

Cas Pratique

Focus sur les compétences managériales dans le domaine de la santé



Confronté à des enjeux sociétaux, économiques, technologiques, voire de concurrence accrue, le domaine de la santé a besoin de collaborateurs avec un haut niveau de compétences. Cette exigence est d'autant plus cruciale pour les fonctions d'encadrement qui doivent détenir les meilleures compétences, non seulement métier, mais également managériales.

Pour relever ce défi, optentiel accompagne un établissement hospitalier romand pour instaurer un processus de développement des carrières et des compétences. Nous vous relatons dans ce numéro le développement du référentiel des compétences managériales qui sera déployé.

La nécessité de développer un processus de développement des compétences managériales poursuit principalement 3 buts :

- Disposer des compétences permettant de faire face aux enjeux socioéconomiques du système de santé
- Assurer l'adéquation des compétences de l'encadrement et de la relève aux besoins actuels et futurs
- Garantir une offre de formation et de développement des compétences managériales individuelles et collectives

Pour ce faire, un groupe de projet pluridisciplinaire a été constitué pour concevoir le dispositif de développement des carrières et compétences ainsi que le référentiel de compétences managériales.

Après une 1^{ère} réflexion sur les compétences managériales, le groupe de projet a identifié 3 missions et les ressources personnelles requises pour un cadre dans le domaine de la santé :



Puis chaque mission a été déclinée en compétences. Pour la mission Conduire par exemple, les compétences sont :

- Esprit entrepreneurial
- Leadership
- Développement des collaborateurs
- Délégation
- Supervision et contrôle

Destiné à supporter le parcours du cadre au sein de l'institution, le référentiel doit pouvoir être utilisé aussi bien par un spécialiste RH de l'évaluation que par un manager qui contribue à une prise de décision (recrutement, promotion, ...).

Aussi, chaque compétence a été libellée et structurée de façon à objectiver l'évaluation, quelle que soit sa modalité (entretien, assessment, test, ...). Pour ce faire, on trouve non seulement une définition de la compétence mais aussi des indicateurs décrivant les actions, les insuffisances et les excès observables.

Voyons un exemple concret avec la compétence Leadership :

Définition

Mobiliser son/ses équipe/s vers un objectif commun afin de produire les résultats attendus et assurer le succès de l'organisation et de ses membres.

COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Obtient l'écoute, le respect et l'adhésion des collaborateurs aux objectifs
- Stimule la dynamique de l'équipe, favorise la coopération de tous et partage les succès
- Maintient voire renforce la cohésion des membres du groupe en situation de crise
- Définit sa contribution ainsi que ses responsabilités et montre l'exemple
- Inspire une vision partagée et donne du sens au travail
- Confie des responsabilités, challenge ses collègues et collaborateurs et les incite à se surpasser
- Connaît et mobilise les compétences de chacun, identifie et développe les potentiels

INSUFFISANCES

- A du mal à se faire entendre et accepter
- Propose des initiatives auxquelles les membres du groupe n'adhèrent généralement pas
- N'obtient pas la reconnaissance de son autorité au sein de son équipe
- Se montre directif et démotivant
- Fait plutôt que fait-faire
- Divise pour mieux régner
- S'attribue les résultats d'autrui

EXCÈS

- Délègue trop
- Surcharge ses subordonnés
- Exerce un leadership envahissant laissant peu de place pour ses collègues, ou subordonnés ou interlocuteurs
- S'engage à corps perdu dans son travail sans tenir compte de l'apport ou du rôle des autres
- Face à de mauvais résultats, se désolidarise de l'équipe

Partant du principe selon lequel « qui peut le plus peut le moins », il est possible, à partir du même modèle, d'utiliser toute ou partie des données des compétences en fonction des besoins, pour décrire les fonctions, mener un entretien annuel d'évaluation ou évaluer le potentiel pour une autre fonction.

Nous aurons l'occasion de voir dans un prochain numéro comment, à partir de ce référentiel, ont été identifiées et priorisées les besoins de formation et développement.