



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

---

**DIRECTEUR DES SOINS**

**Promotion 2004**

---

**L'INTEGRATION DES CADRES DE  
SANTÉ DÉBUTANTS : UN ENJEU POUR  
LE DIRECTEUR D'I.F.S.I**

---

**Marie-Ange GANIER**

---

# Remerciements

---

Nous souhaitons remercier les directeurs des trois instituts de formation en soins infirmiers qui ont accepté de nous recevoir lors de notre enquête. Nous remercions également les formateurs pour leur disponibilité et leur authenticité durant les entretiens. Un remerciement à ma famille et à mes amis pour leurs encouragements qui m'ont accompagné tout au long de ce travail.

---

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : LE CADRE LEGISLATIF ET THEORIQUE.....</b>	<b>5</b>
1.1 LE CADRE LEGISLATIF.....	5
1.2 LE CONCEPT D'ACCUEIL.....	6
1.3 LE CONCEPT D'INTEGRATION.....	7
1.3.1 <i>L'intégration et la dimension culturelle.....</i>	<i>8</i>
1.3.2 <i>Les besoins du nouveau professionnel lors de l'intégration.....</i>	<i>9</i>
1.3.3 <i>L'intégration dans l'équipe.....</i>	<i>9</i>
1.3.4 <i>L'intégration et la socialisation organisationnelle.....</i>	<i>10</i>
1.3.5 <i>La stratégie de l'entreprise dans l'intégration des nouveaux personnels :.....</i>	<i>11</i>
1.4 LE CONCEPT DE COMPETENCE.....	11
<i>Les définitions.....</i>	<i>12</i>
1.5 LE CONCEPT D'EVALUATION.....	14
1.5.1 <i>L'évaluation formative.....</i>	<i>15</i>
1.6 LE CONCEPT DU FORMATEUR.....	16
1.6.1 <i>La Posture de formateur.....</i>	<i>17</i>
1.6.2 <i>La Posture d'enseignant.....</i>	<i>18</i>
1.6.3 <i>La posture de chercheur :.....</i>	<i>18</i>
1.6.4 <i>La posture de coordinateur.....</i>	<i>19</i>
1.6.5 <i>La posture de représentant.....</i>	<i>19</i>
1.7 LE CONCEPT DE TUTEUR.....	20
1.8 LA PROBLEMATIQUE.....	22
<b>DEUXIEME PARTIE : LA METHODOLOGIE.....</b>	<b>25</b>
2.1 <i>Le champ de l'observation.....</i>	<i>25</i>
2.2 <i>Les outils utilisés.....</i>	<i>26</i>
2.3 <i>Les entretiens.....</i>	<i>27</i>
2.3.1 <i>Les limites de l'enquête.....</i>	<i>28</i>
2.3.2 <i>Les limites de l'outil utilisé :.....</i>	<i>28</i>
<b>TROISIEME PARTIE : LES RESULTATS : ANALYSE DES DOCUMENTS ET DES ENTRETIENS.....</b>	<b>29</b>
3.1 <i>L'institut de formation A.....</i>	<i>29</i>

<i>Les moyens utilisés pour favoriser l'intégration des nouveaux formateurs</i> .....	30
<i>3.2 Présentation de l'institut de formation B</i> .....	32
<i>3.3 Présentation de l'institut de formation C</i> .....	34
<i>3.4 Analyse des entretiens des formateurs débutants (CF Annexe 1)</i> .....	35
<i>3.4.1 Les entretiens avec les formateurs débutants des instituts A, B, C</i> .....	36
<i>3.4.2 Les entretiens avec les formateurs expérimentés (CF Annexe 2)</i> .....	44
<i>3.4.3 Les entretiens des directeurs d'instituts de formation en soins infirmiers (CF Annexe 3)</i> .....	47
<i>3.4.4 La synthèse des entretiens et la mise en lien avec les hypothèses</i> .....	50
<b>QUATRIEME PARTIE PROPOSITION D'UN PROJET D'INTEGRATION POUR LES FORMATEURS DEBUTANTS. LE ROLE DU DIRECTEUR</b> .....	<b>53</b>
<i>4.1 Le projet d'intégration des nouveaux formateurs</i> .....	53
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>59</b>
<i>OUVRAGES</i> .....	59
<i>MEMOIRES</i> .....	60
<i>PERIODIQUES</i> .....	60
<i>RAPPORTS</i> .....	60
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>I</b>
<i>ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN DES FORMATEURS DEBUTANTS</i> .....	<i>II</i>
<i>ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN DES FORMATEURS EXPERIMENTES</i> .....	<i>3</i>
<i>ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN DES DIRECTEURS DE SOINS D'IFSI</i> .....	<i>4</i>

---

## Liste des sigles utilisés

---

**IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers**

**IFCS : Institut de Formation des Cadres de Santé**

**AP-HP : Assistance Publique Hôpitaux de Paris**

**D.E : Diplôme d'Etat**

**M.S.P : Mise en Situation Professionnelle**

**TEFE : Travail Ecrit de Fin d'Etudes**

## INTRODUCTION

Actuellement le secteur de la santé doit s'inscrire dans une indispensable maîtrise des dépenses de santé, tout en continuant à assurer à la population des prestations de soins de qualité. Plusieurs orientations en matière de santé vont influencer la formation initiale des futurs soignants.

La nouvelle gouvernance des hôpitaux, hôpital 2007<sup>1</sup>, concerne tous les acteurs du monde hospitalier. La création des pôles hospitaliers avec la restructuration des services cliniques va se répercuter sur la formation des étudiants en soins infirmiers. En effet, la création de ces pôles change la manière de gérer l'hôpital, afin d'optimiser une prise en charge des personnes soignées tout en répondant aux exigences économiques.

Les métiers du secteur de la santé font actuellement l'objet d'une réflexion sur plusieurs thèmes. La formation universitaire, par le biais d'une première année commune de formation<sup>2</sup> pour les professions paramédicales, va exiger des centres de formation une réactivité et une capacité d'adaptation. La validation d'acquis d'expérience va concerner les centres de formation initiale, car les enseignements devront être individualisés et adaptés à tous les profils des formés

La régionalisation des centres de formations paramédicales<sup>3</sup> va interférer sur le fonctionnement des instituts en matière de financement, moyens logistiques et nouveaux partenaires.

La coopération des professions de santé sur le transfert de tâches et de compétences<sup>4</sup> doit être un des leviers, pour faire face à la pénurie actuelle des professionnels de la santé tant médicaux que paramédicaux. La profession d'infirmière doit également gérer une situation démographique particulière avec un vieillissement rapide de la population des infirmières, dont l'âge moyen est passé de 34 ans à 41 ans

---

<sup>1</sup> D. Debrousse A.Perrin G Valencien « Hôpital 2007 »

<sup>2</sup> D. Debouzie Rapport sur « La première année des études de santé »

<sup>3</sup> P.A Perissol Rapport sur « La régionalisation de la formation professionnelle »

<sup>4</sup> Y. Berland Rapport sur « Le transfert de tâches et de compétences »

début 2000<sup>5</sup>. La mise en application de la réduction du temps de travail a nécessité le recrutement de soignants supplémentaires. Cette situation de pénurie a entraîné la mise en place de mesures pour répondre aux besoins. L'augmentation des quotas des étudiants en soins infirmiers a été amorcée en 2000 et doit se poursuivre de façon soutenue jusqu'en 2006.

Tous ces éléments ont amené les instituts de formations en soins infirmiers à recruter massivement des formateurs afin d'assurer la formation des étudiants. Nous observons également une mobilité importante des formateurs : demandes de mutations en province, nombreuses demandes dans certains IFSI de cessation progressive de l'activité. Les départs en retraite sont également importants.

La population des étudiants augmente, et son profil a évolué. En effet, ils manipulent sans difficultés les nouvelles technologies de communications. Les niveaux scolaires hétérogènes, marquent encore davantage les écarts entre les étudiants au niveau de l'apprentissage

L'arrivée en nombre de nouveaux formateurs a un impact important sur les équipes pédagogiques en place et sur le management des compétences. Le directeur des soins doit prendre en compte tous ces facteurs de changement pour fournir une formation de qualité aux étudiants. Les équipes pédagogiques habituées à une grande stabilité se trouvent fragilisées par ce renouvellement rapide, même si l'arrivée de nouveaux formateurs participe à inscrire les centres de formation dans une dynamique pédagogique.

Nous avons choisi en tant que futur directeur de traiter au cours de ce travail l'intégration des cadres de santé débutants dans un institut de formation en soins infirmiers. Ces jeunes cadres ont besoin d'un accompagnement lors de la prise de fonction en tant que formateur. Ils doivent suivre un processus d'intégration professionnelle et développer des compétences.

Le directeur d'un institut de formation est responsable de la qualité de la formation dispensée dans l'IFSI, il doit gérer l'arrivée des formateurs débutants tout en garantissant une qualité des enseignements aux étudiants. Il est responsable<sup>6</sup> :

*« De l'organisation de la formation initiale et continue dispensée dans l'institut,  
De l'organisation de l'enseignement théorique et pratique,  
De l'animation et de l'encadrement de l'équipe de formateurs »*

---

<sup>5</sup> Y. Berland Selon les résultats de la mission « Démographie des professions de santé » 2002

<sup>6</sup> Décret du 19 avril 2002 portant statut particulier du corps de directeur des soins de la fonction publique hospitalière.

Le directeur de l'IFSI a pour mission de gérer et de potentialiser les compétences de l'équipe enseignante.

L'arrivée d'un formateur débutant dans une équipe pédagogique, est encore souvent vécue comme une surcharge de travail, induite par l'encadrement du jeune professionnel. Au détriment de la plus-value apportée par une personne nouvelle, qui amène son expérience professionnelle et la richesse de sa formation cadre. La politique d'intégration en institut de formation n'est pas toujours prioritaire. Actuellement, le souci majeur des équipes est de pouvoir faire face à la formation d'un grand nombre d'étudiants, avec souvent des problèmes de manque de formateurs, et de moyens logistiques (locaux, places de stages...)

En tant que futur directeur d'institut de formation en soins infirmiers, il nous paraît essentiel d'approfondir nos connaissances sur un sujet qui nous tient particulièrement à cœur. Réfléchir à l'intégration des nouveaux formateurs, est essentiel dans le contexte général actuel. Intégrer un formateur débutant demande, que l'on prenne en compte l'impact de cette intégration sur le fonctionnement de l'institut, et sur l'avenir professionnel du nouveau formateur. Nous poursuivons en tant que directeur trois objectifs dans ce travail :

- Approfondir un sujet qu'il nous paraît prioritaire de prendre en compte.
- Modifier notre regard sur nos pratiques professionnelles grâce à cette recherche.
- Montrer qu'au-delà de l'intégration du formateur débutant il y a pour le directeur la gestion des compétences.

Dans une première partie nous aborderons les éléments de la problématique et les concepts clés sur lesquels nous appuierons notre travail. Dans une seconde partie nous présenterons la méthodologie que nous avons choisie. La troisième partie sera consacrée à la présentation et à l'analyse de l'enquête sur le terrain. En quatrième partie après avoir confronté nos hypothèses aux résultats du terrain, nous proposerons un projet d'intégration des formateurs débutants.

# **PREMIERE PARTIE : LE CADRE LEGISLATIF ET THEORIQUE**

## **1.1 Le cadre législatif**

Les instituts de formation en soins infirmiers sont régis par des textes législatifs qui définissent leurs missions.

### **Arrêté du 30 mars 1992 relatif aux conditions de fonctionnement des instituts de formation en soins infirmiers**

Missions des instituts de formation en soins infirmiers (TITRE 1°)

ART.1<sup>er</sup> – Les missions des instituts de formation en soins infirmiers sont les suivantes

- formation initiale des infirmières et aides-soignants
- formation préparatoire à l'entrée dans les instituts de formation en soins infirmiers
- formation continue incluant la formation d'adaptation à l'emploi
- documentation et recherche en soins infirmiers

**Les missions des cadres de santé sont définies dans le :**

### **Décret n° 2001-1375 du 31 décembre 2001 : Portant statut particulier du corps de cadre de santé de la fonction publique hospitalière**

ART. 4 – Les agents du grade de cadre de santé exercent :

3° Des fonctions d'encadrement correspondant à leur qualification dans les instituts de formation et écoles relevant d'établissements publics de santé qui préparent aux différentes branches des professions infirmières, de rééducation et médico-technique. Dans ce cas, ils prennent part en qualité de formateur à l'enseignement théorique et pratique et à la formation des élèves et étudiants. Ils prennent part, le cas échéant, aux jurys constitués dans le cadre du fonctionnement des instituts ou écoles.

**Les missions des directeurs des soins sont définies dans le :**

### **Décret n° 2002-550 du 19 avril 2002 portant statut particulier du corps de directeurs des soins de la fonction publique hospitalière**

Art.3- Les directeurs des soins peuvent être chargés :

2° « De la direction d'un institut de formation préparant aux professions paramédicales... »

Art.5 - Le directeur des soins, directeur d'institut de formation préparant aux professions paramédicales est nommé par le chef d'établissement. Il est responsable sous l'autorité de ce dernier :

- de la conception du projet pédagogique.

- de l'organisation de la formation initiale et continue dispensée dans l'institut.
- de l'organisation théorique et pratique.
- de l'animation et de l'encadrement de l'équipe de formateurs.
- du contrôle des études.
- du fonctionnement général de l'institut.
- de la recherche en soins et en pédagogie conduite par l'équipe enseignante de l'institut.

Le cas échéant il peut, en outre, être chargé de la coordination de plusieurs instituts.

Il participe aux jurys constitués en vue de l'admission dans les instituts de formation préparant aux professions paramédicales, et de la délivrance des diplômes ou certificats sanctionnant la formation dispensée dans ces instituts.

Il participe à la gestion administrative et financière de l'institut et à sa gestion des ressources humaines.

**Après avoir formalisé le cadre législatif de notre travail nous allons appuyer notre recherche sur les concepts suivants : accueil, intégration, compétence, formateur, tuteur.**

## **1.2 Le concept d'accueil**

Le pré requis de l'intégration d'un nouveau professionnel passe par l'accueil de ce professionnel.

L'accueil que réserve une institution à ses nouveaux employés montre l'intérêt de l'institution pour le personnel. L'accueil est la première image que reçoit le nouvel arrivant dans un environnement professionnel. Il va participer à la diminution de l'anxiété générée par un changement de fonction ou au contraire, majorer l'appréhension de la prise de poste.

L'accueil vient du latin « *accipio* » qui signifie : recueillir, apprendre, entendre, interpréter. Le dictionnaire définit l'accueil comme « *action, manière d'accueillir* »<sup>7</sup> Cette définition évoque l'idée d'un acte dynamique, une action, un mouvement.

Selon N. Metzger<sup>8</sup> ancien chef du personnel de l'hôpital Mont Sinai à New York

---

<sup>7</sup> Dictionnaire le Petit Larousse

<sup>8</sup> Artal B « Accueil, orientation et intégration du personnel infirmier dans un hôpital Suisse » soins n°405 mai 1983 p 25

« *Les premiers jours d'un nouvel employé sont difficiles, tant pour lui que pour l'hôpital. C'est une période d'adaptation à un milieu nouveau, étranger et parfois apparemment hostile. Les premières impressions sont indélébiles même si l'on cherche à les effacer plus tard, elles deviennent fortement enracinées dans l'esprit de l'employé* » Nous pouvons appliquer ce que dit l'auteur à l'arrivée d'un formateur débutant dans un institut de formation. Pourtant l'accueil ne fait pas toujours l'objet d'une attention particulière lors de l'arrivée d'un débutant. Walter Hesbeen <sup>9</sup> définit l'accueil « *Etre accueilli c'est être attendu en vue de réaliser quelque chose, bénéficier d'un sourire, capter de la chaleur, bénéficier d'une démarche personnalisée (...) percevoir de la disponibilité en terme de moment de lieu, de personnes* » L'accueil dans une institution concerne tous les acteurs, il doit être préparé, anticipé, formalisé afin que chacun connaisse son rôle lors de l'arrivée du nouvel employé.

### **1.3 Le concept d'intégration**

Selon la définition du Larousse <sup>10</sup>: l'intégration c'est « *Faire entrer dans un ensemble, dans un groupe plus vaste : assimiler* »

S'intégrer signifie « *s'assimiler à un groupe, s'assimiler c'est se considérer et pouvoir être considéré comme semblable à quelqu'un* »

Nous allons préciser le concept d'intégration en le décrivant selon différents éclairages.

Au niveau sociologique, nous allons nous appuyer sur Grawitz M<sup>11</sup> qui décline l'intégration avec plusieurs approches :

Une approche sociologique de l'intégration : « *partie ou groupe s'insérant dans un tout (collectivité sociale plus vaste), mais à des degrés divers et de façon différente suivant les domaines* » Cette approche montre que l'intégration implique l'insertion dans une collectivité qui comprend différents acteurs. L'approche psychosociologique précise le concept.

---

<sup>9</sup> Hesbeen. W, Bonnet.H, « Prendre soin à l'hôpital : inscrire le soin dans une perspective soignante ». Paris, inter Edition, Masson, 2000. (195p)

<sup>10</sup> Dictionnaire Larousse. Paris Larousse 2003

<sup>11</sup> Grawitz. M, Lexique des sciences sociales. Dalloz 1994, p 225

L'approche psychosociologique de Grawitz M<sup>12</sup> permet de mieux cerner notre champ de recherche. *« A l'intérieur d'un groupe, l'intégration s'exprime par l'ensemble des interactions entre les membres, provoque un sentiment d'identification au groupe et à ses valeurs. La difficulté consiste à concilier ces intégrations, chaque citoyen pouvant appartenir à plusieurs groupes. Ici encore, c'est le degré de cohésion de l'ensemble qu'il s'agit de mesurer. »* Le processus d'intégration pour se dérouler nécessite des interactions, entre le débutant et les autres membres du groupe d'appartenance professionnelle. C'est par ces échanges que l'identification au groupe va se construire.

Ce sera le sentiment d'appartenance à l'entreprise<sup>13</sup> *« je deviens membre du collectif »* Le « nous » collectif va progressivement s'imposer. En exprimant le sentiment d'appartenance au groupe le nouvel employé amorce son intégration.

### **1.3.1 L'intégration et la dimension culturelle**

L'intégration dans un groupe passe également par la dimension culturelle, le nouvel arrivant va devoir s'approprier, les modèles, les valeurs, les normes qui constituent la manière de penser du nouveau groupe d'appartenance.

Pour Sainsaulieu R<sup>14</sup> la transmission de la culture va permettre à un collectif d'être *« capable d'actions coordonnées entre les membres par une mentalité commune, un ensemble de représentations, de codes et de symboles qui ont le même sens pour tous »*

L'intégration sera considérée comme réussie lorsque les éléments de la culture professionnelle qui guident le comportement et influent la manière de penser feront partie complètement de la personnalité de l'arrivant. A ce stade il sera considéré comme un membre à part entière du groupe.

Bernoux P<sup>15</sup> confirme que le débutant pour assurer son intégration se doit de participer aux valeurs partagées par la communauté *« par l'intégration de l'individu à une communauté, une place dans un ensemble social et surtout la participation à des convictions et des valeurs communes »*.

---

<sup>12</sup> Grawitz M, Ibidem

<sup>13</sup> Lelièvre. F (DRH) « Accueil et intégration à l'hôpital » Gestion Hospitalière, N° 431, décembre 2003 p 825

<sup>14</sup> Sainsaulieu R « L'identité au travail », Presses Fondations Nationales Sciences Politiques 1985

<sup>15</sup> Bernoux.P « La sociologie des Organisations » Edition du Seuil, 1985, p 8

### 1.3.2 Les besoins du nouveau professionnel lors de l'intégration

L'intégration des nouveaux professionnels passe par une démarche d'identification des besoins des nouveaux arrivants.

Les courants humanistes démontrent que le bien-être au travail est favorable à l'efficacité de l'entreprise, et redonne à l'individu sa place dans l'organisation. Nous devons nous interroger en tant que dirigeant sur les besoins et les attentes des personnels recrutés lors de leur intégration dans l'organisation.

Selon Bosquet R<sup>16</sup> « *Ce sont ces besoins qui vont créer l'épanouissement personnel et pousser vers la recherche de l'efficacité personnelle (responsabilité, autonomie, perfectionnement et progression)* » et il ajoute « *C'est peut-être dans ce sens que le développement de la personne est le plus important, il met l'accent sur la relation fondamentale qui existe entre le développement des hommes et l'efficacité des entreprises* »

Il est essentiel pour l'efficacité de l'entreprise de prendre en compte les attentes des professionnels lors de leur arrivée, afin de créer des conditions de travail satisfaisantes. La politique managériale d'un centre de formation doit intégrer ces éléments dans sa gestion des ressources humaines et permettre l'épanouissement personnel et professionnel.

### 1.3.3 L'intégration dans l'équipe

C'est une étape importante pour tous les acteurs, l'arrivant et l'équipe qui accueille le nouveau professionnel.

Pour Seyriex. H<sup>17</sup> « *le développement de la personne dépend essentiellement de la capacité d'échange avec le milieu, du volume des échanges, mais aussi de la qualité et de la cohérence de ces échanges entre la personnalité et les différents milieux* »

Lors de l'intégration dans une nouvelle équipe professionnelle un des facteurs qui génère de l'anxiété est l'ambiance dans la future équipe d'affectation. Les échanges entre les membres de l'équipe vont pouvoir se construire, s'il existe un milieu favorable. Le nouvel arrivant va avoir des représentations différentes, d'autres compétences à prendre en compte, ce regard neuf peut interpeller les pratiques habituelles mises en œuvre dans l'organisation et provoquer des changements.

---

<sup>16</sup> Bosquet.R « Fondement de la performance humaine dans l'entreprise » Paris, Les Editions d'Organisation, 1989

<sup>17</sup> Seyriex.H « Zéro mépris » Paris Inter Edition, 280p

### 1.3.4 L'intégration et la socialisation organisationnelle

L'intégration peut aussi être regardée sous l'angle de la socialisation organisationnelle qui peut se définir comme « le processus d'apprentissage des comportements et des attitudes nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation <sup>18</sup>

Toute entreprise qui prend en compte la socialisation organisationnelle, doit rechercher les éléments qui vont favoriser pour le nouvel arrivant l'acquisition des normes, des règles et de valeurs, tout en étant capable d'assurer des nouvelles tâches.

La socialisation organisationnelle respecte trois étapes lors du processus d'intégration :

**La socialisation anticipatrice** : Elle consiste à réaliser une pré arrivée, afin de permettre au nouveau professionnel d'avoir une représentation de l'entreprise et de son futur lieu de travail. Cette étape permet de se projeter dans la future fonction.

**L'étape d'accommodation** : Elle est caractérisée par le passage du statut d'étranger (outsider) à celui de nouveau venu (newcomer). C'est l'étape où le nouveau va découvrir son nouvel environnement, les tâches et missions qu'il a à accomplir. Il doit s'approprier son nouveau rôle dans le respect des traditions de l'entreprise. Il va pouvoir créer des relations avec les autres membres du groupe et démontrer sa capacité d'adaptation. Cette étape est la confrontation entre la représentation imaginaire et la réalité, des écarts significatifs peuvent être mis à jour. Il s'agit d'une phase d'apprentissage et de découverte de la culture de l'entreprise.

**Le management du rôle** : L'intégration est complète et le professionnel passe au statut « d'intégré » (insider). Il sait quelles compétences il doit mobiliser pour répondre aux attentes de l'entreprise, il connaît également l'environnement social de l'entreprise. Il a acquis la capacité à gérer les difficultés, voire les conflits dans le monde du travail. L'intégration dans le monde du travail représente une étape délicate, qui fragilise et qui demande au nouvel employé de mobiliser de nombreuses ressources pour réussir son intégration.

---

<sup>18</sup> Bousquie L et Plante S « Dynamique de socialisation organisationnelle : l'accueil et l'insertion des infirmiers recrutés au sein de l'hôpital de Purpan »

Après avoir développé l'intégration et l'individu nous allons aborder le rôle de l'organisation face à l'intégration. L'organisation va pouvoir mettre en place des stratégies pour favoriser l'intégration des nouveaux recrutés.

### **1.3.5 La stratégie de l'entreprise dans l'intégration des nouveaux personnels :**

Van Maanen et Schein<sup>19</sup> montrent que l'institution peut aider le nouvel arrivant à s'intégrer. Les auteurs décrivent une typologie des différentes stratégies possibles pour les organisations. Afin de favoriser la socialisation des personnels, sachant que chacun réagira en fonction de son degré de réponse. Ils développent six tactiques de socialisation pendant l'intégration présentées sous forme de bipolarité.

- Collective / Individuelle
- Formelle / Informelle
- Séquentielle / Non séquentielle
- Fixe / Variable
- Sérielle / Disjointe
- Investissement / Désinvestissement

JONES les regroupent en deux catégories :

La socialisation institutionnalisée regroupe les tactiques collective, formelle, séquentielle, fixe, sérielle, et d'investissement. Les sujets sont invités à donner une réponse conformiste à la culture de l'entreprise.

La socialisation individualisée, regroupe les autres formes de tactiques, elles laissent la place à l'innovation et à la personnalisation des réponses des sujets.

Nous venons de développer l'intégration dans le milieu professionnel sous plusieurs éclairages, mais il ne peut y avoir intégration sans acquisition de compétences pour assurer les nouvelles tâches exigées par la prise de fonction du débutant.

-

## **1.4 Le concept de compétence**

C'est la compétence qui relie l'acteur à l'action, mais que recouvre-t-elle et comment se manifeste-t-elle ?

---

<sup>19</sup> Cité in L Bousquié, S. « Plante, l'Accueil et l'Insertion des infirmiers recrutés au sein de l'hôpital de Purpan » 1998

## Les définitions

Etymologiquement, ce terme vient du latin « *competens* » qui signifie « *ce qui va avec, ce qui est adapté à* »

Le Boterf. G<sup>20</sup> définit la compétence comme: « *la combinaison des connaissances, savoir-faire et comportements professionnels nécessaires pour faire face aux situations professionnelles évolutives* »

Pour l'auteur la compétence individuelle est caractérisée par :

- Un « *savoir agir* » : combiner et mobiliser des ressources pertinentes.
- Un *contexte particulier* : « ce savoir agir » s'exerce dans un environnement de contraintes et de ressources spécifiques.
- Un « *savoir agir* » *validé* : pour exister une compétence doit être soumise au jugement d'autrui.
- Une « *finalité* » : la compétence doit être au service d'un but.

La compétence est le résultat d'un « savoir agir », d'un « vouloir agir » (motivation de l'individu et environnement incitatif), et d'un « pouvoir agir » (contexte qui légitime prise de responsabilité et prise de risques)

Cette définition situe la compétence à un carrefour où se trouvent l'individu, l'organisation, et le management.

Pour Zarifian P<sup>21</sup>, la compétence a plusieurs dimensions :

- La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu, lors des situations professionnelles.
- La compétence fait appel à une utilisation adaptée des connaissances acquises, en fonction des situations rencontrées et de leurs diversités.
- La compétence est la faculté de pouvoir mobiliser, un réseau d'acteurs autour de situations identiques, partager des enjeux, assumer des domaines de coresponsabilité.

Pour ce travail nous faisons plus particulièrement référence aux notions de responsabilité individuelle, et de coresponsabilité qui sous-tendent le travail collectif, pour atteindre un but commun.

---

<sup>20</sup> Le Boterf.G « Construire les compétences individuelles et collectives », Edition d'Organisation, juin 2000, 206p

<sup>21</sup> Zarifian P « Objectifs compétence, pour une nouvelle logique » Edition Liaisons, novembre 2001 pp 65- 74

### 1.4.1 Les compétences collectives :

Selon Le Boterf G<sup>22</sup>, la compétence collective naît « *de la coopération et de la synergie existant entre les compétences individuelles* », une combinaison entre les compétences individuelles, est une valeur ajoutée et non une addition de compétences. La compétence d'une équipe ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles, elle dépend de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se construit dans l'expérience, l'épreuve collective et l'entraînement collectif.

Pour l'auteur la compétence collective s'appuie sur les savoirs suivants :

- Un savoir élaborer des représentations partagées.
- Un savoir communiquer : un code et langage commun sont facteur et source d'intégration.
- Un savoir coopérer : c'est à dire un savoir travailler ensemble pour co-agir et co-produire.
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

Le Boterf.G décrit la compétence collective comme le résultat de la coopération entre les acteurs.

Zarifian P<sup>23</sup> quant à lui en parle comme une résultante des « *effets de synergie entre les compétences individuelles et des interactions sociales activées au sein du groupe* ». L'auteur ajoute la dimension des enjeux partagés. La clarification des enjeux partagés permet de donner du sens au travail collectif. « *Pour que les employés mettent en œuvre leurs compétences, il faut qu'ils en aient envie, qu'ils partagent des enjeux* » Le cadre de santé débutant doit s'inscrire dans les enjeux de l'équipe pour créer une synergie entre les compétences individuelles qui construiront les compétences collectives.

Pour Beillerot.J<sup>24</sup> « *Il existe des compétences que personne ne peut détenir, ni construire seul ; il faut être au moins deux pour négocier, travailler en équipe, coopérer* »

---

<sup>22</sup> Le Boterf.G « De la Compétence à la Navigation Professionnelle » Paris, Edition d'Organisation p 247-274

<sup>23</sup> Zarifian.P, op.cit p116

<sup>24</sup> Beillerot.J « Les compétences collectives et la question du savoir » in cahier pédagogique, n° 297 octobre, 1991 p 40-41

Pour les auteurs les compétences collectives sont la résultante d'un travail d'équipe, composé d'interactions entre l'individuel et le collectif au service d'un but commun.

La compétence collective se construit donc dans le temps et dans une dynamique, elle est dépendante des interactions, qui se réalisent entre les compétences des individus. Elle se construit dans l'expérience, la confrontation aux situations réelles, et l'entraînement collectif. Elle existe lorsque des représentations communes apparaissent, une mémoire collective se construit, une culture partagée se met en place, et qu'il existe un esprit de corps et de solidarité. Le Boterf précise <sup>25</sup> « *une gestion des compétences permettant de satisfaire aux exigences de complémentarité, d'interface, de redondance et de variété, est condition de compétence collective.* »

On ne peut parler de compétences individuelles et collectives au sein d'une institution sans aborder le concept d'évaluation.

## 1.5 Le concept d'évaluation

Selon le Petit Robert évaluer signifie « *porter un jugement sur la valeur de* »

Pour Grawitz. M<sup>26</sup>, « *l'évaluation est une démarche qui vise à mesurer les résultats d'une action* »

Pour Le Boterf G<sup>27</sup> l'évaluation répond à la nécessité de « *reconnaître une valeur à la façon dont un employé prend en compte et traduit de façon singulière, des exigences de gestion des situations professionnelles* » L'auteur décrit trois approches de l'évaluation des compétences.

*Le jugement d'utilité ou efficacité* : On peut considérer qu'il y a des compétences si les résultats attendus sont atteints selon certains critères de performance. La difficulté repose sur l'élaboration des critères d'évaluation de la performance, et de l'évaluation individuelle, alors que la performance est le résultat d'un travail collectif.

*Le jugement de conformité* : La compétence existe si le déroulement de l'activité professionnelle, s'inscrit dans un ensemble d'exigences professionnelles. Elle se réalise dans les situations de travail.

---

<sup>25</sup> Le Boterf.G « Construire les compétences individuelles et collectives » Edition d'Organisation, juin 2000, pp 165-166

<sup>26</sup> Grawitz.M Lexique des Sciences Sociales, Paris Dalloz 1994

<sup>27</sup> Le Boterf. G « Construire les compétences individuelles et collectives » Edition d'Organisation, juin 2000, pp 109-121

*Le jugement de singularité* : C'est l'étape où la personne évaluée est capable d'expliquer, le schème opératoire utilisé par elle, lors de la réalisation de l'activité professionnelle prescrite. Le processus de construction de la réponse compétente appliquée est alors évalué.

L'évaluation est indispensable pour l'évaluateur et l'évalué pour réajuster les stratégies d'action, et les rendre plus efficaces. Cette évaluation doit permettre des échanges pour favoriser le feed-back entre l'évaluateur et l'évalué. L'évaluation pour favoriser la progression du débutant, doit passer par l'évaluation formative.

### **1.5.1 L'évaluation formative**

Selon Meirieu. P<sup>28</sup> « *Pour être formative une évaluation doit permettre à la fois un renforcement, une correction et une régulation. C'est pourquoi nous la situons très précisément à l'articulation entre le diagnostic sur les procédures de travail et le diagnostic sur les acquisitions effectuées : elle représente cette opération qui met en relation la méthode et le résultat, fournit des indications sur l'efficacité de la première par rapport au second, permet de prendre conscience de l'inadaptation éventuelle de la démarche utilisée* »

L'évaluation formative est indispensable dans le processus d'évaluation, elle permet de :

- sécuriser, favoriser le développement de la confiance en soi.
- d'être assisté, elle fournit des repères.
- d'être informé sur les compétences attendues et les compétences acquises.
- dialoguer avec l'évaluateur.
- renforcer un comportement positif face aux objectifs à atteindre, connaître ses points forts et les points à améliorer.

L'évaluation formative permet de faire le point entre l'évaluateur et l'évalué, cette étape donne la possibilité au nouveau recruté d'évoluer, de demander conseils et aide. Afin d'être le plus performant possible, et développer les compétences attendues. Nous allons maintenant aborder le concept du formateur, tel qu'il se définit dans un institut de formation.

---

<sup>28</sup> Meirieu P « L'Évaluation en question » collection Pédagogiques, Paris E.S.F Editeur, p 149

## 1.6 Le concept du formateur

« *Le formateur est un acteur de l'équipe enseignante, il travaille en synergie et cohérence avec le directeur du centre de formation* <sup>29</sup> »

### Les missions du formateur

Le cadre formateur est responsable de la formation de l'étudiant en soins infirmiers. Sa fonction se décline, conformément au référentiel cadre formateur suivant deux grandes orientations : la fonction d'enseignement et la fonction de formation.

Le formateur dispense et organise l'enseignement dans le sens du projet pédagogique du centre de formation.

Selon Houssaye J.<sup>30</sup> « *Le formateur est celui qui forme. Former privilégie une relation duelle entre formateur et formé. Il montre un changement des rapports entre enseignant et étudiant* » Cette relation est décrite dans « le triangle pédagogique » qui s'appuie sur trois processus : enseigner, apprendre, former.

### Le processus « Enseigner »

L'enseignant est alors centré sur les contenus, le programme, les cours magistraux. Nous sommes dans la pédagogie dite traditionnelle.

### Le processus « Apprendre »

Ce processus met directement en contact les élèves et le savoir. L'élève s'approprie directement le savoir, le professeur n'étant plus le médiateur privilégié, celui par lequel passe obligatoirement le savoir, mais un organisateur de situation de formation mettant immédiatement en contact les deux principaux intéressés.

### Le processus « Former »

Ce processus est une des situations pédagogiques rencontrées en institut de formation en soins infirmiers. Ce processus privilégie la relation formateur/formé et exclue dans un premier temps le rapport au savoir, le formateur endosse une attitude non directive, qui s'articule autour du dialogue et de la relation pédagogique.

Pour que ce mécanisme fonctionne, l'enseignant doit chercher à favoriser les échanges sans s'imposer.

---

<sup>29</sup> Référentiel IFCS Cadres de santé AP-HP Paris août 2002

<sup>30</sup> Houssaye.J «Le triangle Pédagogique Pédagogie, Histoire et pensées » Paris, Edition Peter Lang 1988

Afin de mieux cerner la fonction de formateur nous allons appuyer notre propos sur un référentiel de métier décliné en cinq postures<sup>31</sup> qui permet de décrire les domaines de compétence du formateur.

- Posture de formateur
- Posture d'enseignant
- Posture de chercheur
- Posture de coordinateur
- Posture de représentant

Selon Ardoino J<sup>32</sup> le terme « posture » est pris au sens de position, il faut y entendre le « *système d'attitude et de regard vis à vis des partenaires, des situations, des objets dans le cadre des recherches ou des pratiques sociales* ».

Chaque posture est structurée selon un format comportant :

- La définition de la posture
- Les situations
- Les compétences, c'est à dire l'ensemble des connaissances, des capacités, des habiletés et des attitudes requises selon F. TILQUANT et DELVAUX.

Pour assurer la fonction de formateur, le cadre de santé débutant a besoin de temps afin de construire les compétences nécessaires aux cinq postures du métier.

### 1.6.1 La Posture de formateur

**Définition de la posture :** Le formateur « *c'est celui qui forme, qui fait naître, qui conçoit, qui organise, qui permet de contracter des habiletés, des habitudes, des manières, des mœurs* »

« *Le formateur serait celui qui prendrait en considération la globalité de l'acte éducatif dépassant le cloisonnement des différentes disciplines pour s'attacher à l'étude des problèmes concrets, en prêtant une attention toute particulière aux problèmes relationnels, au vécu des formés, sous toutes ses dimensions : affective, sociale et culturelle.* »

---

<sup>31</sup> CEFIEC Région Bretagne « La Légitimité du métier de Formateur compétences et formation du formateur en IFSI et IFCS » mai 2001

<sup>32</sup> Ardoino.J « Les postures ou impostures respectives du chercheur, de l'expert et du consultant, les nouvelles formes de la recherche en éducation » Vigneux Matrice, 1990, pp 22-24

### **Les situations :**

Ce sont les situations pédagogiques qui demandent un dépassement de l'émotivité, comme le suivi des résultats et des performances de l'apprenant, le travail produit lors de cas concrets, les travaux de groupe ou dirigés.

### **Les connaissances :**

Elles se situent surtout dans le domaine disciplinaire (réglementation) en s'appuyant sur les théories de l'apprentissage et la méthodologie du projet.

### **Les capacités**

Dans la posture de formateur les capacités d'analyse de situations de travail, la création de situations d'apprentissage, l'élaboration et la validation de projets individuels sont attendues.

### **Les habiletés**

Le formateur doit démontrer ses compétences en matière de relation aux autres.

### **Les attitudes**

L'écoute et une implication du formateur permettent la centration sur l'étudiant

## **1.6.2 La Posture d'enseignant**

**Définition :** l'enseignant est sur un mode transmissif, à orientation normative, c'est la relation du maître au savoir qui est privilégiée.

### **Les situations :**

L'enseignant est dans une transmission du savoir par le biais des cours magistraux, des travaux pratiques démonstratifs, et la mise en place des évaluations normatives théoriques et pratiques.

### **Les connaissances :**

Les connaissances sont d'ordre disciplinaire (programme) et procédurales (méthodes et outils pédagogiques)

### **Les capacités :**

Le formateur doit rendre accessible aux étudiants le savoir professionnel en formalisant des objectifs pédagogiques .et en déterminant des pré requis.

### **Les habiletés :**

Le formateur doit être disponible pour les étudiants, faire preuve de rigueur et respecter les objectifs fixés.

## **1.6.3 La posture de chercheur :**

**Définition :** il se définit à partir de son projet de production de connaissances et de ses moyens méthodologiques.

### **Les situations**

Au cours de ses recherches professionnelles et lors de l'accompagnement des étudiants dans leurs travaux de recherche le formateur est dans la posture de chercheur.

**Les connaissances :**

Des connaissances en méthodologie de la recherche et une approche multidisciplinaire en sciences fondamentales sont indispensables.

**Les capacités :**

Dans cette posture le formateur doit être capable de problématiser, conceptualiser et communiquer.

**Les habiletés :**

Il est nécessaire de montrer du discernement, de l'adaptabilité, de la neutralité, et de la persévérance.

**Les attitudes :**

Les attitudes font référence à l'éthique et la déontologie.

#### **1.6.4 La posture de coordinateur**

**Définition :** Il détermine et organise un dispositif de formation.

**Les situations :**

Le formateur est dans un rôle d'information et de négociation avec les partenaires du centre de formation. Il organise la formation et le dispositif d'évaluation.

**Les connaissances :**

Des connaissances en gestion et en pédagogie sont requises.

**Les capacités :**

Le formateur dans cette posture démontre des capacités à animer, fédérer, négocier, argumenter, décider et construire un projet.

**Les habiletés :**

Il doit faire preuve de disponibilité, d'adaptabilité et d'anticipation.

**Les attitudes :**

La posture de coordinateur ne peut se réaliser avec efficacité que dans la rigueur.

#### **1.6.5 La posture de représentant**

**Définition :** C'est une posture qui s'inscrit dans la délégation, mandaté pour, porte-parole

**Les situations :**

La participation à des réunions de travail, l'intervention dans des conférences place le formateur en représentation de l'institution.

**Les connaissances :**

Des connaissances disciplinaires et en communication sont indispensables

### **Les capacités :**

Le formateur doit être à l'aise lors de la prise de parole et montrer des capacités d'analyse et de synthèse.

### **Les habiletés :**

La posture de représentant demande au formateur de savoir se positionner, de faire preuve de distanciation et mesurer la prise de risques.

### **Les attitudes :**

Les références à l'éthique et à l'honnêteté intellectuelle sont incontournables pour cette posture du formateur.

Ce référentiel en décrivant les cinq postures d'un formateur met en évidence la nécessité de compétences spécifiques pour exercer le métier de formateur.

Pour Leboterf G il s'agit de « *sélectionner, combiner et mobiliser des ressources pour construire des réponses pertinentes à des situations professionnelles* »<sup>33</sup>. Pour assurer toutes les postures d'un formateur le débutant a besoin de temps et d'un accompagnement de ses pairs. Nous allons à présent développer le concept de tuteur qui a pour mission d'accompagner le formateur débutant.

## **1.7 Le concept de tuteur**

Selon le petit ROBERT Le tuteur est une « *Personne chargée de veiller sur un mineur (...) de gérer ses biens et de le représenter dans les actes juridiques (...) tige armature de bois ou de métal fixée dans le sol pour soutenir ou redresser les plantes...* »

Pour SABON .G<sup>34</sup> La dénomination de tuteur implique « *la notion d'aide et de soutien qui sous-tend celle de responsabilité. Aussi peut-on définir le tuteur (ou le maître d'apprentissage) comme un membre de l'entreprise qui a la responsabilité d'un ou plusieurs stagiaires* »

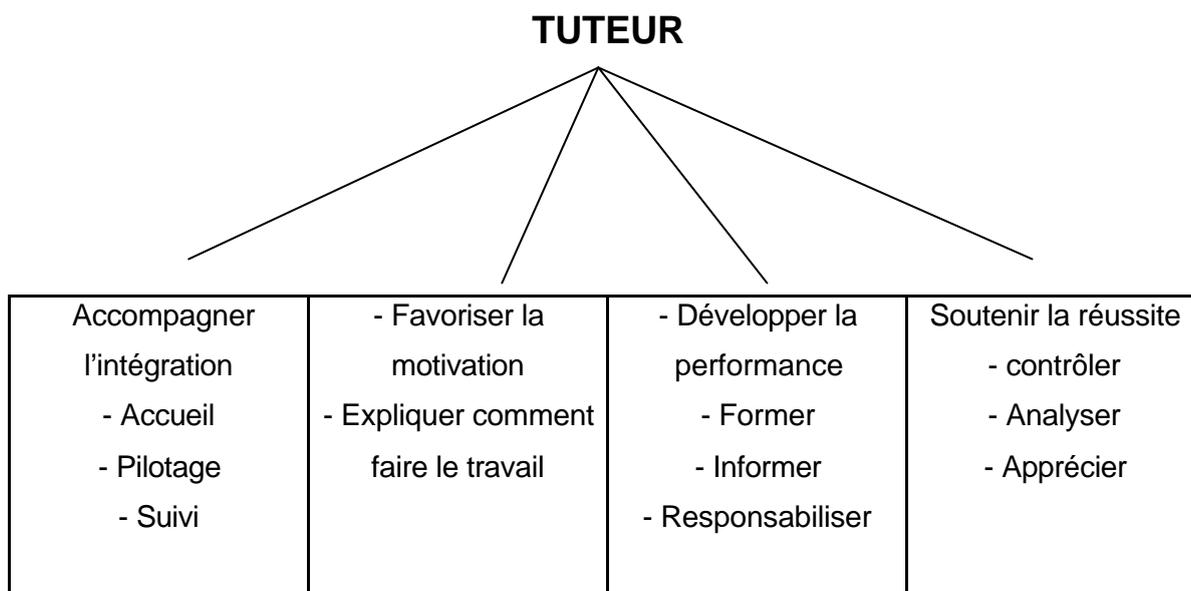
L'auteur définit le champ de responsabilité du tuteur : il doit aider le débutant à acquérir le savoir, le savoir-faire et les aspects techniques du métier. L'acquisition du savoir être passent pour le nouvel arrivant, par l'adaptation à son nouveau métier, et à son nouvel environnement.

---

<sup>33</sup> Le Boterf.G « De la compétence à la navigation professionnelle » Edition Organisation, 1998, p 22

<sup>34</sup> Sabon. G « La formation des tuteurs et maîtres d'apprentissage » Paris, ESF, 1994, pp 27-29

Nous pouvons traduire les responsabilités du tuteur dans le schéma suivant :



Le tutorat est un accompagnement individualisé qui soutient l'apprenant dans l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de ses nouvelles fonctions. Il favorise l'intégration dans l'environnement de travail.

Le tuteur doit remplir trois rôles, un rôle pédagogique, de référence et un rôle social. Cependant, la fonction de tuteur dans une institution implique au préalable une réflexion collective, initiée par la direction sur le rôle de chacun dans le processus d'intégration, et sur les moyens à mettre en œuvre.

A travers sa fonction comme l'écrit Boulet P<sup>35</sup> dans l'enjeu des tuteurs « *Le tuteur est agent de son propre changement, il devient acteur de son propre développement par la réflexion qu'il conduit à partir des compétences qu'il doit faire acquérir* » Le tuteur pour former le débutant se remet en question et analyse ses pratiques. Cette analyse l'amène à faire évoluer ses pratiques professionnelles, à innover pour améliorer l'efficacité du travail. Lorsque le tuteur est reconnu au sein de l'entreprise, il entraîne les autres professionnels et devient acteur de changement.

---

<sup>35</sup> Boulet P in Sabon.G « La formation des tuteurs et maîtres de d'apprentissage » Paris, ESF, 1994, p 29

## 1.8 La problématique

Après la construction du cadre législatif et théorique du travail nous pouvons formuler la problématique suivante :

Avec l'augmentation du nombre d'étudiants, l'arrivée en proportion importante de cadres de santé débutants dans une équipe pédagogique, il est indispensable que le directeur de l'institut mène une réflexion, pour gérer cette situation. Quels moyens mettre en place en tant que dirigeant pour continuer à développer la qualité de la formation dispensée aux étudiants ? Les nouveaux arrivants doivent également augmenter leurs compétences individuelles tout en s'inscrivant dans l'enrichissement des compétences collectives. Pour le directeur du centre de formation comment favoriser l'intégration des formateurs débutants en assurant la gestion des compétences ?

De part notre expérience professionnelle, nous savons que l'arrivée de formateurs peu expérimentés dans une équipe pédagogique, représente durant la période d'intégration une charge de travail supplémentaire pour l'équipe, de quelle façon assurer un tutorat efficace ? . En tant que directeur, comment valoriser l'expérience récente du terrain et les connaissances diverses acquises durant la formation à l'IFCS par le jeune formateur ? La prise en compte de l'expérience professionnelle des nouveaux arrivants facilite-t-elle le processus d'intégration et le positionnement du débutant dans les postures d'un formateur ?

Pour assurer un enseignement qui repose sur la flexibilité et l'individualisation, l'utilisation de nouvelles méthodes pédagogiques s'imposent (informatisation des enseignements...) avec une expérience pédagogique encore peu développée, comment inscrire les nouveaux formateurs dans cette indispensable évolution qui exige que les cinq postures du formateur soient assurées ?

En s'inscrivant dans une démarche qualité le directeur d'un institut, répond aux attentes des tutelles sur l'efficacité de la formation, en terme de rapport de la qualité de la formation et de son coût par étudiant. La régionalisation qui va se mettre en place pour les formations paramédicales, va entraîner de la part des nouveaux partenaires, des demandes de justification de l'activité. Avec des équipes pédagogiques constituées de formateurs ayant une expérience de l'enseignement très hétérogène, de quelle manière inscrire tous les professionnels, dans la dynamique du changement actuel ? Les aider en tant que directeur à potentialiser les compétences individuelles et collectives dans un travail qui se base sur l'interactivité entre les acteurs.

Au terme de notre problématique nous formulons les hypothèses suivantes :

#### **HYPOTHESE N°1**

**La formalisation d'un projet d'intégration des cadres de santé débutants en IFSI, l'implication de tous les acteurs et la mise en place d'un tuteur, favorisent le développement du processus d'intégration.**

#### **HYPOTHESE N°2**

**L'intégration de cadres de santé débutants dans une équipe pédagogique est un levier pour le directeur dans la gestion des compétences individuelles et collectives, même si les formateurs débutants ne peuvent assurer complètement les cinq postures du formateur.**

#### **HYPOTHESE N°3**

**La participation des directeurs d'instituts de formation à l'enseignement dispensé en IFCS favorise la prise de fonction des jeunes formateurs au sein d'une équipe pédagogique.**

Nous allons à présent confronter nos hypothèses à une enquête sur le terrain.

## **DEUXIEME PARTIE : LA METHODOLOGIE**

### **La démarche de recherche**

L'objectif de la recherche est de répondre à notre questionnement, sur les enjeux de l'intégration des cadres de santé débutants dans la fonction de formateur. Identifier les postures des jeunes formateurs dans leurs activités pédagogiques. Nous verrons également le rôle des tuteurs, lorsqu'ils sont présents et leur évaluation de cette fonction. Nous étudierons le rôle et les stratégies des directeurs des instituts de formation lors de l'intégration des formateurs débutants.

Notre propos n'est pas d'évaluer les pratiques décrites, mais de les comprendre en estimant, que toutes les situations ont un sens et correspondent à une rationalité à partir du moment où elles existent.

Les concepts constituant le cadre théorique et les hypothèses serviront de grille de lecture, pour analyser la réalité décrite dans les entretiens.

### **2.1 Le champ de l'observation**

Le travail de recueil de l'information s'est déroulé en février 2004, durant notre deuxième stage en institut de formation en soins infirmiers. Nous avons réalisé nos entretiens, dans trois instituts de formations en soins infirmiers de la région parisienne gérés par l'AP-HP. Nous avons choisi deux instituts de formation ayant un projet d'intégration des formateurs débutants, et un institut où le projet d'intégration n'est pas formalisé. Notre objectif est de mettre en relation les trois instituts et d'étudier les similitudes et les différences.

Les entretiens nous ont amenés à écouter ce que disent les formateurs débutants, les formateurs expérimentés et les directeurs des soins, sur les pratiques mises en place, et le vécu des acteurs lors de l'intégration de nouveaux formateurs.

Il nous a semblé intéressant de faire nos entretiens auprès d'acteurs ayant au sein du centre de formation un projet sur l'intégration des formateurs débutants, et un institut où l'intégration se fait en fonction de la bonne volonté de chacun, sans projet construit. Nous allons pouvoir étudier l'impact d'un projet d'intégration pour les jeunes formateurs, qui en ont bénéficié et la plus value pour les équipes, sur le développement des compétences individuelles et collectives. Enfin nous pourrons étudier les avantages pour le directeur, et les membres de l'équipe enseignante d'avoir formalisé un projet d'intégration pour les nouveaux formateurs.

Nous avons retenu pour nos entretiens des cadres de santé en fonction de formateur depuis moins de 6 mois à dater de la fin de la formation à l'IFCS.

Nous avons recherché auprès des formateurs expérimentés, ayant plus de 5 ans d'expérience professionnelle leur vision sur les compétences des formateurs débutants et leur opinion sur la fonction de tuteur.

Pour les directeurs d'instituts de formation en soins infirmiers nous avons exploré, les avantages et les inconvénients pour les compétences de l'équipe, d'intégrer des cadres de santé débutants. Nous avons voulu mettre en évidence l'importance de la collaboration des directeurs d'instituts à la formation des cadres de santé à l'IFCS

Nous avons réalisé onze entretiens

- cinq formateurs débutants
- trois formateurs expérimentés
- trois directeurs d'instituts de formation en soins infirmiers

## **2.2 Les outils utilisés**

**2.2.1 La consultation des projets** sur l'intégration des nouveaux formateurs pour deux instituts de formation (A-B). Les objectifs de cette consultation sont :

- Connaître les étapes du projet.
- Repérer le rôle du directeur et des acteurs concernés par l'intégration d'un nouveau formateur, étudier plus particulièrement le rôle du tuteur.
- Faire le point sur l'évaluation de l'intégration mise en place.

**2.2.2 L'entretien** semi - directif a été choisi comme moyen d'investigation, cette méthode permet de recueillir de façon interactive, les opinions et le ressenti des acteurs sur leur situation de travail. Nous avons élaboré trois guides d'entretien et avons consulté les projets sur l'intégration des formateurs débutants.

**Les objectifs de la grille d'entretien des cadres de santé débutants en IFSI sont les suivants :**

- connaître le profil professionnel du formateur.
- décrire les éléments qui favorisent l'intégration.
- repérer les événements d'intégration du formateur dans l'équipe pédagogique, les difficultés rencontrées et les besoins de tutorat.

- mettre en évidence les compétences individuelles du nouveau formateur au service du collectif ainsi que l'enrichissement apporté par les formateurs expérimentés.
- faire le point sur la formation reçue à l'IFCS.

**Les objectifs de la grille d'entretien pour les formateurs expérimentés sont les suivants :**

- connaître le profil du formateur expérimenté.
- faire émerger le rôle des formateurs expérimentés lors de l'intégration des formateurs débutants.
- faire exprimer les formateurs expérimentés sur leur vécu de la fonction de tutorat.
- connaître leur avis sur les compétences du nouvel arrivant et l'impact sur l'équipe de formateurs.

**Les objectifs de la grille d'entretien pour les directeurs d'instituts de formation en soins infirmiers sont les suivants :**

- connaître le profil du directeur de l'institut.
- caractériser le rôle du directeur dans l'intégration des formateurs débutants.
- connaître les inconvénients et les avantages pour l'institut d'intégrer des formateurs débutants dans une équipe pédagogique.
- mettre en évidence la politique managériale du directeur lors de l'intégration des nouveaux formateurs notamment en terme de gestion des compétences.
- connaître la participation des directeurs de soins dans la formation à l'IFCS des cadres de santé ainsi que l'évaluation qu'ils portent sur cette formation.

### **2.3 Les entretiens**

Nous avons, dans un premier temps, pris contact avec les directeurs des instituts de formation afin d'obtenir les autorisations nécessaires pour réaliser nos entretiens. Les directeurs des trois instituts de formation nous ont orientés vers les formateurs débutants et les formateurs expérimentés afin de planifier les interviews

Nous avons souhaité réaliser les entretiens dans un endroit calme, favorisant les échanges et permettant de respecter la confidentialité.

Au moment de la prise de rendez-vous, nous avons précisé le cadre de notre recherche, demandé l'autorisation d'enregistrer les échanges en garantissant l'anonymat de l'entretien. Nous avons précisé la durée (environ une heure quinze) afin de donner aux futurs interviewés la possibilité de s'organiser dans leur travail. Nous avons également demandé l'autorisation de consulter les projets d'intégration des nouveaux formateurs lorsqu'ils existaient.

Afin de respecter l'anonymat, nous ne situerons pas les lieux de notre travail, pour faciliter la compréhension nous les désignerons avec une lettre (A, B, C)

### **2.3.1 Les limites de l'enquête**

Il nous paraît important de préciser les limites du recueil de l'information par les entretiens.

Les entretiens n'ont pas été réalisés à partir d'un échantillon de professionnels représentatifs, notre objectif étant d'utiliser une démarche qualitative.

Le nombre de professionnels interviewés est trop limité pour permettre une généralisation des résultats obtenus.

### **2.3.2 Les limites de l'outil utilisé :**

L'entretien est un outil qualitatif qui permet un échange interactif entre l'enquêteur et l'interviewé, il donne la possibilité de repérer les représentations, le vécu du professionnel. Son utilisation met en évidence ses limites.

L'entretien semi directif a pour objectif de faire produire un discours, activité d'une grande complexité difficile à analyser.

La situation de l'entretien favorise pour le sujet interviewé, l'utilisation de mécanismes psychologiques, sociaux et cognitifs, qui rendent problématique la fiabilité des résultats (filtrage, obligation de cohérence, éducation, contrôle). L'enquêteur n'est pas neutre dans l'analyse des résultats, car lui aussi fonctionne avec ses propres représentations.

Malgré ces limites, l'entretien permet de faire émerger les opinions, les ressentis, les stratégies d'adaptation de l'individu.

Le temps imparti pour réaliser ce travail ne nous a pas permis de réaliser une enquête plus exhaustive avec une mesure quantitative des résultats. Cependant ce travail nous a donné l'occasion d'approfondir nos connaissances sur l'intégration des formateurs débutants, et de concevoir un dispositif opérationnel transférable dans l'exercice de notre future fonction, comme directeur d'un institut de formation en soins infirmiers.

## **TROISIEME PARTIE : LES RESULTATS : ANALYSE DES DOCUMENTS ET DES ENTRETIENS**

### **3.1 L'institut de formation A**

Cet institut de formation en soins infirmiers est composé d'une équipe pédagogique de 28 formateurs, 3 secrétaires, 1 intendant, 1 lingère, 1 agent d'intendance. Un cadre supérieur de santé assure la fonction d'adjointe au directeur, le directeur est en poste depuis 2 ans.

#### **Profil de l'équipe des formateurs**

- 10 formateurs cadres de santé ont plus de 10 ans d'expérience de formateur.
- 7 formateurs cadres de santé ont une expérience de formateur entre 5 et 6 ans.
- 4 formateurs cadres de santé ont une expérience de formateur entre 2 et 3 ans.
- 5 formateurs cadres de santé ont une expérience de formateur inférieure à 6 mois.
- 2 infirmières font fonction de formateurs.

L'institut de formation a pour mission la formation de 700 étudiants en soins infirmiers et de 40 élèves aides-soignants.

#### **Les orientations du projet d'école**

- Améliorer la qualité de la mise en œuvre du projet pédagogique en tenant compte de l'évolution de la structure.
- Développer la complémentarité du pôle secrétariat et intendance en réorganisant leurs activités respectives.
- Favoriser l'intégration des nouveaux formateurs
- Développer un partenariat efficace avec l'hôpital de rattachement et les terrains de stages.
- Améliorer les conditions de travail du personnel et de formation des étudiants en assurant la poursuite de travaux de rénovation.

Nous voyons que dans cet IFSI le directeur a fait de l'intégration des nouveaux formateurs un axe prioritaire du projet d'école. Le directeur de l'institut avec 5 formateurs cadres de santé débutants estime indispensable la formalisation du processus d'intégration dans son institut.

## **Présentation du projet d'intégration des nouveaux formateurs dans l'institut de formation en soins infirmiers A**

Le projet a été formalisé par le directeur de l'institut et l'adjointe au directeur à son arrivée dans l'IFSI en 2002. Ce projet a été présenté et discuté en réunion d'équipe.

Pour le directeur l'intégration est composée de 3 phases :

- Phase de connaissance de la structure et de son environnement.
- Phase de découverte et de compréhension du projet pédagogique et des projets d'enseignements.
- Phase de développement des compétences de formateur.

Les trois phases ne se succèdent pas l'une à l'autre, mais font partie d'un processus interactif d'accompagnement du formateur au cours duquel un tuteur, formateur expérimenté référent, facilite l'intégration.

### **Les objectifs du projet d'intégration**

- Permettre au nouveau formateur de disposer de ressources et de moyens qui vont faciliter son intégration et son adaptation au sein de la structure.
- Faciliter le développement de ses compétences en tant que formateur, à partir de ses attentes, de ses besoins, ses réflexions et expériences antérieures.

Ces objectifs prennent en compte l'individualité du formateur et impliquent la participation de l'ensemble du personnel de l'IFSI.

### **Les moyens utilisés pour favoriser l'intégration des nouveaux formateurs**

Le directeur privilégie l'apport de connaissances à l'arrivée du formateur débutant afin que le processus d'intégration puisse s'amorcer par le biais d'une :

- Présentation de la structure : des personnels, des étudiants, visite des locaux.
- Découverte de l'environnement de l'institut : visite de l'hôpital, des services administratifs.
- Présentation à l'équipe d'encadrement des terrains de stage.
- Connaissance des tutelles (DRASS, DDASS)<sup>36</sup>

### **L'accompagnement et le rôle de chacun**

---

<sup>36</sup> DRASS : Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales.

DDASS. Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

Le projet d'école et le projet pédagogique sont expliqués aux formateurs débutants par le directeur lors de l'accueil. Le directeur lors de la prise de poste présente : l'organisation pédagogique, les effectifs des étudiants, du personnel, les résultats scolaires, les terrains de stages, l'organisation des équipes et les responsabilités de chacun, le schéma de l'alternance de la formation, la circulation des informations.

Pour assurer cette présentation aux nouveaux arrivés, le directeur consacre une demi-journée. Le directeur présente le nouveau formateur aux membres de son équipe d'affectation ainsi que le formateur chargé de son tutorat.

### **Le rôle du tuteur et des membres de l'équipe**

Le tuteur est plus particulièrement responsable de la présentation des projets d'enseignements et de la formation dispensée dans l'institut.

Le développement des compétences du formateur est pris en charge par le tuteur et l'ensemble de l'équipe.

### **La gestion de la formation**

Le formateur analyse avec le tuteur la mise en application du programme des études : choix de planification des séquences d'enseignement, des méthodes pédagogiques.

Le débutant appréhende la prise en charge de l'activité logistique « gestion des emplois du temps et des locaux » avec le tuteur et les membres de l'équipe d'affectation.

### **La formation théorique et pratique à l'IFSI :**

- La réalisation d'un cours magistral de la conception à l'application avec le tuteur puis de travaux pratiques, travaux dirigés, travaux de groupes.
- Le suivi pédagogique des étudiants et la guidance du travail de fin d'étude sont réalisés en binôme avec un formateur expérimenté.
- La formation clinique en stage est abordée par une participation à l'encadrement et l'évaluation d'étudiants en stage avec un formateur expérimenté.

L'évaluation de l'intégration des nouveaux formateurs est réalisée sur la base d'objectifs fixés. Les critères portent sur l'initiative du formateur débutant à expérimenter des situations d'apprentissages nouvelles et à les analyser avec le tuteur.

L'évaluation normative est prévue au bout de trois mois, renouvelée à 6 mois avec le directeur et le tuteur au cours d'un entretien.

Ce projet décrit avec précision le processus de l'intégration des nouveaux formateurs, les postures du formateur lors des activités pédagogiques sont prises en

compte dans le projet. Le directeur de l'institut s'investit dès l'accueil des nouveaux arrivants, lors des évaluations et dans la nomination des tuteurs. L'accompagnement du nouveau formateur repose sur la participation de tous les membres de l'équipe pédagogique, le rôle du tuteur est de suivre le formateur débutant et de s'assurer qu'il rencontre les différentes activités de la fonction de formateur.

### **3.2 Présentation de l'institut de formation B**

L'IFSI B a une équipe de 19 formateurs, 2 secrétaires, un intendant, 1 lingère. Un cadre de santé supérieur exerce la fonction d'adjointe au directeur. Le directeur est en poste depuis 10 ans. L'IFSI forme 300 étudiants en soins infirmiers .et 20 élèves aides-soignants

#### **Profil de l'équipe des formateurs**

- 3 formateurs cadre de santé ont plus de 20 ans d'expérience dans la fonction de formateur
- 10 formateurs cadre de santé ont 15 ans d'expérience dans la fonction de formateur.
- 1 formateur cadre de santé à 2 ans d'expérience dans la fonction de formateur.
- 3 formateurs cadre de santé ont moins de 6 mois dans la fonction de formateur.
- 2 infirmières font fonction de formateur.

Le projet d'école est en cours de formalisation pour 2004/2007

### **Présentation du projet d'intégration mis en place dans l'institut de formation B**

#### **Le but du projet**

Intégrer les nouveaux formateurs pour qu'ils soient acteurs dans le projet d'école et le projet pédagogique.

#### **Les moyens**

Le Directeur a fait le choix de mettre en place un tutorat spécifique. Le tuteur est un professionnel de l'IFSI, il se distingue pour ses qualités humaines, ses capacités d'animation et d'initiative. Le tuteur doit être volontaire et se sentir personnellement concerné par l'action d'intégration et de qualification qu'il entreprend. Il forme ses pairs à sa profession, est responsable de la formation individualisée du nouveau formateur.

#### **Mise en œuvre du tutorat : les missions du tuteur**

- Accueillir le nouveau formateur : se présenter, donner des conseils pratiques sur le fonctionnement de l'IFSI,
- Négocier avec le formateur débutant le contrat de tutorat

- Identifier les ressources disponibles au sein de l'école : définir les compétences à acquérir selon un calendrier, lister les situations permettant d'enrichir la culture professionnelle du nouvel arrivant.
- Coordonner les interventions des différents acteurs mobilisés dans le dispositif : repérer les différents intervenants (collègues, cadres soignants...) Définir avec chacun d'eux le rôle attendu.
- Intégrer le nouveau formateur dans les situations de travail : permettre à l'arrivant de prendre connaissance du milieu de travail.
- Organiser une progression seul ou en liaison avec les autres formateurs : multiplier les situations formatives en lui confiant des interventions de plus en plus complexes, des actions laissant de plus en plus d'autonomie.
- Aider le formateur débutant à évaluer son travail : observer et analyser avec le débutant les résultats obtenus, en terme de maîtrise, d'autonomie et de rythme de travail.
- Evaluer et valider le niveau de compétences acquis : utiliser un dispositif d'évaluation et de validation, participer aux mises en situations du nouveau formateur, participer aux bilans à 3 mois et 6 mois effectués par le directeur.

### **Le déroulement du processus d'intégration**

A l'arrivée : présentation de tout le personnel de l'institut, du projet d'école et du projet pédagogique par le directeur. Remise d'un programme des études, du règlement intérieur et des textes régissant la formation. Présentation du tuteur par le directeur qui est dans le même bureau que le nouveau formateur.

### **La progression de l'accompagnement**

L'accompagnement assuré par le tuteur doit être adapté à chacun des formateurs débutants, en prenant en compte l'expérience professionnelle et personnelle de la personne, ses points forts, ses points faibles.

Le premier type d'intervention (cours magistral, travail de groupe, travail dirigé) sera réalisé auprès des étudiants, après un travail en binôme sur le contenu avec le tuteur. Le tuteur assiste aux interventions, et fait une analyse de l'intervention réalisée par le formateur débutant, dans le but de faire progresser le jeune formateur.

Avant toute intervention en stage du formateur débutant, le tuteur présente la procédure relative à l'évaluation des étudiants lors des mises en situations professionnelles du diplôme d'Etat, ainsi que les modalités et les outils d'évaluation clinique.

La correction des copies est réalisée, dans un premier temps de la façon suivante : correction des questions à réponses courtes ou à choix multiples supervisée par le tuteur, puis correction de questions longues et rédigées toujours en supervision.

L'évaluation du tutorat est réalisée en fonction des critères d'atteinte ou non des objectifs par le formateur débutant au cours d'un entretien avec le directeur, le tuteur et le formateur débutant.

Dans ce projet d'intégration nous voyons la place essentielle du tuteur qui est chargé d'accompagner dans toutes les activités d'un formateur le cadre de santé débutant. Le projet met bien en évidence la nécessité de suivre une progression dans les missions confiées au nouveau formateur pour faciliter son intégration.

Le directeur a travaillé avec l'équipe pédagogique pour formaliser le projet d'intégration des formateurs débutants. Le directeur intervient pour conseiller le tuteur en cas de difficultés dans l'accompagnement et au moment des évaluations du processus d'intégration.

### **3.3 Présentation de l'institut de formation C**

L'institut de formation a une équipe de 15 formateurs, une secrétaire, un agent d'intendance, un cadre de santé supérieur occupe la fonction d'adjointe au directeur, le directeur est en poste depuis 4 ans. L'institut forme 300 étudiants en soins infirmiers.

#### **Profil de l'équipe des formateurs**

- 3 formateurs cadre de santé ont une expérience de 10 ans en tant que formateur.
- 6 formateurs cadre de santé ont une expérience de 2 ans en tant que formateur.
- 4 formateurs cadre de santé ont une expérience de 1 an en tant que formateur.
- 1 formateurs cadre de santé ont une expérience de 3 mois en tant que formateur.
- 1 infirmière fait fonction de formateur.

#### **Le projet d'école**

Les orientations du projet d'école ne retiennent pas l'intégration des nouveaux formateurs bien que la proportion des formateurs débutants soit importante.

Dans l'institut de formation le projet d'intégration n'est pas formalisé, l'adjointe au directeur a la charge d'accueillir les nouveaux arrivants. L'accompagnement est réalisé par les formateurs de l'équipe pédagogique où le nouvel arrivant est affecté. L'adjointe au directeur donne les directives oralement, sur l'accompagnement du nouveau formateur qu'elle souhaite voir appliquer par l'équipe, qui reçoit le formateur débutant.

Le jour de l'arrivée du formateur débutant le directeur n'est pas toujours présent, l'accueil et l'intégration sont des missions déléguées à l'adjointe au directeur.

### 3.4 Analyse des entretiens des formateurs débutants (CF Annexe 1)

Pour faciliter la compréhension nous avons attribué à chaque formateur débutant la même lettre que celle de l'IFSI où il assure sa fonction de formateur.

**Le tableau suivant présente le profil professionnel des formateurs débutants.**

Formateur A.1	Formateur A.2	Formateur B.1	Formateur C.1	Formateur C.2
Age :35 ans Sexe féminin D.E 1995 Certificat cadre de santé 2003	Age 40 ans Sexe féminin D.E 1996 Certificat cadre de santé 2003	Age 42 ans Sexe masculin D.E 1982 Certificat cadre de santé 2003	Age 33 ans Sexe féminin D.E 1996 Certificat cadre de santé 2003	Age 33 ans Sexe féminin D.E 1996 Certificat cadre de santé 2003
Expérience professionnelle Services Orthopédie Traumatologie Référénte hygiène pendant 2 ans Référénte pour les étudiants en stage	Expérience professionnelle Services Maternité, gynécologie Hôpital de jour Référénte pour les étudiants en stage	Expérience professionnelle Services Réanimation Neurochirurgie Chirurgie maxillo-faciale Référént pour les étudiants en stage	Expérience professionnelle Services O.R.L psychiatrie	Expérience professionnelle Services Réanimation Chirurgie
Participation aux M.S.P des étudiants Correction T.E.FE	Interventions en IFSI sur les soins infirmiers en maternité Participation aux M.S.P des étudiants Correction T.E.F.E	I.D.E faisant fonction de formateur 1 an	Interventions en IFSI sur les soins infirmiers en psychiatrie Participation aux M.S.P des étudiants correction T.E.F.E	I.D.E faisant fonction de formateur 1 an

### 3.4.1 Les entretiens avec les formateurs débutants des instituts A, B, C

#### L'accueil :

Pour trois formateurs (A1, A2, B1), le directeur de l'institut a consacré du temps à l'accueil des nouveaux formateurs « ***je me suis sentie attendue, et j'ai apprécié que le directeur se charge de moi dès mon arrivée, cela a facilité mon positionnement vis à vis de tout le personnel de l'IFSI*** » (formateur A1). Les directeurs avaient préparé l'accueil en se rendant disponibles, pour l'arrivée des formateurs débutants. En préparant un dossier d'accueil, la visite de la structure et la présentation de tous les membres du personnel, ils facilitent l'arrivée du nouveau. « ***Le fait que le directeur assure l'accueil des nouveaux montre qu'elle s'investit dans l'intégration du personnel, de savoir qu'un tuteur allait m'accompagner m'a rassuré car j'étais stressé*** » (formateur B1)

Pour les formateurs (C1, C2) l'arrivée dans l'institut de formation a été génératrice de stress « ***à mon arrivée le premier jour, le directeur était absent, c'est son adjointe qui m'a accueillie, tout le monde avait ses occupations, j'avais l'impression de déranger, je me sentais inutile et stressée*** » (formateur C1 confirmé par C2)

L'accueil le premier jour lors d'une prise de poste représente pour le nouvel arrivant un moment important. En se sentant attendu, le formateur est rassuré et a une image positive sur le management mis en place par le dirigeant. A contrario ne pas se sentir attendu génère du stress, et un sentiment d'inutilité, qui risque d'interférer négativement sur le déroulement du processus d'intégration. Sabon G<sup>37</sup> confirme l'importance de l'accueil « *Les jeunes sont particulièrement sensibles à l'ambiance, au climat qu'ils ressentent dès leur entrée dans l'entreprise. Le caractère sympathique de l'accueil a sur eux un impact favorable* »

#### L'intégration des formateurs débutants

Les entretiens confirment que le nouvel arrivant a besoin d'observer ses collègues pour comprendre le fonctionnement de l'équipe d'affectation, et qu'il est rassurant de pouvoir poser des questions. « ***Les premiers jours j'ai beaucoup observé et écouté, je posais des questions quand j'avais besoin d'une précision*** » (formateur A 2)

Nous voyons dans ces propos la nécessité pour le formateur débutant d'être écouté, de pouvoir se référer à ses collègues, pour avoir des réponses, cela contribue à aider le nouvel arrivant dans son épanouissement personnel et professionnel, lors de la prise de fonction.

---

<sup>37</sup> Sabon.G « La Formation des Tuteurs et Maîtres d'apprentissage » Paris ESF, 1994, p 52

Les cinq formateurs confirment l'approche théorique concernant la nécessité d'acquérir la culture du nouveau milieu d'appartenance pour être intégré.

**« J'ai vite compris que l'équipe avait une histoire, les formateurs travaillaient ensemble depuis plusieurs années, il fallait que je travaille comme elles ».** (Formateur C1) L'équipe pédagogique a son mode de fonctionnement, sa culture, sa hiérarchie interne. Le nouvel arrivant doit rapidement décrypter le rôle et la place de chacun, afin de trouver sa place dans l'équipe d'affectation, et réussir son intégration. Les formateurs ont agi par intuition, en comprenant qu'il leur fallait intégrer le fonctionnement de l'équipe, pour être acceptés par l'institution.

Les entretiens ont permis de mettre en évidence certaines étapes du chemin de l'intégration selon DAVIS.

Les cinq formateurs débutants ont ressenti un décalage entre la représentation qu'ils avaient de la fonction de formateur et la réalité de la fonction. **« Je ne pensais pas que l'organisation de l'enseignement prenait autant de temps, pour joindre un intervenant il faut souvent plusieurs coups de téléphone, ce n'est pas le plus passionnant »** (formateur B 1). Malgré les deux périodes de stage en institut de formation effectuées pendant la formation à l'IFCS, les formateurs n'ont pas retenu la charge de travail que représente l'organisation de l'enseignement.

Trois formateurs sur cinq ont eu conscience d'assurer le rôle que l'institution attendait des nouveaux formateurs. **« J'ai vite pris conscience que malgré ma formation à l'école des cadres, l'équipe attendait de moi que je fasse mes preuves, et que je sois prête à tenir compte des conseils, que les formateurs expérimentés me donnaient »** Les nouveaux formateurs acceptent de jouer le rôle de débutants et ne donnent pas leurs avis sur les enseignements en arrivant **« au début, lorsqu'il y avait des discussions pédagogiques, je n'intervenais pas, même si j'avais une opinion. Je sentais bien que l'équipe n'attendait pas mon avis, j'étais considérée comme débutante, je devais apprendre »** (formateurs A 1, B 1)

Pour quatre formateurs le fait d'accepter le rôle de novices au départ, donne aux formateurs débutants la possibilité d'acquérir les réflexes indispensables à connaître dans la fonction de formateur. L'interaction entre le nouvel arrivé et les membres de l'équipe favorise cette acquisition. **« Au bout d'un moment je me suis de plus en plus autorisée à donner mon avis, je commençais à connaître le fonctionnement de l'équipe et me sentais acceptée** (formateurs A 1, A 2, B 1, C 1)

Le formateur C 2 a toujours du mal à donner son avis lors des réunions de travail pédagogique **« ce n'est pas facile après avoir été reconnu comme professionnel, de**

**recommencer tout à zéro et de devoir prouver ses compétences, les formateurs anciens ont la certitude d'avoir raison** » Pour ce formateur la difficulté d'accepter d'être à nouveau débutant entraîne des difficultés d'intégration dans l'équipe de formateurs.

**« Une intégration réussie pour moi c'est quand les collègues vous demandent votre avis et en tiennent compte, là on se sent un membre de l'équipe à part entière »**

(formateur A 1) **« Je me suis sentie intégrée quand mon équipe m'a confié l'animation d'un TG au dernier moment, on me faisait confiance et elles acceptaient mon aide, cela fait du bien »** (formateur B 1).

**« Pour moi être intégré c'est tout simplement être reconnu par ses pairs »** (formateur C 1)

**« Pour moi l'intégration est difficile, elles estiment que j'ai tout à apprendre et ne tiennent pas compte de ce que je sais, elles sont dures avec les nouveaux »** (formateur C 2)

Dans ces propos nous remarquons que l'intégration passe bien par la reconnaissance, et la confiance des pairs, les collègues du formateur débutant en ne tenant pas compte de son expérience professionnelle, rendent l'intégration plus difficile. Sage R<sup>38</sup> affirme que *« L'intégration ne se décrète pas, elle se prépare : c'est le milieu qui est intégrateur »* Les entretiens mettent en évidence que l'intégration ne peut se faire sans préparation, sans attention, sans reconnaissance, le débutant a besoin d'être immergé dans un milieu favorable.

### **De l'intégration au développement des compétences individuelles et collectives.**

Les cinq formateurs débutants valorisent leur expérience professionnelle acquise durant leur fonction de soignant **« en arrivant j'avais mon expérience de soignant et je me sentais à l'aise sur les soins infirmiers, j'avais plein de situations de soins concrètes, d'ailleurs je me suis beaucoup appuyé dessus lors de mes premiers cours, les étudiants ont apprécié c'était du vécu »** (formateur B 1)

**« Je me suis bien servie de mon expérience en maternité pour mon premier cours, mais mes collègues m'ont aidé à construire l'intervention, le plan, les connaissances indispensables à passer aux étudiants... »** (formateur A 2)

Pour les formateurs C1 et C2 le discours est différent **« J'ai eu l'impression de boucher les trous de l'emploi du temps, mes collègues m'ont donné leur cours et**

---

<sup>38</sup> Sage.R « Agir sur les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises » Editions Liaisons novembre 2001 p44

***j'ai dû me débrouiller seule, alors que je n'avais pas d'expérience sur le sujet, j'en ai bavé pour le faire ce cours*** » (formateur C1 confirmé par C2)

Dans ces propos nous pouvons voir que les compétences individuelles des formateurs débutants liées à leurs expériences professionnelles ont besoin des compétences pédagogiques des formateurs expérimentés. Nous sommes bien dans la coopération et la synergie comme le décrit Le Boterf .G ; Par contre lorsque les formateurs débutants, ne reçoivent pas d'aide de leurs pairs expérimentés et ne peuvent s'appuyer sur leurs compétences, ils se trouvent en difficulté.

### **La posture de formateur et les formateurs débutants**

Lors des entretiens nous avons voulu explorer par le biais des enseignements assurés par les formateurs débutants, les postures du formateur où ils se sentent le plus à l'aise.

***« A mon premier travail dirigé j'avais un groupe de 20 étudiants sur la communication, je m'en souviendrai toute ma vie, j'avais la bouche sèche et je tremblais, l'animation d'un groupe est pour moi un exercice très difficile quand on débute*** » (formateur B 1) La situation pédagogique d'animateur représente pour le formateur débutant une difficulté, car l'animation repose davantage sur la dynamique du groupe que sur le contenu. La relation avec les étudiants est plus directe, que lors de cours magistraux, le formateur se sent plus exposé. Les formateurs C1 et C2 confirment ces difficultés.

***« En suivi pédagogique je ne suis pas sûre de pouvoir gérer toutes les situations, (pleurs d'une étudiante, difficultés personnelles), là vous êtes seule et je crois qu'il n'y a que l'expérience pour être efficace*** » (formateur A 1) L'activité d'un suivi pédagogique place le formateur débutant en situation duelle avec l'étudiant, cette activité demande des capacités d'analyse, d'écoute, de positionnement, qu'un débutant a du mal à gérer par manque d'expérience.

***« En exploitation de stage cela c'est bien passé, mon tuteur m'avait bien briffé et je me suis bien servie de mon expérience d'infirmière qui n'est pas loin, les étudiants se sont bien exprimés, j'étais contente*** » (formateur A 2)

Nous pouvons souligner que les formateurs débutants éprouvent des difficultés à exercer les activités pédagogiques de la posture de formateur. En effet ces activités se déroulent souvent en situations interactives avec les étudiants, le formateur débutant a conscience de l'importance de ses activités pédagogiques, pour la formation des apprenants. Par contre l'expérience professionnelle est à nouveau une aide si elle peut être mobilisée.

### **La posture d'enseignant et les formateurs débutants**

**« Ma première M.S.P ; normative en stage, heureusement que l'infirmière avec moi avait l'habitude d'évaluer, j'avais tellement peur de ne pas apprécier correctement le travail de l'étudiant, l'évaluation a un enjeu important pour l'étudiant »** (formateur C 1) L'acte d'évaluation est celui qui questionne le plus les formateurs, l'équité, l'objectivité doivent être la préoccupation de l'évaluateur, il est normal qu'un formateur débutant trouve cette activité pédagogique complexe.

**« Mon premier cours magistral en amphi j'avais 150 étudiants, c'est impressionnant mais j'avais bien préparé avec mes collègues, je possédais bien le sujet, les étudiants ont bien écouté, je crois que c'est passé »** (formateur A 2)

**« Mon premier cours j'ai eu l'impression de rentrer dans une arène, mes collègues ne m'ont pas aidée pour le préparer, elles n'avaient pas le temps (silence) enfin je m'en suis sortie »** (formateur C 2)

La posture d'enseignant demande une aide de la part des formateurs expérimentés afin de permettre au formateur débutant de bien vivre cette posture. Nous voyons que le formateur laissé seul, a mal vécu cette première expérience, de plus il y a un risque de non qualité pour les étudiants, car le jeune formateur a besoin d'être conseillé et guidé pour préparer son intervention. De plus ces expériences négatives risquent de démotiver le formateur débutant et d'altérer son épanouissement personnel et professionnel.

### **La posture de chercheur et le formateur débutant**

**« La première guidance pour le travail de fin étude des étudiants je l'ai faite en binôme avec mon tuteur, heureusement car franchement, je sors de mon mémoire de l'IFCS et je manque trop de recul pour guider seule une étudiante »** (formateur A 1)

Tous les formateurs débutants ont exprimé le même besoin d'accompagnement, pour les travaux de fin d'étude. Ils ont tous conscience que le travail de fin d'étude est une épreuve du diplôme d'Etat. Les étudiants doivent être guidés par le jeune formateur avec la supervision d'un formateur expérimenté, pour respecter l'équité entre les étudiants.

La posture de chercheur demande de l'expérience professionnelle, pour avoir le recul nécessaire dans l'investissement de cette posture.

### **La posture de coordinateur et les formateurs débutants**

**« J'ai rapidement pu participer à l'organisation de l'emploi du temps, à la négociation des interventions par les intervenants extérieurs, cela vient vite »**

Les cinq formateurs débutants partagent cet avis même si « **à condition que l'on nous laisse faire** » (formateur C 2)

**« Je ne me sens pas encore capable de monter seule une séquence complète d'enseignement mais je fais de plus en plus de choses, les collègues apprécient »**  
(formateur B 1)

La posture de coordinateur qui représente l'ingénierie de la formation est une posture où le formateur débutant participe rapidement et l'aide à s'intégrer dans l'équipe.

### **La posture de représentant et les formateurs débutants**

Aucun des cinq cadres formateurs débutants n'a assuré au moment des entretiens une activité de représentant. « **Quand le directeur a besoin d'être représenté il envoie des formateurs expérimentés pour remplir cette mission, personnellement je trouve cela normal** »

Cette position est partagée par les autres formateurs débutants. La posture de représentant implique une bonne connaissance de l'institution interne et externe ainsi que des capacités à prendre la parole, à négocier, à analyser. La posture de représentant peut avoir des enjeux importants pour le centre de formation, et stratégiquement il est préférable de confier ces missions à des formateurs expérimentés, qui sauront sauvegarder les intérêts de l'institut. Un formateur débutant serait très vite en difficulté par manque d'expérience dans cette posture.

Pour conclure nous pouvons dire que le formateur débutant avec un accompagnement de ses pairs peut assurer ou participer à trois postures (de formateur, d'enseignant, de coordinateur). Pour les postures de chercheur et de représentant, les activités de ces postures nécessitent une maturité professionnelle.

### **Les formateurs débutants et le tutorat**

**« Je me suis sentie suivie, accompagnée dans ma prise de fonction, mon tuteur m'a beaucoup aidé et m'a consacré beaucoup de son temps. Grâce à elle je ne me suis pas sentie en grande difficulté, elle m'a fait analyser et évaluer mes pratiques et ça c'est très formateur »** (formateur B 1)

**« Le fait de savoir qu'il existe un projet d'intégration pour aider les nouveaux m'a beaucoup rassurée je n'hésite pas à demander de l'aide à mes collègues et à mon tuteur, je sais que leur expérience leur permet de me guider et de me conseiller »**  
(formateur A 1 confirmé par A 2)

Les formateurs débutants mettent en évidence l'importance d'avoir un tuteur et des collègues disponibles qui leur apportent aide et conseils.

Par contre dans l'institut C, les deux formateurs ont exprimé des difficultés « **Le fait de demander à tout le monde de tutorer les nouveaux revient à ne pas être aidé, personne ne se sent responsable, et j'ai dû me débrouiller seul ce n'est pas évident** » (formateur C 1)

Le manque de formalisation d'un projet d'intégration dans l'institut de formation C est fortement ressenti par les débutants. Les formateurs expérimentés ne s'investissent pas dans l'accompagnement car leur rôle n'est pas reconnu et chacun compte sur la collègue pour assurer cette mission. Ce manque d'aide entraîne de l'amertume et de l'insatisfaction chez les nouveaux formateurs « **Ne pas avoir de personne référente m'a beaucoup stressé, quand on pose une question, ou si l'on demande de l'aide, on ne sait pas à qui s'adresser, on a l'impression de faire l'aumône alors qu'il est normal d'avoir besoin de conseils quand on débute, elles ont oublié qu'elles ont commencé un jour** » (formateur C 2)

### **Les formateurs débutants et la formation à l'IFCS**

Nous avons centré notre exploration sur le module six de la formation à l'IFCS qui est centré sur la fonction de formateur.

Quatre formateurs débutants se déclarent satisfaits de la formation à l'IFCS. « **La première chose importante, c'est que la formation permet de prendre du recul et d'échanger avec les autres stagiaires, c'est très formateur** ». Les cinq formateurs expriment l'intérêt de la prise de recul par rapport à sa pratique professionnelle et la richesse des échanges avec le groupe de stagiaires. « **La formation nous amène à réfléchir, à grandir** » (formateur A 1)

### **Les stages**

« **Ce module m'a conforté dans mon choix de devenir formateur, les deux stages en institut m'ont permis de découvrir la fonction, car je n'avais pas fait fonction** » Les trois formateurs n'ayant pas d'expérience de faisant fonction de formateur ont exprimé la même satisfaction pour les stages.

Pour les deux formateurs débutants ayant une expérience de l'enseignement :

« **Ils m'ont beaucoup appris car j'ai pu voir une autre organisation, un autre projet pédagogique, d'autres façons de faire, pouvoir échanger avec des formateurs expérimentés** »

### **L'enseignement théorique**

Quatre formateurs font une différence entre les enseignements selon les d'intervenants. « **Je trouve que les cours de pédagogie donnés par les universitaires étaient intéressants mais conceptuels, alors que les interventions assurées par les**

**directeurs des instituts étaient plus concrètes, plus pratiques et correspondaient à mes attentes.** » Les stagiaires à l'IFCS attendent de la formation qu'elle les prépare à leur future fonction, avec des interventions centrées sur le quotidien assurées par des professionnels.

**« Les interventions sur la guidance du T.E.F.E des étudiants, le travail de groupe sur la correction des copies, les cours sur la responsabilité du formateur, le déroulement des mises en situations professionnelles au D.E, le suivi pédagogique, la construction d'une intervention, « et d'autres » ... sont les interventions qui me servent le plus aujourd'hui, je trouve important que les directeurs d'instituts viennent faire ces cours »** (formateur C 1)

Les cinq formateurs ont cité ces interventions et la nécessité que les directeurs d'instituts les assurent. La participation des directeurs d'instituts à la formation des stagiaires à l'IFCS donne satisfaction car ils abordent concrètement les missions du formateur.

**« Pendant les interventions des directeurs d'instituts, nous avons posé toutes les questions, que nous avons envie de poser, souvent c'était des questions très concrètes comme qu'est ce que je fais, si une étudiante pleure quand je lui donne sa note, de pouvoir poser ce genre de question à des professionnelles m'a rassuré »** (formateur B 1)

La présence des directeurs des soins d'instituts de formation donne aux stagiaires en formation la possibilité d'échanger, et d'acquérir des connaissances qui vont les aider dans leur future fonction.

### 3.4.2 Les entretiens avec les formateurs expérimentés (CF Annexe 2)

Le tableau suivant représente le profil des formateurs expérimentés

Formateur expérimenté. A	Formateur expérimenté. B	Formateur expérimenté. C
Age 56 ans D.E 1969 C.C.I en 1977	Age 54 ans D.E 1977 C.C.I en 1977	Age 48 ans D.E 1978 C.C.I en 1986
Expérience professionnelle I.D.E faisant fonction de formateur 1 an Formateur dans l'IFSI depuis 1977 Enseignement de tous les modules médicaux chirurgicaux et transversaux Coordinatrice de promotion depuis 10 ans	Expérience professionnelle I.D.E faisant fonction de formateur 2 ans Formateur dans l'IFSI depuis 1977 Enseignement de tous les modules médicaux chirurgicaux et transversaux Coordinatrice de promotion depuis 15 ans	Expérience professionnelle Cadre en service de neurologie pendant 8 ans Formateur depuis 9 ans dans l'IFSI Enseignement des modules de neurologie, réanimation, cardiologie. Module transversaux : hygiène, organisation du travail, éthique, législation
Tuteur des formateurs débutants depuis de nombreuses années	Tuteur des formateurs débutants depuis 15 ans	Participation au tutorat des formateurs débutants depuis 5 ans car pas de tuteur spécifique dans l'IFSI

#### L'intégration des formateurs débutants

Les entretiens avec les formateurs expérimentés montrent que l'intégration d'un formateur débutant dans une équipe de formateurs représente une charge de travail qualifiée d'importante **« l'arrivée d'un formateur débutant représente une charge de travail supplémentaire pour l'équipe »** (formateurs A, B, C°)

Pour les formateurs expérimentés les formateurs débutants ont besoin de tous les membres de l'équipe pour s'intégrer **« on doit les aider à faire les liens entre les modules médico chirurgicaux et les modules transversaux, leur apprendre à donner l'essentiel aux étudiants, çà demande du temps »** (formateur A 1)

Les formateurs expérimentés soulignent le besoin d'aide des nouveaux formateurs pour assurer la posture « formateur »

**« Pour s'intégrer le débutant a besoin d'un maximum d'informations, sur le fonctionnement de l'IFSI, sur l'organisation du travail, sur la pédagogie, il faut**

***pouvoir être disponible c'est pour ça qu'il vaut mieux que toute l'équipe se sente concernée en plus du tuteur*** » (formateur A, B)

Le formateur C pense « ***les débutants ont pratiquement tout à apprendre et en ce moment avec le nombre important d'étudiants il vaut mieux qu'ils soient autonomes et apprennent vite. Avant, nous avions plus le temps***» Le formateur C en s'appuyant sur la charge de travail argumente le fait que l'équipe pédagogique ne peut pas prendre en charge efficacement les débutants bien qu'il considère qu'un formateur débutant a peu de compétences.

Pour les trois formateurs expérimentés, l'arrivée de formateurs débutants apporte une plus value à l'équipe « ***c'est du sang neuf, ils ont des idées nouvelles, un œil neuf ça fait bouger les choses*** » (formateur A) Les formateurs débutants ont une expérience professionnelle, la formation à l'IFCS leur apporte des connaissances actualisées qui peuvent être utiles à toute l'équipe pédagogique.

***« Souvent les questions des débutants sur les pratiques de l'IFSI font réfléchir les formateurs expérimentés et amène l'équipe à modifier certaines choses »*** (formateur B) Le formateur inexpérimenté par son questionnement sur les habitudes pédagogiques mises en place dans l'institut, donne à l'équipe la possibilité de s'interroger sur ses pratiques, le formateur débutant est l'élément déclencheur du changement. Pour le formateur expérimenté C, c'est essentiellement la charge de travail supplémentaire représenté par l'encadrement d'un formateur débutant qui est évoquée.

### **Le rôle de tuteur**

***« Pour moi être tuteur c'est accompagner le nouveau formateur dans son intégration, il faut le superviser, lui montrer, l'aider à analyser ses pratiques et lui faire acquérir les connaissances qui lui manquent »*** (formateur A.) Le tuteur a le rôle de d'accompagnateur, de pilote, de suivi. Il doit former, soutenir, contrôler, apprécier les performances professionnelles du débutant.

***« J'ai tutoré de nombreux formateurs qui débutaient, c'est vrai que c'est du travail, mais ils m'ont tous beaucoup apportés, en décortiquant mes façons de faire, j'ai pu évoluer, m'interroger, changer des techniques pédagogiques et en faire profiter toute l'équipe et les étudiants »*** (formateur A confirmé par B)

Les formateurs expérimentés tirent un bénéfice du tutorat d'un formateur débutant, elles expliquent qu'accompagner, transmettre les savoirs nécessaires leur permet de faire évoluer leurs pratiques professionnelles au bénéfice de tous les acteurs de l'institut. De plus « ***être tuteur c'est aussi être reconnu par le directeur et ses collègues pour ses compétences*** » (formateur A)

Pour les formateurs expérimentés (A, B) la formalisation d'un projet d'intégration dans l'IFSI est une aide pour l'accompagnement des débutants « **les choses sont claires pour l'équipe qui accueille, pour le nouvel arrivant et pour le tuteur. L'accompagnement est plus efficace** »

Le formateur C déclare « **il faudrait travailler avec l'équipe pour mettre en place un projet d'intégration pour les nouveaux, car en ce moment c'est plutôt en fonction de la bonne volonté de chacun** » Faire reposer l'accompagnement d'un jeune formateur sur la bonne volonté de ses collègues donne un résultat aléatoire qui risque d'entraîner une non qualité pour le processus d'intégration et la formation dispensée dans l'institut.

### **La formation de l'IFCS**

Pour les trois formateurs expérimentés les deux périodes de stages pendant la formation (module 6) sont très formatrices pour les stagiaires « **ils voient le fonctionnement d'un IFSI et d'une équipe de formateurs pendant des activités de gestion et de pédagogie** » (formateur A) « **Je pense que ce qui leur manque le plus c'est de la méthodologie en pédagogie, pour la conception des projets il faut avoir l'esprit de synthèse et beaucoup de connaissances** » (formateur C)

Les trois formateurs expérimentés trouvent la formation à l'IFCS dans l'ensemble satisfaisante, les principaux thèmes indispensables à la fonction de formateur sont abordés. Ils abordent les difficultés pour un débutant d'être performant dans toutes les activités pédagogiques, comme la guidance du TEFE, le suivi pédagogique « **ce qui manque c'est l'expérience** » (formateur B)

Les formateurs expérimentés expliquent par le manque d'expérience le fait qu'un nouveau formateur n'a pas encore acquis toutes les compétences, pour être acteur dans les différentes postures du formateur.

### 3.4.3 Les entretiens des directeurs d'instituts de formation en soins infirmiers (CF Annexe 3)

Le tableau suivant représente le profil des directeurs des soins.

Directeur A	Directeur B	Directeur C
Age 55 ans Sexe féminin D.E 1969 CCI 1976 M.S.T.G.A.S.F (université Dauphine Paris) 1989 Cadre supérieur de santé adjointe au directeur 1990 Directeur d'écoles paramédicales 2001 à l'IFSI A	Age 50 ans Sexe féminin D.E 1972 CCI 1981 M.S.T.G.A.S.F (université Dauphine Paris) 1991 Directeur d'écoles paramédicales 1995 dans un autre IFSI pendant 3 ans puis IFSI B	Age 51 ans Sexe féminin D.E 1978 CCI 1984 M.S.T.G.A.S.F (université Dauphine Paris) 1990 Directeur d'écoles paramédicales 1994 dans un autre IFSI pendant 4 ans puis IFSI C
Expérience professionnelle Formateur dans deux IFSI en région parisienne pendant 14 ans	Expérience professionnelle Formateur dans un IFSI de la région parisienne pendant 14 ans	Expérience professionnelle Formateur dans un IFSI de la région parisienne pendant 10 ans
Existence d'un projet d'intégration pour les nouveaux formateurs formalisé à la prise de poste	Existence d'un projet d'intégration pour les nouveaux formateurs formalisé à la prise de poste	Pas de projet formalisé sur l'intégration des nouveaux formateurs

Lors des entretiens avec les directeurs des trois instituts nous avons souhaité mettre en évidence le rôle des directeurs dans l'intégration des formateurs débutants ainsi que la stratégie utilisée dans le management de l'équipe pédagogique.

#### **Le rôle des directeurs des instituts A, B, C dans l'intégration des formateurs débutants.**

Pour les directeurs A et B, « **le premier rôle est de travailler avec l'équipe sur un projet d'intégration des formateurs débutants** » Les directeurs abordent ensuite la nécessité d'être disponible et de participer à l'accueil le premier jour « **c'est important d'être disponible pour l'arrivée du nouveau formateur, cela permet de présenter le processus d'intégration et remettre les documents prévus** » (directeur A Confirmé par directeur B) Le directeur C a pris une autre décision « **j'ai choisi de déléguer à l'adjointe l'accueil des nouveaux formateurs, je les reçois lors de l'entretien de**

**recrutement, ils me connaissent déjà** » Pour ce directeur, l'accueil ne revêt pas la même importance que pour ses collègues, nous pouvons noter que les jeunes formateurs de l'IFSI C n'étaient pas satisfaits de l'accueil lors de leur premier jour.

Nous avons abordé ensuite avec les directeurs leur rôle durant le processus d'intégration des formateurs débutants.

**« Mon rôle est de superviser l'intégration, d'être disponible pour les tuteurs et le débutant afin d'apporter aide et conseils, je suis responsable du management de l'équipe et de la nomination du tuteur »** (directeur A) **« je suis responsable du suivi de l'intégration et de son évaluation »** (directeur B et directeur C)

Les directeurs d'instituts en tant que manager de l'équipe sont responsables du bon fonctionnement de l'institut. Ils interviennent de façon formelle à des étapes précises de l'intégration.

### **Avantages et inconvénients pour les directeurs d'instituts d'intégrer un formateur débutant.**

Les trois directeurs citent en premier comme inconvénients la charge de travail pour tous les acteurs et l'énergie nécessaire pour accompagner un débutant afin de **« l'amener à être un membre à part entière de l'équipe et assurer toutes les postures d'un formateur »**'

Les directeurs estiment que les compétences individuelles des débutants **« sont à développer surtout en pédagogie, en gestion et construction de la formation et dans la relation pédagogique avec les étudiants »** (directeurs A B C) Les directeurs estiment que le jeune formateur ne peut assurer à la fin de sa formation toutes les postures du formateur **« ils sont surtout au début dans la posture enseignant et coordinateur, un peu formateur, les autres postures demande du temps »** (directeur B)

Les avantages s'expriment en termes de management de l'équipe et de gestion des compétences collectives **« J'essaie de recruter des personnes avec une expérience professionnelle utile à la formation des étudiants comme la psychiatrie dans mon institut »** (directeur C) **« je fais les fiches de postes en fonction des besoins de compétences de l'équipe »** (directeur A)

Un autre avantage est cité par les trois directeurs : **« pendant l'entretien de recrutement je lui présente la philosophie managériale que j'applique dans l'institut, ils sont neufs et n'ont pas d'a priori, pour moi c'est une ressource, un appui »** (directeur A)

Pour les directeurs, l'arrivée de jeunes formateurs est aussi la possibilité **« de gérer les compétences collectives, de canaliser les anciens, de faire évoluer les**

***pratiques et de mettre en place des procédures, car un formateur débutant a besoin de se référer à des outils fiables »***

Le directeur C précise ***« pour moi l'intégration de formateurs débutants représente une opportunité pour lancer de nouveaux projets, réfléchir à de nouvelles méthodes pédagogiques »*** Le directeur explique que les formateurs débutants sortants de l'IFCS sont très motivés pour mettre en application ce qu'ils ont appris pendant leur formation, comme l'utilisation des nouvelles technologies d'apprentissage. Cette motivation forte donne au dirigeant la possibilité d'amener les équipes pédagogiques à innover dans leurs pratiques.

### **Les directeurs d'instituts de formation et la formation à l'IFCS**

Les trois directeurs interviewés participent activement à la formation à l'IFCS des futurs formateurs. Ils pensent tous les trois que leur participation à la formation est indispensable car ils sont les futurs employeurs des cadres de santé formateurs. ***« Nous connaissons bien les attentes en matière de compétences nécessaires pour assurer la fonction de formateur »*** (directeur B) Ils soulignent également l'importance de rencontrer les futurs formateurs et de pouvoir répondre à leurs questions ***« ces échanges sont très importants pour eux et pour nous car nous pouvons adapter nos enseignements pour répondre à leur attentes »*** (directeur C). Les directeurs interviennent sur des thèmes en rapport avec la fonction de formateur au quotidien

***« Nous sommes chargés de l'enseignement des méthodes pédagogiques, de travaux de réflexion sur l'évaluation, le suivi pédagogique, le suivi du TEFÉ, la correction des copies, la place du formateur en stage... »*** (directeur A) Les directeurs pensent que la formation est adaptée ***« on ne peut pas former un formateur en 2 mois mais lui donner les clés pour qu'il construise ensuite son expérience professionnelle et puisse acquérir toutes les compétences attendues »*** (directeur A)

Les trois directeurs abordent la nécessité d'accepter les stagiaires pour les stages en instituts ***« Même si l'encadrement des stagiaires représente une charge de travail supplémentaire, il faut accepter de les former sur le terrain »*** Pour les directeurs le temps de stage est un moment privilégié ; Il donne aux stagiaires la possibilité de se confronter à la réalité de la fonction et de développer des compétences en multipliant les expériences professionnelles.

Nous pouvons conclure que les directeurs d'instituts de formation sont convaincus de l'importance de participer à la formation des futurs formateurs. Ils voient leur rôle dans les enseignements qui vont permettre aux débutants de fonctionner, de s'intégrer et de répondre aux attentes de qualité de la formation.

### 3.4.4 La synthèse des entretiens et la mise en lien avec les hypothèses

Les entretiens des professionnels interviewés montrent que l'accueil est une étape importante pour les nouveaux formateurs, les directeurs des instituts A et B en s'impliquant dans cette étape permettent aux nouveaux arrivants d'être satisfaits de leur prise de fonction. Par contre dans l'institut C les formateurs débutants ont été déçus de ne pas être accueillis par le directeur.

L'intégration des débutants repose sur une implication de tous les membres de l'équipe, même si le rôle des tuteurs est différent dans la prise en charge de l'accompagnement. Les formateurs débutants des instituts A et B ont exprimé la satisfaction d'avoir un accompagnement formalisé, alors que dans l'IFSI C nous avons noté des difficultés : ne pas savoir à qui s'adresser en cas de besoin, avoir l'impression de ne pas être guidé. Le fait de ne pas nommer un tuteur entraîne un sentiment d'abandon chez les jeunes formateurs, ils ne se sentent pas aidés, pas guidés, ils sont seuls face aux difficultés de la fonction de formateurs.

Les directeurs des instituts (A et B) se sentent responsables de l'accompagnement des nouveaux arrivants, et ont mis en place à leur arrivée un projet sur l'intégration qui favorise le processus. Alors que le directeur de l'institut C ne l'a pas encore formalisé, et laisse à l'équipe le soin d'organiser et d'assurer l'intégration.

A ce stade de notre travail nous pouvons conclure que notre hypothèse N°1 est confirmée : **« La formalisation d'un projet d'intégration des cadres de santé débutants en IFSI, l'implication de tous les acteurs et la mise en place d'un tuteur favorisent le développement du processus d'intégration. »**

Les entretiens ont permis de mettre en évidence qu'effectivement le formateur débutant n'a pas l'expérience indispensable pour assurer les cinq postures d'un formateur mais nous avons pu démontrer qu'il était acteur d'innovation et de changement.

L'intégration de formateurs débutants permet aux formateurs expérimentés par le biais du tutorat de réfléchir sur leurs pratiques et de faire évoluer les compétences. Pour les directeurs, les cadres de santé débutants représentent un levier pour gérer les compétences collectives. Les directeurs saisissent l'opportunité de la prise de poste des jeunes formateurs, pour faire évoluer les pratiques des formateurs expérimentés, et pour faire travailler l'équipe sur des nouveaux projets.

Les directeurs des instituts managent donc l'arrivée d'un formateur débutant avec l'objectif de gérer les compétences individuelles et collectives.

Nous pouvons confirmer notre hypothèse N°2 « **L'intégration de cadres de santé débutants dans une équipe pédagogique est un levier pour le directeur dans la gestion des compétences individuelles et collectives, même si les formateurs débutants ne peuvent assurer complètement les cinq postures du formateur.** »

La participation des directeurs d'instituts à la formation des cadres de santé est jugée indispensable pour les futurs formateurs et pour les futurs employeurs que sont les directeurs.

En effet les formateurs débutants ont exprimé la satisfaction d'avoir des directeurs comme intervenants. Pour les cinq formateurs interviewés les contenus cités étaient qualifiés de concrets car les intervenants venaient du terrain, et connaissaient la fonction de formateur.

Les directeurs d'instituts considèrent leurs interventions comme des bases indispensables pour débiter dans la fonction de formateur. En proposant des clés, en réalisant des travaux de groupe ciblés (exercice de correction de copies) sur les futures activités des jeunes formateurs, les directeurs d'instituts ont pour objectif essentiel de rendre les débutants le plus opérationnels possibles.

Les formateurs débutants utilisent ces outils lors de la prise de poste, ce qui leur permet d'amorcer leur processus d'intégration et de collaborer aux compétences collectives.

Notre troisième hypothèse est également vérifiée. « **La participation des directeurs d'instituts de formation à l'enseignement dispensé en IFCS favorise la prise de fonction des jeunes formateurs au sein d'une équipe pédagogique.** »

En tant que futur directeur d'un institut de formation en soins infirmiers nous allons proposer un projet d'intégration pour les nouveaux arrivants qui prend en compte les attentes de tous les acteurs d'un institut et qui s'inscrit dans une démarche de qualité de la formation dispensée aux étudiants.

# **QUATRIEME PARTIE PROPOSITION D'UN PROJET D'INTEGRATION POUR LES FORMATEURS DEBUTANTS. LE ROLE DU DIRECTEUR**

La mise en place de tout projet s'appuie sur un contexte général. Nous avons abordé au cours de ce travail la situation actuelle des instituts de formation ainsi que les enjeux à prendre en compte. Les formateurs débutants représentent un enjeu important pour le directeur de l'institut.

En effet, une des missions du directeur est de former des futurs professionnels compétents et adaptés aux attentes des usagers. Pour atteindre cet objectif tous les acteurs de l'institut doivent pouvoir participer avec efficacité au développement des compétences collectives. L'intégration réussie des nouveaux formateurs permet d'assurer un niveau de compétences de l'équipe pédagogique et d'assurer une formation de qualité.

Nous avons pu démontrer que la présence d'un projet d'intégration favorisait l'intégration d'un formateur débutant. En tant que futur directeur d'institut de formation, nous devons mettre en place avec la participation de l'équipe pédagogique un projet d'intégration des nouveaux formateurs. Afin d'inscrire l'institut dans une démarche de qualité qui prend en compte les conditions de travail et l'épanouissement personnel et professionnel de tous les acteurs.

## **4.1 Le projet d'intégration des nouveaux formateurs**

### **Stratégie pour la mise en place :**

Nous devons prendre en compte le contexte de IIFSI, son environnement, sa taille, le nombre d'étudiants en formation, la composition de l'équipe.

Le projet d'intégration dans la politique globale de communication et de formation de l'institut est une partie intégrante du projet d'école.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un projet d'intégration des formateurs débutants, montre l'application de la politique du projet d'école, le directeur de l'institut se doit d'en être le pilote.

### **Le rôle du directeur d'institut de formation en soins infirmiers**

Le projet sera élaboré en utilisant un management participatif, lors de réunions de travail avec l'équipe, animées par le directeur afin de favoriser l'expression et la collaboration de tous les acteurs

Le projet d'intégration sera présenté aux partenaires de l'IFSI (responsables des terrains de stages) car leur collaboration dans le processus est indispensable.

Le directeur met en place la délégation des missions nécessaires à l'application du projet, par la nomination du tuteur. La délégation permet de valoriser les compétences des tuteurs. En leur donnant la responsabilité d'accompagner les formateurs débutants, le directeur reconnaît et valorise les capacités du tuteur. Cette reconnaissance existe aussi de la part des membres de l'équipe.

Le directeur assure le suivi et l'évaluation du processus d'intégration.

### **Le but du projet :**

Intégrer les nouveaux formateurs pour qu'ils soient acteurs dans le projet d'école et le projet pédagogique.

Les objectifs du projet : permettre aux formateurs débutants qui intègrent l'institut :

- De s'adapter le plus rapidement possible à une nouvelle fonction.
- De trouver leur place au sein de l'institut, au sein de l'institution, de l'hôpital de rattachement.
- De prendre progressivement des initiatives et assumer les responsabilités du cadre de santé formateur.
- D'utiliser leurs compétences au service des compétences collectives.
- De développer leur professionnalisme pour arriver à être un formateur dans les cinq postures du formateur.

### **Le plan d'action**

#### **Définition de la fonction tutorale :**

Le tuteur est un professionnel expérimenté de l'IFSI en activité ; la fonction tutorale ne le dégage pas de ses activités. Il se distingue par ses qualités humaines, ses capacités d'animation et d'initiative. Il doit se sentir personnellement concerné par l'action d'insertion et de qualification qu'il entreprend, il est volontaire. Il est responsable de la formation individualisée du nouveau formateur. Il sait rendre compte au directeur de la progression du formateur débutant et demander aide et conseils en cas de difficultés.

#### **Mise en œuvre du tutorat**

##### **L'accueil :**

Accueil des nouveaux formateurs par le directeur, le tuteur et l'ensemble de l'équipe afin de :

- Diminuer l'anxiété liée à la prise de fonction et à l'arrivée dans une structure inconnue.
- Etablir un premier contact avec tout le personnel de l'IFSI

#### **Les moyens utilisés:**

- Visite de l'IFSI et de l'hôpital de rattachement pour prendre connaissance du lieu de travail et se repérer dans les structures avec le directeur ou le tuteur.
- Rencontre avec l'équipe d'appartenance, présentation du tuteur, de ses missions et du projet d'intégration mis en place dans la structure.
- Présentation du formateur débutant aux responsables des terrains de stages

### **Le processus d'intégration au sein de l'IFSI**

#### **Les objectifs à atteindre par le biais du tutorat :**

- Découvrir le fonctionnement de l'IFSI :
- Voir le rôle et les missions de chacun.
- Appréhender les inter-relations entre les équipes pédagogiques et logistiques.
- Identifier les ressources de l'IFSI (lieux de stages, locaux, équipements vidéo, intervenants extérieurs)
- Définir les compétences à acquérir, selon un calendrier établi avec le formateur débutant.
- Lister les situations permettant d'enrichir la culture professionnelle.
- Rencontre avec chaque personne de l'équipe logistique au cours d'un entretien formel.

Etude des documents relatifs à l'organisation : outils de communication, organigramme, procédures, projet d'école, projet pédagogique, projets de formation, projet d'enseignements, procédure d'évaluation théorique et pratique accompagnée par le tuteur.

#### **La fonction de formateur dans les différentes postures :**

Objectif : participation du formateur débutant à toutes les activités du formateur en centre de formation de façon progressive jusqu'à la prise d'autonomie.

- Participation aux réunions de travail.
- Participation à un encadrement en stages et à une évaluation clinique avec le tuteur et d'autres formateurs expérimentés.
- Réalisation et mise en œuvre d'un cours magistral, d'un travail dirigé, d'un travail de groupe avec le tuteur et les formateurs expérimentés.
- Correction des copies avec la supervision du tuteur
- Participation au suivi pédagogique avec les étudiants, exploitation de stages avec le tuteur.

**L'évaluation du processus d'intégration est réalisée par le directeur en présence du tuteur et du formateur débutant.**

Bilans réguliers avec le tuteur pour faire le point sur l'atteinte des objectifs, l'acquisition des compétences et l'épanouissement professionnel et personnel.

Au moins deux entretiens avec le directeur de l'IFSI à 3 et 6 mois de la prise de fonction pour évaluer l'intégration du formateur débutant.

Ces entretiens permettront d'évaluer l'acquisition des compétences, le positionnement du débutant comme formateur ainsi que son épanouissement professionnel et personnel.

L'évaluation portera également sur les prises d'initiatives, l'autonomie du jeune formateur et sur sa capacité à analyser ses pratiques et sa progression.

Le réajustement régulier du projet d'intégration sera effectué en fonction de l'évaluation de son efficacité, et de l'évolution du profil des formateurs débutants. Ce réajustement sur l'initiative du directeur, se fera en collaboration avec toute l'équipe de l'IFSI pour tenir compte des remarques, et propositions de chacun afin de répondre à une démarche de qualité.

## CONCLUSION

Les instituts de formations en soins infirmiers sont au cœur de grands changements en liens avec leur contexte de fonctionnement. Pour s'adapter à ses nouvelles orientations la formation des futurs professionnels de la santé représente une gageure, afin de répondre aux nécessaires maîtrises des dépenses de santé, tout en préservant la qualité du service rendu aux usagers.

L'inscription des centres de formation dans cette nouvelle politique, repose également sur l'investissement de ses équipes professionnelles. Les personnels des centres de formation représentent un atout essentiel. L'intégration des nouveaux arrivants fait partie d'une politique de gestion des ressources humaines, qui permet à tous les acteurs de participer aux compétences collectives.

Si l'intégration représente pour le jeune formateur un enjeu personnel important, pour le directeur d'un institut de formation, cette intégration s'inscrit dans une stratégie de gestion des compétences collectives. Afin d'engager l'ensemble des acteurs dans le processus d'évolution, et de montrer les capacités de réactivité et de dynamisme de la formation paramédicale.

L'arrivée en proportion importante de formateurs débutants fragilise les équipes pédagogiques mais leur arrivée représente également l'opportunité de faire évoluer les pratiques. En favorisant leur processus d'intégration, le directeur permet leur épanouissement personnel et professionnel tout en augmentant les ressources du centre de formation.

La mise en place d'un accompagnement personnalisé par le tutorat, permet une gestion des risques de non qualité pour les étudiants en matière d'enseignement. Le manque d'expérience des formateurs débutants est géré par l'accompagnement de toute l'équipe. Cet accompagnement donne au nouveau formateur la possibilité d'utiliser son expérience professionnelle, et de développer les compétences nécessaires pour assurer toutes les postures du formateur.

A sa prise de fonction le directeur se doit de se questionner sur la place et la procédure d'intégration des nouveaux formateurs.

La gestion des compétences individuelles et collectives est une responsabilité du directeur, pour se projeter efficacement dans l'évolution en marche.

Faire le choix de mettre en place un projet d'intégration des formateurs débutants montre l'engagement du centre de formation dans une démarche qualité qui s'appuie sur le développement des ressources humaines en harmonie avec le projet d'école.

Enfin manager de façon participative l'équipe d'un institut de formation donne aux débutants une place essentielle tout en responsabilisant tous les acteurs.

La combinaison de la gestion des compétences, la mise en place d'un projet d'intégration et un management participatif contribuent à favoriser l'efficacité du centre de formation, et inscrire la formation paramédicale dans son évolution.

Comme le soulignent Henry.J et Cormier.J <sup>39</sup> « *Investir dans l'intégration d'un nouveau professionnel, c'est traduire dans la réalité de la gestion, une préoccupation de développement institutionnel à très long terme* »

---

<sup>39</sup> Henry.J Cormier.J « L'intégration des nouveaux enseignants » site Web DISCA

---

# Bibliographie

---

## OUVRAGES

BERNOUX. P *La sociologie des Organisations*. Paris Edition du Seuil 1983 (180p)

BOSQUET. R *Fondement de la performance humaine dans l'entreprise*. Paris Editions d'organisation. 1989 (130p)

GRAWITZ. M *Lexique des sciences sociales*. Paris Dalloz 1994 (420p)

HESBEEN.W, BONNET. H, *Prendre soin à l'hôpital, inscrire le soin dans une perspective soignante*. Paris Inter Edition, Masson 2000 (195p)

HOUSSAYE.J *Le triangle pédagogique « Pédagogie Histoire et Pensées »* Paris Edition Peter Lang 1988 (250p)

LE BOTERF.G *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris Edition d'Organisation, 1988 (294p)

LE BOTERF.G *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris Edition d'Organisation, 2000 (206p)

MEIRIEU.P *L'évaluation en question*. Collection Pédagogie, Paris : E.S.F Editeur (149p)

SABON.G *La formation des tuteurs et maîtres d'apprentissage*. Paris E.S.F Editeur, 1994 (165p)

SAGE.R *Agir sur les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises*. Editions Liaisons novembre 2001

SAINSAULIEU.R *L'identité au travail*. Paris Presses de Sciences Po. 1993 Références Académique (477p)

SEYRIEX.H *Zéro mépris*. Paris Inter Edition, (280p)

ZARIFIAN.P *Objectifs compétences : pour une nouvelle logique*, Edition Liaisons, 2001 (203p)

## **MEMOIRES**

BOUSQUIE L. et PLANTES. *Dynamique de socialisation organisationnelle : l'accueil et l'insertion des infirmiers recrutés au sein de l'hôpital de Purpan*. Mémoire de DESS de psychologie du travail et psychologie sociale sous la direction de B.Almudever : Université de Toulouse le Mirail, 1998, (105p)

RINGELE.J *L'Accueil et l'intégration des jeunes professionnels infirmiers. Un enjeu pour le Directeur des Soins*. Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique Filière directeur des soins, 2003 (59p)

CHONG SIT C *Une politique d'intégration du personnel infirmier contractuel en Guyane : un enjeu pour le Directeur des Soins* : Mémoire de l'Ecole de la Santé Publique, Filière directeur des soins, 2002 (100p)

## **PERIODIQUES**

ARDOINO.J « *La légitimité du métier de formateur en IFSI et IFCS* » Groupe De travail CEFIEC Bretagne Soins Cadres n° 42 mai 2002 p 66-67

ARTAL.B « *Accueil, orientation et intégration du personnel infirmier dans un hôpital suisse* » Soins n 405 mai 1983 P 25

LELIEVRE.F « *Accueil et intégration à l'hôpital Importance dans la gestion des ressources humaines* » in Gestion Hospitalière n°431 décembre 2003 p 825,826

## **RAPPORTS**

DEBROUSSE.D PERRIN.A VALENCIEN.G « *Hôpital 2007* »

BERLAND.Y « *Coopération des professions de santé : le transfert de tâches et de compétences* » octobre 2003

BERLAND.Y Mission « *Démographie des professions de santé* » 2002

DEBOUZIE.D « *Commission pédagogique nationale de la première année des études de santé* » octobre 2003

PERISSOL. P.A « *Régionalisation de la formation professionnelle* » juin 2003

**SITES WEB**

HENRY.J et CORMIER.J « *L'intégration des nouveaux enseignants* » site WEB. DISCAS

[http://discas/Documents/Nouveaux Profs.html](http://discas/Documents/Nouveaux_Profs.html)

---

## Liste des annexes

---

ANNEXE 1 : Guide d'entretien des formateurs débutants

ANNEXE 2 : Guide d'entretien des formateurs expérimentés

ANNEXE 3 : Guide d'entretien des directeurs des soins

## **ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN DES FORMATEURS DEBUTANTS**

### **PROFIL DU FORMATEUR**

Pouvez-vous me parler de votre carrière

Expériences professionnelles

Responsabilités spécifiques

### **ACCUEIL ET INTEGRATION COMME FORMATEUR EN IFSI**

Pouvez-vous me raconter votre arrivée dans l'IFSI

Qui vous a accueilli, comment s'est déroulée cette première journée ?

Comment vous sentiez-vous ?

Comment s'est passée votre arrivée dans l'équipe de formateurs ?

Avez-vous eu un tuteur, quel a été son rôle, que vous a-t-il apporté ?

Quel rôle le directeur a-t-il eu dans votre intégration, suivi, évaluation ?

### **LES COMPETENCES**

Quel bilan faites vous de vos compétences à votre arrivée ?

Quelles compétences avez-vous acquises à l'IFCS ?

Que pensez-vous de la formation à l'IFCS (théorique et en stages)

Les directeurs d'IFSI sont-ils intervenus durant votre formation ?

### **LES ENSEIGNEMENTS**

Quel premier enseignement avez-vous fait, avez-vous choisi cet enseignement ?

Comment avez-vous vécu cette première activité d'enseignement ?

Comment avez-vous utilisé votre expérience professionnelle ?

Parlez-moi de votre fonction d'encadrement en stage, de votre première notation en stage, de votre première correction de copies.

### **L'EQUIPE DES FORMATEURS**

Comment vous situez-vous dans l'équipe ?

Que vous a apporté l'équipe de formateurs ?

Qu'avez-vous apporté à l'équipe ?

Qu'avez-vous apporté aux étudiants ?

## **ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN DES FORMATEURS EXPERIMENTES**

### **PROFIL DU FORMATEUR**

Pouvez vous me parler de votre carrière

Expérience professionnelle

### **ACCUEIL DES FORMATEURS DEBUTANTS**

Que représente pour vous l'accueil d'un nouvel arrivant ?

### **INTEGATION DES FORMATEURS DEBUTANTS**

Que représente pour vous l'intégration d'un formateur débutant ?

Quel est le rôle du formateur expérimenté dans cette intégration ?

Avez vous été tuteur d'un formateur débutant, quel a été votre rôle ?

Que représente pour vous l'arrivée d'un débutant dans une équipe pédagogique ?

### **LES COMPETENCES**

Quelles compétences le formateur débutant a t il besoin de développer selon vous ?

Quelles compétences le formateur débutant a t il développé ?

### **FORMATION A L'IFCS**

Que pensez vous de la formation dispensée à l'IFCS ?

Comment voyez vous le rôle du directeur des soins dans la formation des futurs cadres ?

## **ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN DES DIRECTEURS DE SOINS D'IFSI**

### **PROFIL DU DIRECTEUR**

Pouvez vous me parler de votre carrière

### **L'INSTITUT DE FORMATION**

Profil de l'équipe enseignante

Importance du centre de formation, nombre d'étudiants, locaux équipe logistique, terrains de stages.

### **ROLE DU DIRECTEUR DANS L'INTEGRATION DES FORMATEURS DEBUTANTS**

Pouvez me parler de l'accueil et de l'intégration d'un formateur débutant dans votre institut.

Un projet d'intégration est il formalisé ?

Comment le projet d'intégration a t-il été construit, les participants ?

Quels sont les critères de nomination d'un tuteur ?

Comment choisissez vous l'équipe d'affectation d'un formateur débutant ?

Quel est le rôle de l'équipe pédagogique dans le processus d'intégration d'un nouveau formateur ?

### **LA GESTION DES COMPETENCES**

Que représente pour vous l'arrivée d'un cadre formateur débutant dans l'équipe que vous managez (les atouts, les contraintes) ?

Tenez vous compte dans vos fiches de poste, du parcours professionnel des formateurs débutants ?

### **LA FORMATION DES CADRES DE SANTE A L'IFCS**

Que pensez vous de la formation des cadres de santé à l'IFCS ?

De quelle manière participez vous à leur formation ?