Mais c'est le seul qui fonctionne encore quand la solution doit être découverte, on parle alors de démarche heuristique.

- On peut distinguer une variante mentale : le sujet ne fait pas vraiment certains essais, mais utilise seulement des résultats virtuels, imaginaires, pour trier les essais qui valent la peine d'être faits : les expériences de*

pensée sont utilisées pour raisonner sur des phénomènes que nous ne pouvons expérimenter dans la réalité (cf. Einstein se demandant ce qu'il verrait s'il se déplaçait à la vitesse de la lumière). Cette construction imaginaire peut aller très loin, jusqu'à constituer un cadre théorique complet : beaucoup de mathématiciens depuis la plus haute antiquité imaginent ainsi « se déplacer » dans un univers de concepts mathématiques qui existerait indépendamment des humains (conception dite « platonicienne », dont Alain Connes est un des représentants célèbres).

- *On peut également distinguer deux stratégies : la suppression des causes d'échec (détecter les événements conduisant à l'élimination) et la recherche des facteurs de succès (détecter les événements caractéristiques du succès). Dans le premier cas, il faut être capable de supporter l'échec pour frôler la limite ; cela permet de bien délimiter le domaine, et le sujet est plus à même de transposer à d'autres situations similaires mais différentes ; mais le risque est, par association, de faire l'apprentissage de l'échec plutôt que de la réussite...*

À noter : une variante où, au lieu d'un seul individu faisant quantité d'essais, c'est un grand nombre d'individus qui font chacun un essai seulement. C'est l'apprentissage par sélection (ou criblage) qui est la méthode des populations vivantes pour apprendre à vivre (processus de sélection naturelle).

e. Apprentissage par explication :

On explique au sujet, oralement ou par écrit, ce qu'il doit savoir (exemple : un manuel de secourisme). C'est le principe des cours magistraux.

f. Apprentissage par répétition :

On fait faire au sujet ce qu'il doit apprendre, d'abord passivement, puis de plus en plus activement, jusqu'à ce qu'il puisse faire et refaire seul les opérations.

g. Apprentissage combiné :

C'est le plus efficace, et il est très utilisé en matière d'enseignement de savoir-faire professionnel, car il combine les modalités précédentes : le sujet est mis en situation (en commençant par les plus simples), on lui montre quelquefois

les bons gestes en lui expliquant les principes d'action ; on le laisse ensuite se perfectionner par une répétition de moins en moins supervisée.

h. Apprentissage par immersion :

Les langues s'apprendraient mieux en situation d'immersion totale. Par exemple, lorsque les cours ne sont donnés que dans la langue à apprendre et que le professeur ne parle avec les élèves que dans leur langue d'immersion. À défaut, il est conseillé de passer une année ou deux dans un pays parlant la langue souhaitée afin de mieux saisir les différences d'expressions orales et écrites. De plus, en se débrouillant seul, on apprendrait plus facilement à comprendre la langue, les coutumes et la culture d'un pays.

Annexe 2 : Test

Si vous voulez connaître votre style en tant que formateur, car nous pouvons dire qu'un cadre pédagogue, un cadre délégataire, ou une personne de référence, a un style pour accompagner les nouveaux.

Mais quel style avez-vous ? Si votre curiosité est éveillée, prêtez-vous au jeu !

❖ Première étape :

Parmi les termes suivants, entourez-en 10 qui vous semblent correspondre à votre conception du rôle et de l'activité du formateur.

Accompagner	Adapter	Agir	Aider
Analyser	Arguments	Auteurs	Authenticité
Bon sens	Ça marche	Cohérence personnelle	Chaleureux
Cheminer	Citoyens	Collectif	Compétences
Concepts	Concevoir	Conscience de soi	Conseils
Contestation	Convaincre	Défendre ses droits	Dialoguer
Documentation	Dynamiser	Echanges	Eclairer
Ecrire	Efficace	Elucider	Empirique
Engagement	En marge	Expérience	Exposer
Faire bouger	Faire comprendre	Faire partager	Faire simple
Formaliser	Gestes	Idées	Insertion
Interpréter	Justesse	Justice	Leader
Lecture	Message	Parole	Personne
Pratique	Prendre sa place	Public défavorisé	Relations
Revendication	S'exprimer	Savoir-faire	Seconde chance
Séduire	Social	Socialisation	Soins
Soulager	Soutien	Théoriser	Transmission
Travail social	Utile		

❖ Deuxième étape

Reportez vos choix sur ce tableau : y-a-t-il un type dominant qui se dégage ?

Communicateur	Educateur	Militant
Arguments	Accompagner	Agir
Chaleureux	Adapter	Citoyens
Convaincre	Conseils	Collectif
Dialoguer	En marge	Défendre ses droits
Echanges	Insertion	Dynamiser
Faire partager	Prendre sa place	Engagement
Message	Public défavorisé	Faire bouger
Parole	Seconde chance	Justice
Relations	Socialisation	Leader
S'exprimer	Soutien	Revendication
Séduire	Travail social	Social
Transmission		
Pragmatique	Thérapeute	Théoricien
Bon sens	Aider	Analyser
Ça marche	Authenticité	Auteurs
Compétences	Cheminer	Concepts
Efficace	Cohérence personnelle	Concevoir
Empirique	Conscience de soi	Documentation
Expérience	Eclairer	Ecrire
Faire simple	Elucider	Exposer
Gestes	Faire comprendre	Formaliser
Pratique	Interpréter	Idées
Savoir-faire	Personne	Justesse
Utile	Soins	Lecture
	Soulager	Théoriser

❖ Troisième étape

Notez par ordre décroissant les tendances qui se dégagent, vous pouvez avoir des scores identiques et donc vous devez prendre en considération les caractéristiques des styles ex æquo.

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Annexe 3 : Résultat du test

Voici les 6 types de formateur ainsi que, leurs atouts et leurs faiblesses

1. Le formateur communicateur

Il aime s'exprimer, discuter, convaincre. Il voit la formation comme des idées à transmettre. En débutant dans le métier, il cherche des méthodes « pour faire passer le message » car il peut s'inquiéter de ne pas savoir « vendre » ses idées. S'il est passé par un cursus dans la vente, il a retenu qu'il ne doit pas montrer ses hésitations, ses doutes. Il privilégie alors l'argumentaire en essayant de prévoir à l'avance toutes les objections qui pourraient lui être opposées.

Les atouts	Les faiblesses
Aisance dans la parole – art de la répartie	Superficialité
Souci de faire passer son message	Ecoute limitée, partielle de ce qui va dans son sens
Facilité de l'argumentation	Réponse à la place de l'autre
Contact chaleureux	Risque de penser qu'il suffit de dire pour qu'il y ait compréhension

2. Le formateur éducateur

Ce qui le motive, c'est d'aider ceux que la vie n'a pas favorisés. Il aime être utile, aider les gens à s'en sortir. Il vient peut-être du travail social ou bien s'oriente vers la formation, faute de pouvoir accéder à une activité dans des services sociaux. Il s'oriente bien sûr en priorité vers les dispositifs visant l'insertion car pour lui la formation est d'abord une activité de socialisation, un moyen pour permettre à chacun de prendre sa place dans la société.

Les atouts	Les faiblesses
Altruisme Dévouement aux autres Capacité d'écoute Défense des causes « difficiles » et développement d'un regard positif Intérêt aux personnes, à leur vécu et à leur projet	Ignorance des véritables problèmes Prise en charge et donc responsabilisation insuffisante de l'apprenant Approche psychologique privilégiée au détriment des aspects techniques ou institutionnels

3. Le formateur militant

Il aime agir et faire agir. Il veut transformer la société ou au moins la faire bouger. Son parcours a été marqué par des engagements divers, culturels, syndicaux, politiques. La formation lui apparaît comme un prolongement de son activité militante : elle lui offre la possibilité de combiner une activité professionnelle avec une dimension sociale qu'il a voulu mener auparavant.

Les atouts	Les faiblesses
Souci d'inciter à l'action et d'encourager à franchir des obstacles	Directivité et parfois manipulation au sens où il peut imposer son point de vue
Distance par rapport au système et lucidité	Tendance à déborder de son rôle de formateur
Convictions fortement exprimées	Démagogie ou facilité dans l'argumentation

4. Le formateur pragmatique

Il aime ce qui est efficace, simple et est volontiers empirique : « si ça marche, c'est bon ! ». Il s'est orienté d'abord vers des activités industrielles, artisanales ou commerciales. Il croit à la compétence acquise surtout par la pratique. Il est venu à la formation parce qu'il aime transmettre des savoir-faire. Il ne veut pas s'embarrasser de psychologie et fait confiance à son bon sens pour résoudre les problèmes d'animation et de communication. Il est un professionnel aguerri et c'est ce qui lui donne confiance pour être en mesure de former des personnes.

Les atouts	Les faiblesses
Message facilement accessible car concret Goût pour l'action Bon accompagnateur qui met l'accent sur la débrouillardise	Méthode pédagogique empirique Faiblesse d'analyse Difficulté à mesurer les effets produits Peu d'aptitude pour ouvrir le champ de réflexion de la personne en formation

5. Le formateur théoricien

Il aime les idées, s'intéresse aux théories, aux analyses complexes. Il lit beaucoup et se réfère aux « auteurs ». Il a peut-être été enseignant ou aurait rêvé de l'être. La formation est pour lui l'occasion de « formaliser » son savoir, de l'enrichir, de le mettre en forme, de le communiquer. Il imagine bien consacrer du temps à un travail de recherche mais son employeur ne considère peut-être pas cette perspective avec le même regard !

Les atouts	Les faiblesses
Rigueur et structuration du discours Plan défini : sait où il va Pertinence des explications avancées car référées aux sciences Distanciation et analyse des situations sous des angles nouveaux	Prise en compte excessive des théories au détriment des demandes réelles (peut répondre à côté des questions) Manque d'exemples concrets car l'expérience personnelle, le vécu sont sous-estimés Désintérêt des conséquences en termes d'actions et d'organisation

6. Le formateur thérapeute

Il s'oriente vers la formation après un parcours compliqué, sinueux et qui, à l'interlocuteur extérieur, pourrait apparaître incohérent : le fil conducteur n'est pas simple à mettre à jour. C'est que ce type de formateur a consacré beaucoup de son énergie à trouver son chemin, à chercher sa cohérence personnelle. L'authenticité, la conscience de soi, l'harmonie du mode de vie sont pour lui des valeurs qui le guident. Il arrive à la formation avec l'idée que, fort de son parcours personnel et de la réflexion qu'il en a tirée, il saura en aider d'autres dans le chemin vers eux-mêmes. Son activité visera avant tout le développement personnel.

Les atouts	Les faiblesses
Mise en valeur de ses expériences passées pour aller de l'avant	Prégnance trop forte de son vécu personnel
Souci de l'harmonie avec lui-même	Focalisation sur l'analyse des problèmes des personnes au détriment des actions à entreprendre
Respect des rythmes personnels	Tendance à privilégier le « Moi » par rapport aux objectifs de la formation elle-même

Bibliographie

Livres :

- Beau D., « *La boîte à outils du formateur* », Paris Cedex05, Edition Eyrolles, 6^{ème} édition 2012, 213 pages
- Bondel JL. « *Former et fidéliser un nouveau collaborateur* », Paris, Edition Insep Consulting, Collection Basics, 2008, 48 pages
- Capo-Chichi C., « *Encadrer une équipe la première fois* », Le Vallois-Perret Cedex, Edition StudyramaPro, 4^{ème} édition 2014, 186 pages
- Capo-Chichi C., « *Réussir ma première mission de formateur* », Le Vallois-Perret Cedex, Edition StudyramaPro, 2^{ème} édition 2012, 159 pages
- Chalvin D., « *Histoire des courants pédagogiques, encyclopédie des pédagogies pour adultes-tome 1* », Issy-les-Moulineaux Cedex, Edition ESF - collection : Formation permanente, 3^{ème} édition 2012, 234 pages
- Chalvin D., « *Formation, méthodes et outils, encyclopédie des pédagogies pour adultes-tome 2* », Issy-les-Moulineaux Cedex, Edition ESF - collection : Formation permanente, 4^{ème} édition 2006, 320 pages
- Collectif Demos, « *Choisir le candidat et l'intégrer* », Edition Demos-collection « le succès en poche », 2013, 60 pages
- De Borde Yvan, « *Management d'équipe, les neuf missions du manager* », Paris, Edition Ellipses, 2008, 311 pages
- Degallaix E. et Meurice B., « *Construire des apprentissages au quotidien. Du développement des compétences au projet d'établissement.* », Bruxelles, 4^{ème} édition De Boeck – Collection outil pour enseigner, 2013, 192 pages
- Diridollou B., « *Manager son équipe au quotidien* », Paris Cedex05, Edition Eyrolles, 4^{ème} édition 2014, 208 pages

- Dubuc M., « *Outils pédagogiques « facilitateurs de pensée »*. *Gestion mentale et transfert des apprentissages* », Lyon, édition Chronique Sociale, 2013, 183 pages
- Grawitz M., « *Méthodes des sciences sociales* », Paris, Edition Dalloz, 1986, 900 pages
- Lallican J-A., « *L'art de déléguer, manager dans la confiance* », Paris, Edition Dunod, 2015, 162 pages
- Lamailoux B., « *Construire et animer une session de formation. Transfert des compétences : les clés du succès* », Paris, Edition Dunod-collection : fonction de l'entreprise, 2014, 179 pages
- Le Boterf G., « *Construire les compétences individuelles et collectives. Le modèle : agir avec compétence en situation. Les réponses à plus de 100 questions.* », Paris Cedex05, Edition Eyrolles, 6^{ème} édition 2014, 300 pages
- Ledoux R. & Ledoux JP, « *Manuel à l'usage du formateur : concevoir, réaliser et animer un projet de formation ou de tutorat.* », La Plaine Saint-Denis Cedex, Edition AFNOR, 3^{ème} édition 2003, 152 pages
- Ledoux R. & Ledoux JP., « *Caisse à outils du manager, en quête de performances managériales !* », La Plaine Saint-Denis Cedex, Edition AFNOR, 2013, 170 pages
- Lemoine C., « *Se former au bilan de compétences : comprendre et pratiquer la démarche* », Paris, Edition Dunod – collection : Fonctions de l'entreprise, 4^{ème} édition 2014, 193 pages
- Martin JP & Savary E., « *Formateur d'adultes, se professionnaliser – exercer au quotidien* », Lyon, Edition Chronique Sociale, 6^{ème} édition 2013, 391 pages
- Maubant P., « *Pédagogues et pédagogies en formation d'adultes* », Paris, Edition PUF – collection : Education et formation, 2004, 270 pages

- Mintzberg Henry, « *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre* », Paris Cedex05, Edition Eyrolles, 7^{ème} tirage 2011, 283 pages
- Nelson B & Economyl, « *Le management pour les nuls* », Paris, Edition First, collection avec les nuls, tout devient facile !, 2^{ème} édition 2007, 371 pages
- Noyé D., « *Conduire vos entretiens annuels : entretien de performance et de développement.* », Neuilly-sur-Seine, Edition Julhiet-collection « les Basics », 1^{er} édition 2012, 48 pages
- Noyé D., « *Manager, les performances.* », Paris, Edition Insep Consulting-collection « les Basics », 2004, 48 pages
- Paolini C., « *Tous formateurs ! : partager son savoir-faire au quotidien.* », Le Mans, Gereso, 2^{ème} édition, 2015, 189 pages
- Pelpel P., « *Se former pour enseigner* », Paris, Dunod-collection : psycho sup, 3^{ème} édition 2005, 384 pages
- Pourtois Jean-Pierre et Desmets Huguette, « *L'éducation postmoderne* », Lyon, Broché, 3^{ème} édition 2002, 321 pages
- Raynal F & Rieunier A., « *Pédagogie, dictionnaire des concepts clés : apprentissage, formation, psychologie cognitive* », Issy-les-Moulineaux Cedex, ESF – collection : Pédagogie, 10^{ème} édition 2014, 542 pages
- Retour D., « *La délégation managériale, levier de compétences et de développement stratégique* », Paris, Vuibert, édition 2015, 96 pages
- Tilman F. & Grootaers D., « *les chemins de la pédagogie : guide des idées sur l'éducation, la formation et l'apprentissage* », Charleroi, Couleur Livres, 2006, 191 pages
- Collectif, « *Le Petit Larousse* », Paris, Larousse – collection : Petit Larousse, 2015, 2048 pages

Revues :

- Collectif, « *Recherche et formation : la fonction tutorale dans les organisations éducatives et les entreprises* », Paris, INRP, N°22, 1996, 172 pages
- Revue Recherche et Formation N°22, 1996

Cours :

- Florin c , « *Développement de la qualité des soins.* »
- Lermينياux A, « *En démarche de mise en place d'une offre de soin* »
- Vantomme P , « *Méthodologie de la recherche* »

Sites internet :

- <http://www.accompagnementrh.com/accompagnement-professionnel-et-coaching.html>
- http://www.accueilefficace.be/p_1076.htm
- http://www.acsq.qc.ca/congres_ACSQ/Ateliers/B-2_Ginette_Begin_Pour_une_insertion_professionnelle_reussie_suite.pdf.
- http://www.agefospme-cgm.fr/sites/default/files/choisir_entre_une_formation_externe_ou_interne.pdf
- http://www.cccpfpt.qc.ca/uploads/6/7/2/3/6723476/mon_parcours_en_formation_professionnelle.docx.
- http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/fichetech2_cle73e3ab-2.pdf
- <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/le-management-des-competences-a73.html>
- <http://www.coaching-communication.com/avantages-du-coaching-et-ses-inconvenients/>

- http://www.cndp.fr/crdp-dijon/IMG/pdf_Diaporama_APP_-_PANORAMA_-_ESEN_BROCHON_6_octobre_2010_-_pour_PDF.pdf.
- <http://www.crdp-montpellier.fr/ressources/memoires/memoires/.../03b0068.pdf>
- http://www.crimt.org/AV/1_4/1_4_Dupaquier_PPT.pdf
- <http://www.ejustice.just.fgov.be/loi/loi.htm>
- <http://www.institut-superieur-formation.fr/metier-formateur-d-adultes.html>
- <http://www.oecd.org/fr/edu/innovation-education/1831501.pdf>www.extranet-rag-cnfp.com/.../les%20courants%20pedagogiques.pdf
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Apprentissage#M.C3.A9thodes_d.27apprentissage
- <http://www.extranet-rag-cnfp.com%2Fpartage%2FPREPA%2FANIMATEUR-TRONCOMMUN%2F17%2520janvier%2520de%2520l%2527histoire%2520%25E0%2520l%2527actualit%25E9%2520de%2520l%2527animation%2Fles%2520courants%2520p%25E9dagogiques.pdf&ei=YKzLVOKBJYLraqnCgJgB&usg=AFQjCNH57DNif01IURBMSQZZ3Gx-IPIm8A>
- <http://www.foad-spirit.net/pedagogie/mini1.pdf>
- <http://www. formations-professionnelles-france.fr/avantages-inconvenients- formations-face-a-face>
- <http://www.formation-professionnelle.fr/2011/08/30/tuteur-mentor-coach- quelques-definitions/>
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Triangle_p%C3%A9dagogique
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Formation_professionnelle
- <http://www.ife.ens-lyon.fr/publications/edition-electronique/recherche-et- formation/RR062-8.pdf>.

- <http://www.infirmiers.com/votre-carriere/cadre/les-competences-du-cadre-de-sante-formateur-en-ifsu.html>
- <http://www.jobintree.com/dictionnaire>
- <http://www.larousse.fr>
- <http://www.meirieu.com/cours/texte12.pdf>
- http://www.michelvial.com/boite_06_10/2007-L_accompagnement_professionnel_une_pratique_specifique.pdf
- http://www.polymtl.ca/bap/docs/.../historique_approche_enseignement.pdf
- http://tecfaetu.unige.ch/staf/staf-h/notari/staf17/periode2/Definition_concepts.html
- <http://www.usherbrook.ca>
- <http://www.webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:csiNxXiA05YJ:guidedututeur.velay.greta.fr/page.php3%3FSID%3D%26id%3D3+&cd=2&hl=fr&ct=clnk&gl=be>
- <http://www.wikipedia.org>
- <http://www.wikipedia.org/wiki/Management>
- <http://www.manager-go.com/management/grille-de-blake-et-mouton.htm>
- http://www.lmg.ulg.ac.be/competences/chantier/eleves/lem_art2.html
- <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/capacite/>
- <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/motivation/>
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/m%C3%A9tacognition/50820#XiqWqcopxaYGtjId.99>
- <http://etre-bien-au-travail.fr/glossaire/b/burn-out>

