

**hénallux**

HAUTE ÉCOLE DE  
NAMUR-LIÈGE-LUXEMBOURG

Colloque  
CHU-Hôpitaux de Rouen

29 Novembre 2013

[www.henallux.be](http://www.henallux.be)



## LE TUTEUR UN PROFESSIONNEL BIENVEILLANT ET COMPÉTENT

***Cécile Dury***

*Responsable pédagogique département paramédical  
Haute Ecole de Namur-Liège-Luxembourg  
FINE Executive member*



**Au-delà des bonnes intentions :  
une posture réflexive**

# Rôle du tuteur de stage...

- « Le retour sur la pratique, la réflexion, et le questionnement sont accompagnés par un professionnel chargé de la fonction tutorale et un formateur. Ceci contribue à développer chez l'étudiant la pratique réflexive nécessaire au développement de la compétence infirmière »
- « Le tuteur représente la fonction pédagogique du stage. Il est volontaire pour exercer cette fonction (...) »
- « Le tuteur évalue la progression des étudiants dans l'acquisition des compétences après avoir demandé l'avis des professionnels (...) »

**Référentiel de formation (Annexe III de l'arrêté du 31 juillet 2009 relatif au diplôme d'Etat d'infirmier).** Berger-Levrault (2011) Recueil des principaux textes relatifs à la formation préparant au diplôme d'Etat et à l'exercice de la profession. REF. 531 200.

A photograph showing a group of people in a meeting or workshop. In the foreground, a woman with glasses and a grey top is looking towards the right. Next to her, a woman with long dark hair and a black jacket is looking towards the center. In the center, a man with glasses and a grey and white striped sweater is looking towards the right. To his right, a woman with glasses and a dark top is looking towards the center. In the background, other people are visible, some looking towards the center. The overall atmosphere is one of active discussion and collaboration.

**Au-delà des bonnes intentions... comment faire?**

**TRAVAIL PRESCRIT:**

Accompagner les étudiantes et étudiants à développer des compétences professionnelles et une posture réflexive

# Exemple issu de la formation « Praticien formateur »

- **Formation de 6 jours** à l'attention des tuteurs, des enseignants, des professionnels de la santé
- **Intentions**
  - ✓ Accompagner à développer leurs compétences de formateur
  - ✓ Amener à développer une « posture réflexive »
  - ✓ **Amener à transposer les outils d'analyse utilisés** dans leurs propres gestes d'accompagnement
- Processus: accompagnement de type **socioconstructiviste**
- Utilisation de différentes méthodes d'analyse de la pratique

# Objectifs de cette formation?



- Faire émerger les représentations individuelles et collectives
- Décrire sa pratique d'accompagnement
- Expliquer et analyser sa pratique, ses méthodes d'accompagnement, ses facilités, ses difficultés, ses craintes,...
- Faire émerger des prises de conscience sur comment je fais et comment je pourrais faire autrement
- Réinvestir les apprentissages réalisés dans l'action, développer son modèle de pratique
- Développer son identité professionnelle de formateur
- ...

# Jeux de rôle: entretien et questionnement

## Consignes pour les tuteurs:

- Se remémorer individuellement une situation où une étudiante a commis une erreur ainsi que l'entretien qui a suivi
- Chacun partage sa situation au groupe
- Choisir la situation la plus représentative pour le groupe
- « Jeu de rôles » : jouer l'entretien qui a suivi le problème

# Jeux de rôle: entretien et questionnement

## **Consignes:**

- Visionner la vidéo de l'entretien et écrire sur une fiche:
- Etape 1
  - le ou les problème(s)
  - les intentions poursuivies par le tuteur
- Etape 2
  - les questions posées par le tuteur

## **Vidéo PF**



# Exemples

## Jeux de rôle: entretien et questionnement

### Consignes:

- Etape 3: analyser les questions

#### **Anticiper des réponses aux questions**

Revoir la clarté et le degré de précision des questions

#### **Revoir les questions qui appellent une réponse Oui ou Non**

Revoir l'ordre des questions

Revoir le niveau de difficulté de chacune des questions

#### **Revoir le niveau d'engagement réflexif des questions**

Revoir le degré de réponses induites par la question

Revoir le degré de jugement de valeur pouvant être perçu par la question

#### **Revoir le degré d'implication sur le plan affectif**

#### **Revoir le degré de pertinence en lien avec les intentions**

Page 2  
 Questions et sous-questions  
 1. Quel est ton exemple de l'importance de l'abstraction?  
 2. Quel est ton exemple de l'importance de l'abstraction?  
 3. Comment analyser de la...  
 Problème avec...

Comment analyse-tu ta journée d'hier?

Intention = Gérer les problèmes et ~~pas~~ prendre conscience  
 afin de ne pas poser les bonnes questions. *Extrait*  
 résultat = son ressenti. (ne pas rester sur un échec)  
 - elle y arrive en partie.  
 - explicite = son ressenti mais ne précise  
 pas ses problèmes (pour l'instant)  
 de son se tablett.

As-tu ressenti au moment d'un problème avec l'équipe  
 ou bien y a-t-il quelque chose qui ne t'a  
 pas mis à l'aise?

Intention : lui permettre de s'exprimer sur  
 et point qui aurait pu la mettre en  
 difficulté.  
 Afin d'orienter l'analyse.  
 résultat approche difficile du reste de l'équipe.

Que peux-tu mettre en œuvre si par toi de  
 rendre en hiver ?

Soit on trouve  
 retour en  
 ressenti  
 que peux-tu retirer de ton  
 (que nous cherchons pour te  
 - abstraction  
 - organisation connue  
 - comment la réflexion  
 et des mécanismes  
 - la réponse  
 - possibilité  
 - elle

# Jeux de rôle: entretien et questionnement

## Consignes:

- Etape 4: analyser le lien entre les questions et les intentions

Les questions posées permettent-elles de répondre aux intentions de départ?

Revoir les intentions en lien avec le concept de « pratique réflexive » et « les modèles d'apprentissage »

Revoir les questions

**Louise Lafortune** (2012). *Une démarche réflexive pour la formation en santé*. Presses de l'Université du Québec

**Louise Lafortune** (2012). *Des stratégies réflexives-interactives pour le développement de compétences*. Presses de l'Université du Québec

# Problématique

- Manque de connaissance lié à l'hospitalisation de la personne
- ↳ Inconscience
- Manque de communication dans l'initiative

Intentions formatives

pas suffisant

↳ Amener à prendre conscience  
des conséquences de l'acte posé

- Prendre conscience de l'erreur
- Amener l'étudiant à prendre conscience  
réfléchir aux  $\neq$  traitements
- à transmettre l'info

# ERREREURS

émarche  
→ Réalité



Empreinte

Socioconstructivisme

→ Reconnaît son erreur

interactif,  
vivre

~~Culpabilité~~

20  
Solutions

# Exemples

## Jeux de rôle: entretien et questionnement

### Consignes:

- Etape 5: analyser les temps de l'entretien
  - **Planifier** l'entretien et conditions (horaire, lieu, contexte, buts)
  - **Initialiser** (contrat de communication, donner le sens de ce qui est proposé, formulation positive,...)
  - **Focaliser** l'échange, questionner (Le déroulement de l'action et la démarche de réflexion)
  - **Conclure** (apprentissages réalisés, nouveaux objectifs,...)

# Amener à passer des impressions à l'analyse

## Grille IDEA:

### Passer des Impressions à l'Analyse

- I**      Impression
- D**      Description
- E**      Explication
- A**      Analyse-synthèse

**Louise Lafortune** (2012). *Des stratégies réflexives-interactives pour le développement de compétences*. Presses de l'Université du Québec



cecile.dury@henallux.be\_Rouen\_Tutorat\_29novembre2013



# Analyse de la pratique de tuteur

## Pour des prises de conscience...

Je vois d'un autre œil la façon d'accompagner, de reparler d'un incident ou d'une situation, d'échanger sur un processus qui s'est bien déroulé

Un meilleur suivi des étudiants plus basé sur leur raisonnement que sur la finalité

Le regard est différent, on se voit différent (le miroir !!)

Un autre regard sur l'évaluation : levier pour la motivation

Je remets en question mon attitude devant l'étudiant, vous m'apprenez à ouvrir mon esprit à d'autres formes d'évaluation sûrement plus respectueuse face à la personne de l'étudiant

Les différentes méthodes d'apprentissages, mais surtout les méthodes de questionnement. Je me rends compte que les questions posées n'étaient pas forcément les meilleures

Qu'être formateur ne s'improvise pas. Que nous sommes tous habités de modèles qui risquent de nous influencer, importance de la prise de conscience de cette réalité pour progresser

Décalage entre mon attitude avec les étudiants et le comportement aidant (questions,...)

Le fait justement que vous nous avez fait réfléchir m'a permis de comprendre comment pousser quelqu'un dans une démarche réflexive

# Perspectives

## Questionner l'écart...

Travail prescrit

**ECART**  
Hypothèses?

Travail réel

**Pertinence du prescrit?**  
Prescriptions irréalistes  
ou mal pensées?

**Transgression du  
prescrit?**  
Paresse? Indiscipline?  
Désinvolture? Ignorance?  
Minimalisme professionnel?  
Mépris des règles?  
Pour « faire le travail »?

*Perrenoud, P. (2010). On ne peut véritablement évaluer les compétences qu'en situation de travail! Conférence HERS septembre 2011*

# Perspectives

## Trois conditions indispensables pour agir avec compétences

### Le **“Vouloir Agir”**

motivation de la personne

### Le **“Pouvoir Agir”**

moyens accordés et contraintes imposées par la hiérarchie ou l'environnement

### Le **“Savoir Agir”**

processus pour lequel une démarche d'analyse permet de préciser :

- les ressources personnelles et extérieures de la personne,
- les activités clés à réaliser,
- les résultats attendus qui seront les réponses à des situations

# Perspectives

## Réduire l'écart: créer des conditions favorables

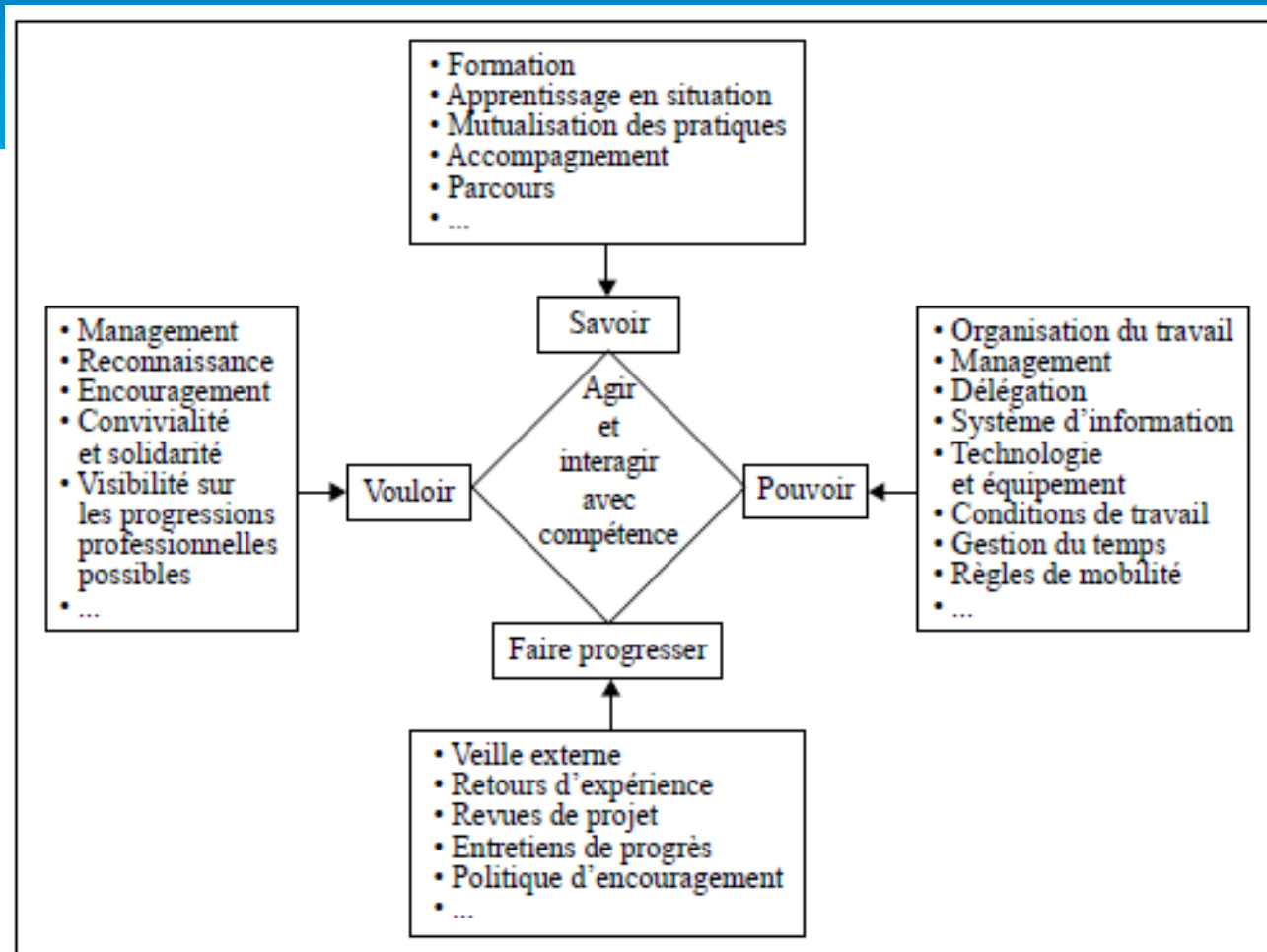
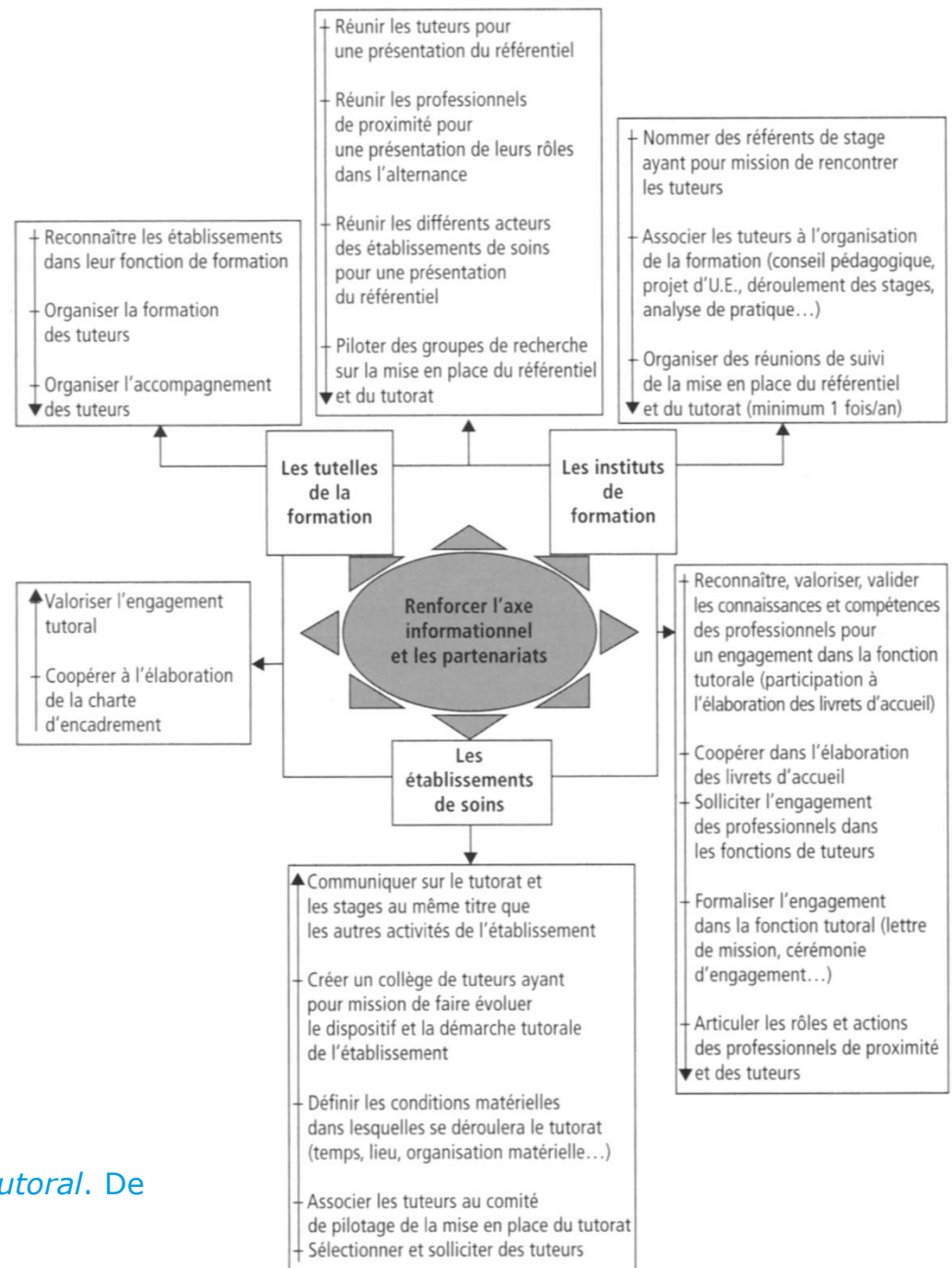


Figure 8.1 – Créer un environnement favorable: quelques pistes d'action

Guy Le Boterf (2008). *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues: 15 propositions*. Editions d'Organisation Eyrolles. Page 83

# Perspectives

Analyser les axes de renforcement des partenariats (utiliser les résultats de la recherche)



Menaut, H. (2013) *Tutorat et formations paramédicales. Penser l'accompagnement tutoral*. De Boeck. 126p (page 89)

# Perspectives

- La prise de conscience est-elle un facteur de changement?
  - Non...
  - Il faut que la prise de conscience se répète, s'opère en temps réel: « ah oui, je suis encore en train de... »
  - Lorsque ce combat se répète: construction d'un schème nouveau
- Si stress, émotions: retour aux réactions primitives
- Donc la transformation d'un habitus = travail de longue haleine
  - Qui demande du temps et un soutien externe

# Précautions...

La prise de conscience passe par un travail sur soi...

Peu réveiller un passé douloureux

?

**Prendre conscience de ce que l'on fait**  
(se regarder dans le miroir)  
**ne va pas de soi**

Mise à jour d'attitudes  
« peu avouables »  
en regard de ce qu'on  
pense ou voudrait  
être



# Perspectives

- « travailler sur son habitus *n'est pas confortable*. C'est accepter d'être confronté à la part de soi qu'on connaît le moins et qu'on aime guère lorsqu'elle émerge.
- Qui pourrait assumer ce risque s'il n'en voit pas les profits, si cette démarche n'est pas thématifiée, encouragée, montrée, s'il se sent seul avec sa lucidité, comme un imbécile dans un monde où chacun affiche ses certitudes? »

PERRENOUD, P. (1996) ***Le travail sur l'habitus dans la formation des enseignants. Analyse des pratiques et prise de conscience***. In Paquay, L., Altet, M., Charlier, E. et Perrenoud, P (dir) Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies? Quelles compétences? Bruxelles, De Boeck, 1996, pp. 181-208, 3<sup>ème</sup> ed. 2001



# Perspectives



## « Assumer » une identité réflexive?

- Qui questionne la pratique et le groupe;
- Qui met en question les routines, l'ordre établi;
- Qui invite à assumer des responsabilités, concevoir des stratégies alternatives, s'engager dans des changements;
- Qui favorise les remises en question, les confrontations d'idées;
- Qui peut engendrer agacement, rejet, ironie, controverse, lassitude, marginalisation.

PERRENOUD, P. (1995) Assumer une identité réflexive. In *Educateur*, n° 2, 18 février, pp. 30-33.

## Le « manager jardinier »

# Un processus simple d'accompagnement pour une plus grande efficacité

Le manager doit souvent gérer à la fois la performance immédiate de son équipe mais aussi accompagner à terme le développement du potentiel de ses hommes. Il est emprisonné dans un paradoxe dans lequel il lui est demandé de générer de plus en plus rapidement du résultat sans tenir compte des délais de gestation indispensables pour obtenir de la valeur durable. Face à ce type de pression, il y a ceux qui récoltent du résultat à court terme en prenant le risque d'appauvrir durablement leur terrain, et il y a les autres, qui comme le jardinier, savent qu'il est inutile de tirer sur un plant pour le faire pousser plus rapidement.

Et si le manager devenait également un «jardinier» qui cultive le vivant et pas uniquement le fruit de ses résultats ? Un « manager jardinier » qui accompagne la croissance de ses hommes et de ses équipes pour construire de la performance durable et pas uniquement du résultat immédiat.

L'analogie entre la culture du vivant, le jardinage et le management nous permet de faire ressortir un processus en plusieurs étapes et quelques règles essentielles pour accompagner et manager efficacement son équipe.

### 1- Choisir les graines et les espèces et leur meilleur emplacement

- Réfléchir à la meilleure adéquation poste/profil
- Recruter le meilleur profil en fonction des besoins du poste à pourvoir

L'analyse par le manager du profil du poste et surtout des missions qu'il doit pourvoir est essentielle pour l'épanouissement de la personne recrutée à son poste.

En fonction du type de profil recherché, le manager doit sélectionner les candidats les plus aptes en fonction du contexte et des besoins.

### 2- Préparer le terrain

- Préparer la venue du futur salarié

Il s'agit de préparer l'arrivée du futur salarié :

- Informer l'équipe de l'intégration d'un nouvel arrivant et de
- Réaliser un planning de RDV pour qu'il rencontre différentes
- L'inscrire au séminaire d'accueil
- Déterminer qui peut lui servir de référent, mentor ou tuteur

### 3- Faire les semis

- Réussir l'accompagnement de la période d'essai

Cette période est cruciale à la fois pour le salarié, mais aussi pour son environnement, acquérir les compétences nécessaires. Pour l'entreprise, il s'agit de motiver, former et réussir l'

### 4- Identifier les meilleurs plants

- Sélectionner les salariés les plus aptes à évoluer

Que se soit dans le cadre d'une pépinière, de la gestion des carrières. Il faut toute l'expérience du manager et une bonne connaissance

### 5- Poser des tuteurs

- Encadrer et faciliter la croissance

Le tutorat et les autres formes d'accompagnement ont pour objectif de guider le collaborateur, d'accompagner sa croissance tout en respectant sa personnalité et ses spécificités.

### 6- Traiter les parasites

- Éliminer et réduire les facteurs polluants

Le manager doit veiller à ne pas se laisser polluer par les détracteurs du système. Il doit éviter toute contamination auprès de son équipe. Il agit pour éviter la désinformation et retirer les personnes. Il communique sur les événements avant de laisser la rumeur s'installer.

### 7- Arroser et contrôler la croissance

- Manager au quotidien

Il s'agit d'animer au quotidien son équipe : entretien individuel, délégation, communication, suivi, encouragement, fixation d'objectifs...

### 8- Enrichir le terrain avec un engrais approprié

- Transmettre de la compétence et de l'enthousiasme

Le rôle du manager est de faire grandir ses collaborateurs au travers des missions confiées mais aussi par le transfert de ses compétences.

### 9- Tailler et supprimer les gourmands

- Éliminer les tâches inutiles

Le manager doit améliorer les processus de travail, centrer l'activité sur l'essentiel, canaliser l'énergie vers les objectifs de croissance.

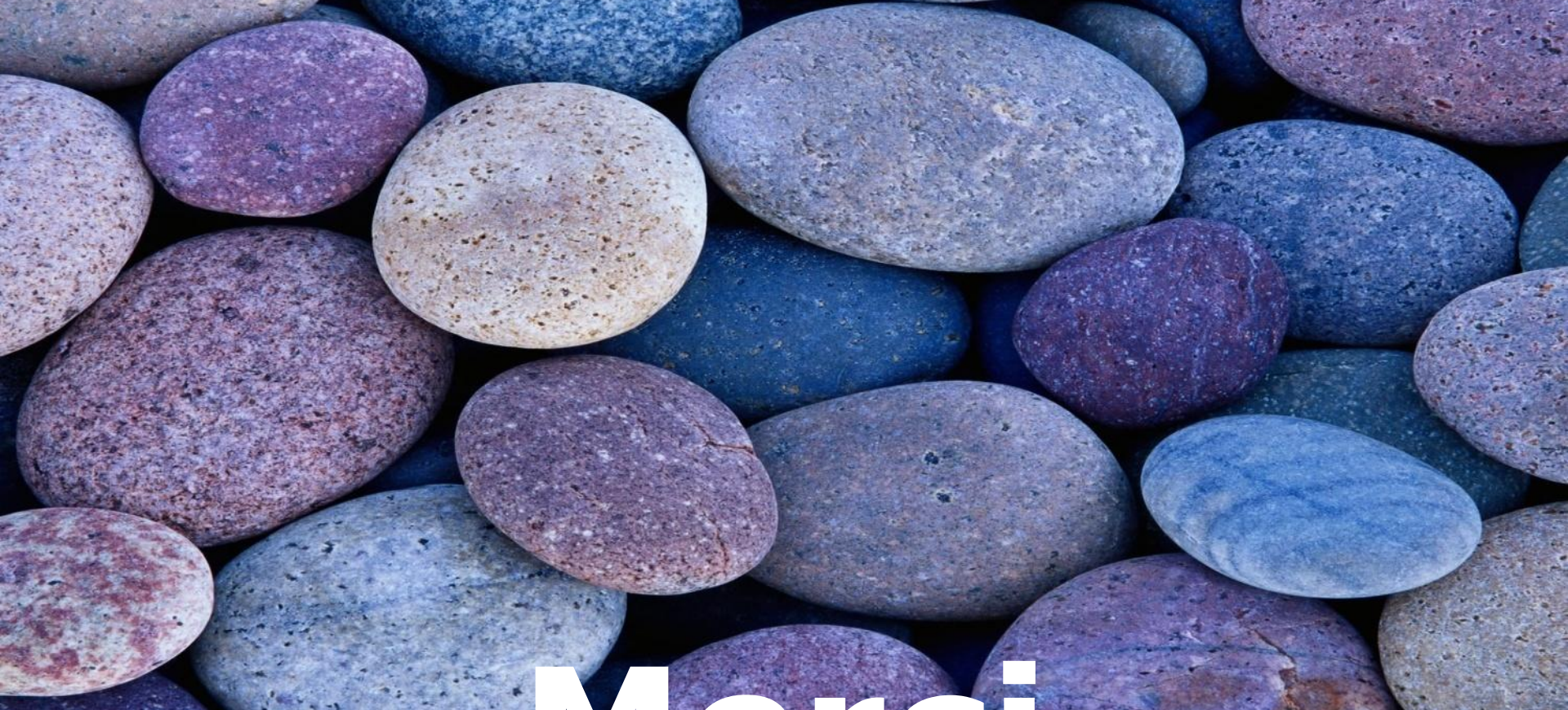
### 10- Faire face au mauvais temps

- Anticiper et gérer

Le manager doit en permanence être capable d'anticiper certains scénarios de crise et préparer des plans de crise préventifs.

### 11- Patienter et lâcher prise

Et si le manager devenait un «jardinier» qui cultive le vivant et pas uniquement le fruit de ses résultats ? Un « manager jardinier » qui accompagne la croissance de ses hommes et de ses équipes pour construire de la performance durable et pas uniquement du résultat immédiat.



# Merci

*« Chercher à comprendre  
C'est commencer à désobéir »*  
Jean-Michel Wyl

# Bibliographie

- Beckers J.** (2007). *Compétences et identité professionnelles. L'enseignement et autres métiers de l'interaction humaine.* Editions De Boeck Université. 356p
- Jonnaert P.** (2009). *Compétences et socioconstructivisme. Un cadre théorique.* Editions De Boeck Université. 97p
- Jonnaert P., Ettayebi M., Defise R.** (2009). *Curriculum et compétences. Un cadre opérationnel.* Editions De Boeck Université. 111p
- Le Boterf G.** (2008). *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues: 15 propositions.* Editions d'Organisation Eyrolles. 139p
- Louise Lafortune** (2012). *Une démarche réflexive pour la formation en santé.* Presses de l'Université du Québec
- Louise Lafortune** (2012). *Des stratégies réflexives-interactives pour le développement de compétences.* Presses de l'Université du Québec
- Louise Lafortune** (2008). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement. Pour un leadership novateur.* Québec, Presses de l'Université du Québec

# Bibliographie

**Lafortune L. et Collette Deaudelin C.** (2001). *Accompagnement socioconstructiviste. Pour s'approprier une réforme en éducation*. Québec, Presses de l'université du Québec

**Menaut, H.** (2013) *Tutorat et formations paramédicales. Penser l'accompagnement tutoral*. De Boeck. 126p (page 89)

**Ness V et al** (2010) Supporting and mentoring nursing students in practice. *Nursing Standard*. 25, 1, 41-46.

**Raucent B., Verzat C., Villeneuve L.** (2010). *Accompagner des étudiants. Quels rôles pour l'enseignant? Quels dispositifs? Quelles mises en oeuvre?*  
Chap 6: Le questionnement et la réflexivité. De Boeck Université

**Vermersch, P.** (2006). *L'entretien d'explicitation*. Editions ESF