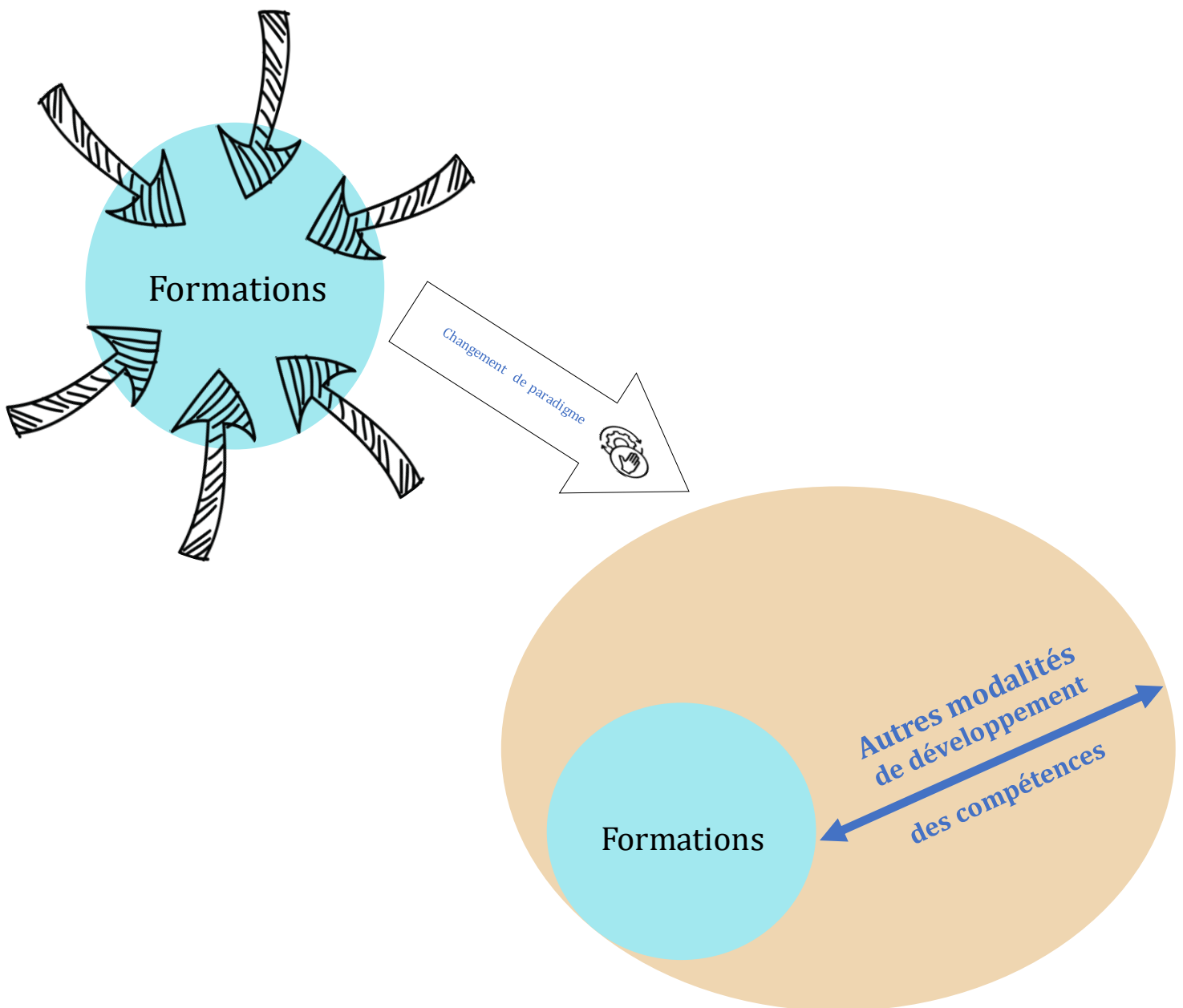


# LES MODALITES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES : DE NOVICE A EXPERT



## Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Prérequis : les aspects managériaux.....	3
3. Quelques modalités de développement des compétences .....	4

## 1. Introduction

La formation de base et la formation continue sont des ingrédients nécessaires à l'acquisition de compétences.

D'autres modalités de développement des compétences peuvent être utilisées de manière simultanée au sein même des institutions, par les cadres de proximité, les cliniciens et toutes les personnes spécialisées et expertes dans un domaine d'activité et/ou ayant des compétences pédagogiques.

**Toutes les modalités intégrant des aspects réflexifs notamment via l'analyse des situations cliniques réelles sont essentielles.**

**Les espaces réflexifs peuvent faire émerger des conflictualités tout en maintenant le lien et sans conflit.**

Charazac explicite cette distinction :

*« Dans le contexte du débat éthique, le conflit nous indique l'opposition (plus ou moins brutale) entre deux opinions. La conflictualisation renvoie à l'effort ou à la capacité qu'ont plusieurs participants à moduler leurs positions singulières ; ceci afin de chacun parviennent à tenir compte, à intégrer la position des autres. Gaillard explique « la conflictualité prend forme et produit de l'ouvert ; la conflictualité s'oppose au conflit » ; en termes psychologiques, cela nous renvoie à la notion d'ambivalence. La discussion éthique permet donc d'introduire de la différence, une diversité de représentations (...) Et quand le groupe parvient à conflictualiser, il finit par identifier ce qui sépare, ce qui délie, ce qui risquait de provoquer la rupture. Quand l'équipe délibère, elle trouve le 'dénominateur commun' ; elle restaure le lien indispensable aux décisions collectives. Je rappelle que l'éthique comporte un enjeu intégratif, contenu dans la notion même de délibération : faire tenir ensemble des morceaux, développer une capacité à faire vivre le débat sur les pratiques professionnelles. »*

**Dans ces disparités de point de vue, émerge une culture organisationnelle porteuse d'une dimension éthique.**

## 2. Prérequis : les aspects managériaux

Les aspects managériaux sont essentiels au développement des compétences.

L'ensemble de la littérature sur le sujet suggère que les notions de valeurs managériales, les styles de leadership centrés sur la personne apportent des plus-values importantes en termes de qualité des prestations.

Les études se font plus précises sur ces éléments de conduite (Kilett et al.; 2016):

- Leadership axé sur la personne et la diversité (l'esprit de la loi)
- Des valeurs institutionnelles claires, identifiées et appliquées, un leadership énoncé
- La capacité de protéger l'intérieur de l'institution des pressions externes
- L'implication des collaborateurs de terrains sur les décisions (shared governance)

La littérature suggère un lien fort entre des résultats et la performance empirique de la fonction de conduite et insiste fortement sur l'axe de la culture définie et partagée par l'ensemble de la direction dans un premier temps, puis diffusée auprès des collaborateurs du terrain.

Au vu de la corrélation forte entre les performances des leaders et des résultats auprès des patients<sup>1</sup>, les recommandations suivantes peuvent être suggérées :

- Définir un style de leadership clair et performant selon la littérature (transformationnel, horizontal ou autre)
- Avoir un leadership bienveillant
- Suivre l'axe de direction choisi
- Recruter l'encadrement selon les valeurs issues du style choisi
- Former l'encadrement auprès des institutions capables de nourrir les valeurs choisies
- Insister sur les softs skills (compétences relatives à la manière de se comporter ou d'agir).

### 3. Quelques modalités de développement des compétences

Le développement des compétences s'inscrit dans 3 démarches formatives complémentaires :

1. Préparer : à agir dans une situation de travail
2. Accompagner : dans les situations de travail en développant la réflexivité. Ce parcours d'accompagnement doit être personnalisé selon le profil du collaborateur
3. Soutenir pour agir dans les situations critiques de travail.

La dynamique de développement des compétences autour de ces 3 piliers accroît progressivement le transfert des compétences ainsi que l'autonomie du collaborateur dans son activité.

Plusieurs modalités de développement des compétences sont explicitées ci-dessous (liste non exhaustive)

#### 1. Le parrainage

Il s'agit d'un apprentissage expérientiel avec la transposition des compétences dans le poste même avec un accompagnement sur le terrain et des entretiens de soutien.

Exemple de soutien possible :

Développer le processus de résolution de problème

- Quel est le problème que tu rencontres ?
- Que ferais-tu à ma place ?
- Où se trouve la réponse ?
- Quel document, quel outil peux-tu consulter ?

Vérifier les apprentissages

- Qu'est-ce qui t'apparaît important dans ce que l'on vient de voir ?
- Qu'est-ce que tu as appris ?
- Que retiens-tu ?

Stimuler les transferts d'apprentissage

- Comment comptes-tu mettre en application ce que tu viens de faire ?
- Quelles difficultés anticipes-tu ?
- Quelles solutions pourraient t'aider à mieux assimiler les informations ?
- Le référentiel de compétences dans sa forme « pratique » sera un outil utile.

---

<sup>1</sup> Le terme patient a été choisi pour nommer les résidents ou habitants (EMS) et les clients ou bénéficiaires des CMS

## 2. L'auto-évaluation

Lors de l'intégration d'un nouveau collaborateur, il est recommandé de lui transmettre le référentiel de compétences de sa fonction. Il est de sa responsabilité (selon la politique de développement des compétences) de veiller à développer les compétences.

## 3. L'hétéroévaluation

Elle peut être formative ou sommative et doit être précisée au collaborateur en utilisant le référentiel de compétences.

Ces deux types d'évaluation nécessitent une mise en mots des activités professionnelles réalisées et des ressources mobilisées. Ce processus est réflexif, met en valeur les compétences et permet de cibler les écarts à combler.

## 4. L'observation entre pairs

Dans le contexte des EMS, les professionnels apprennent aussi en observant leurs pairs et les autres collègues travailler (compétences de savoir-faire et de savoir-être).

Dans le contexte des CMS, les collaborateurs sont le plus souvent seuls et du coup cette modalité d'apprentissage n'existe pas. L'accompagnement terrain avec des temps d'échanges sur les pratiques est essentiel à l'évolution des pratiques.

## 5. Les colloques d'analyse de situation

Il s'agit d'organiser des espaces réflexifs autour d'une situation complexe (vignette clinique) en utilisant le raisonnement clinique, les regards interdisciplinaires, les principes éthiques, les valeurs institutionnelles (etc...) afin de clarifier le(s) problème(s) prioritaire(s), les objectifs souhaités (en partenariat avec le patient-proches) et les pistes de résolution.

La personne qui anime ces colloques d'analyse de situation veille à créer les conditions requises pour que des compétences y soient développées, à savoir un espace protégé avec un climat d'analyse bienveillant et valorisant. Chaque personne est à la fois un apprenant et un formateur.

Durant l'analyse de situation, un collaborateur peut faire visionner le dossier interdisciplinaire et informatisé et y annoter directement des informations utiles à la prise en charge du patient. Ce mode de faire permet d'augmenter les compétences dans la documentation du dossier de soins et d'accompagnement, de diminuer la fausse croyance que le dossier est du ressort de « l'administratif ». En parler en termes « clinique » permettra de resituer la documentation selon les règles déontologiques des diverses professions.

## 6. La Just Culture dans un processus qualité de gestion des erreurs et des plaintes

Oser nommer, analyser et traiter les erreurs et les plaintes provenant des patients, des proches ou des partenaires permet d'enclencher le processus d'amélioration de la qualité et donc le développement des compétences.

L'apprentissage par les erreurs nécessite un climat de confiance absolue.

## 7. Le changement organisationnel

Il peut arriver qu'une compétence ne puisse être transférée dans la pratique car l'organisation « du service » ne le permet pas.

Les cadres, les cliniciens peuvent être amenés à devoir faire évoluer l'organisation du service.