

MANAGEMENT

RESSOURCES HUMAINES ■

Les grilles de compétences

Identifier
les compétences
est un préalable
indispensable
à une politique
de ressources
humaines
efficiente.
La grille de
compétence est
l'outil de choix
pour sa mise
en place.

L'hôpital est en train de devenir une forme d'entreprise et votre service ou unité fonctionnelle peut facilement être assimilée à une petite PME du service public. Dans un contexte économique tendu, votre service doit être prêt à répondre à la demande, anticiper les besoins et l'évolution de la demande de soins. Vous devez en tant que responsable d'unité maîtriser votre production de services pharmaceutiques, la technologie, la science médico-pharmaceutique et l'humain en ayant à l'esprit de l'éphémérité des connaissances. Le secrétariat est un bon exemple de métier dont les compétences ont considérablement évolué avec les nouvelles technologies. Il est nécessaire de trouver des nouveaux points de repères pour ce collaborateur non pas en termes de tâches, mais de compétences pour le faire évoluer dans votre unité et vous permettre d'optimiser vos ressources humaines.

Compétences et polycompétences

Connaître les compétences, les capacités et les aspirations de chacun de vos collaborateurs permet d'envisager à moyen terme une politique de ressources humaine qui prenne en compte les quatre aspects de production, technologie, science, et de l'humain.

La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de

Par Marc Frachette,
IAE de Lyon, Université
Jean-Moulin, ISEOR,
Josiane Husson, Ratiba
Haddad, André Rieutord,
hôpital Antoine-Béclère, service
pharmacie, Clamart, AP-HP.

laquelle elle est validable. Polyvalence ou polycompétence ? Tout est affaire de contexte, d'environnement et d'objectifs pour le service. La polyvalence est souhaitable, voire indispensable dans une petite unité. Elle devient plus compliquée à entretenir dans un service de pharmacie de taille moyenne où il est très difficile de maintenir la polyvalence. La polycompétence semble plus judicieuse : à un instant donné le collaborateur A est compétent par exemple sur l'activité de dispensation des produits de santé, de gestion des stocks de produits de santé, mais n'est pas complètement compétent sur la préparation d'une chimiothérapie anticancéreuse injectable parce qu'il est jugé par le manager impossible d'être fonctionnel sur ces trois activités en même temps vu le niveau de compétences requises et la nécessité de pratiquer régulièrement cette activité. Dans ce contexte, la polyvalence est une vue de l'esprit.

Identifier les compétences : une évidence à l'hôpital

L'identification des compétences est la première étape d'un processus qui va apporter une réponse aux

problèmes auxquels nous sommes confrontés dans cet environnement. La grille de compétences va permettre – de réussir au mieux ses recrutements, en déterminant quelles sont les compétences requises pour tenir le poste de travail à pourvoir et en vérifiant que le ou les candidats pressentis les possèdent bien, – d’optimiser l’efficacité des modes d’acquisition des compétences en identifiant les compétences à acquérir, notamment par la formation. Par exemple à l’occasion d’une évolution de poste les préparateurs en pharmacie avec leur nouveau statut universitaire sont en permanence dans cette dynamique et sont de plus en plus demandeurs, ou à l’aune d’une évolution technologique telle que la robotisation à venir ou l’acquisition prochaine d’armoires sécurisées, – de réorganiser le travail et d’optimiser la production par la mise en place d’équipes autonomes, par le développement de la polycompétence en général, en repérant les compétences spécifiques et communes aux différents opérateurs, – d’offrir un avantage « concurrentiel », en s’assurant de la présence des compétences nécessaires dans le cadre d’une

EXEMPLE D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES PAR PROCESSUS

Approvisionner/stocker (AS)



prise, en particulier du point de vue des compétences. Des erreurs ou des omissions à chacun de ces niveaux peuvent être lourdes de conséquences pour votre service. Ce listing permet de mettre en évidence la nécessité de réalisation de cette étape incontournable.

Les outils utilisés

Quelle que soit la méthode utilisée, l’identification des compétences passe nécessairement par l’analyse de l’activité. Celle-ci peut se faire à maille plus ou moins fine, depuis les grandes activités génériques qui n’apprennent pas grand chose sur les compétences réellement mises en œuvre comme « préparer/délivrer » ou « approvisionner », jusqu’aux moindres décompositions de l’activité comme « consulter et modifier une demande d’approvisionnement », « remplacer le toner dans l’imprimante », etc.

La démarche par processus

Il y a bon nombre de méthodes d’identification des compétences, comme la démarche par processus que nous avons élaborée au sein la pharmacie et qui nous semble la plus rationnelle. En déclinant chacun des processus, il est possible de détailler chacune des activités qu’ils recouvrent, et d’identifier les compétences qu’ils requièrent. La déclinaison se réalise à partir des processus « quoi » (cf figure ci-dessus du macroprocessus Approvisionner/stocker), vers les procédures « qui fait quoi ? », puis les modes opératoires-instructions « comment ? ». Ce travail doit être réalisé en constituant des groupes projet

parfaitement adaptés en recensant les compétences disponibles et en mobilisant les compétences spécifiques des uns et des autres.

Pour la suite, nous préconisons, l’élaboration de la grille de compétences créée par Henri Savall¹ représentant verticalement les compétences et horizontalement les acteurs*.

Les acteurs

Toutes les personnes du service doivent figurer sur la grille. Le manager peut représenter leurs compétences à l’aide de symboles (cf tableau ci-contre).

Les compétences

Elles représentent le savoir-faire existants et/ou à créer selon l’évolution souhaitée de l’organisation du travail, c’est-à-dire les capacités particulières favorisant la réalisation de certains aspects de l’activité. Identifier les compétences acquises exige de s’intéresser à l’individu, alors que cerner les compétences requises est un travail de l’entreprise sur elle-même. Nous avons tendance à nous focaliser sur les compétences aujourd’hui, alors qu’il faut aussi identifier celles requises pour demain. Enfin, il faut principalement réfléchir aux compétences individuelles des acteurs, pour mutualiser les équipes par exemple en cas de regroupement, mais également aux compétences collectives, combinaison de compétences individuelles, plus difficiles à cerner.

* Un exemple de grille des compétences réalisée par le service pharmacie de l’hôpital Antoine-Béclère, que nous n’avons pu intégrer faute de place, est disponible sur le site WK-Pharma, Moniteur hospitalier, rubrique « Compléments d’informations ».

Des erreurs ou omissions à chacun des niveaux de l’identification des compétences peuvent être lourdes de conséquences pour un service.

démarche qualité ou obtenir une certification ISO, car nous sommes maintenant dans une logique de territoire où l’hôpital public doit affronter des offres de soins privés qui peuvent le mettre en difficulté en l’absence de recherche d’efficacité, – d’orienter sa stratégie en repérant les compétences clefs du service, qui constituent pour elle des ressources fondamentales, – de favoriser l’émergence de nouveaux métiers en élaborant leur référentiel d’activités et de formation ou de les faire évoluer (logistique, la stérilisation), – et enfin, de permettre une gestion des carrières et des emplois en cartographiant les différents métiers de l’entre-

Cependant, il ne s'agit pas d'opposer ces notions acquises/requis, aujourd'hui/demain, individuel/collectif, car, les développements le montrent, il s'agit moins d'opposition que de dualités. Dans la grande majorité des cas, les entreprises entrent dans la démarche par l'identification des compétences requises, pour un poste à pourvoir, pour s'adapter aux évolutions futures, pour fonctionner en groupe. Mais identifier les compétences requises suppose qu'on s'interroge également sur les compétences acquises. Cerner les compétences qui seront nécessaires demain exige que l'on connaisse les compétences présentes aujourd'hui, et parler de compétences collectives suppose que les compétences individuelles aient été identifiées. Il est important d'éviter qu'une formalisation trop précise ne sclérose le service et le collaborateur. Une grille des compétences ingérable et lourde peut compromettre la gestion des ressources humaines.

Pérenniser les référentiels établis

La démarche compétence constitue un investissement temps dont il faut tenir compte. Les entretiens et réunions souvent nécessaires lors de la première étape d'identification des compétences, peuvent mobiliser largement les maîtres d'œuvre, l'encadrement de proximité ainsi que les opérateurs concernés. Une fois les référentiels établis, encore faut-il les faire vivre, leur diffusion, et leur appropriation par tous les acteurs de l'entreprise va également demander un effort d'information et de communication, dont la durée n'est pas négligeable. L'utilisation des outils produits à la suite de l'établissement des compétences va parfois nécessiter des ajustements, des formations spécifiques, qui constitueront un nouvel investissement temps. Enfin, la pérennité de la démarche exige que du temps soit consacré à l'entretien des référentiels, dont l'actualisation est parfois lourde.

La grille de compétences

La grille une fois complétée avec les symboles ou les couleurs permet aux managers de visualiser l'état des compétences disponibles de l'unité fonctionnelle. Elle peut être abordée selon deux axes

– verticalement, le responsable hiérarchique va identifier d'un seul coup d'œil l'adéquation d'une activité aux ressources présentes dans son équipe, je dispose de tant de ressources à l'instant T, puis-je fonctionner en toute sécurité et prévenir les aléas absence, surcroît d'activité, personne en formation, préparatrice compétente sur « préparer une chimiothérapie anticancéreuse » qui vient d'annoncer le début d'une grossesse

Dans un contexte extrêmement évolutif de changement répété et fréquent, il est indispensable que les managers puissent identifier et transmettre leurs besoins en compétences, donc en formation.

– horizontalement, le manager peut évaluer le degré de polyvalence ou plus sûrement de polycompétences d'une équipe et d'un collaborateur en particulier.

Cette grille est un réel outil de management qui va servir de référence pour conduire les entretiens d'individuel avec le personnel. Les managers vont pouvoir mettre en place une véritable gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences qui est une gestion anticipative

et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

L'identification des besoins

La fonction « former les collaborateurs » n'appartient pas exclusivement au service de la formation. Dans un contexte extrêmement évolutif de changement répété et fréquent, il est indispensable que les managers (médicaux et non médicaux) puissent identifier et transmettre leurs besoins en compétences, donc en formation. Les grilles de compétences permettent de visualiser les compétences disponibles

ou non et de mettre en exergue les zones de vulnérabilité ne faisant pas l'objet d'un simple ressenti, mais d'une situation réellement constatée.

Elle pourra également s'intéresser aux « compétences collectives », notion par elle-même difficile à appréhender. Il peut, notamment, s'agir de la combinaison de compétences individuelles dont le résultat est supérieur à la somme de chacune d'entre elles (ce qui est souvent le cas des équipes) ➤

EXEMPLES DE SYMBOLES D'IDENTIFICATION DE COMPÉTENCES

	COTATION
	Bonne connaissance théorique et pratique. Cette cotation signifie qu'il est possible de demander au collaborateur d'effectuer cette opération : il le fera bien, sans défaut de qualité, de façon autonome, à un rythme jugé normal, dans les délais jugés appropriés.
	Bonne pratique sans véritable connaissance théorique. La personne pratique au quotidien, mais sans avoir eu la formation de base correspondante.
	Bonne connaissance théorique, mais pratique occasionnelle. Cette cotation signifie que la personne peut réaliser l'opération, mais l'exécution ne sera pas parfaite.
	Aucune connaissance théorique et pratique.
	Ce symbole supplémentaire permet de signaler un objectif de formation : il est utilisé pour la préparation du plan de formation. Il indique les objectifs.

autonomes), ou des compétences clefs, qui constituent le coeur du métier de l'entreprise et lui donnent un avantage concurrentiel

Cette étape ne peut quelquefois être réalisée qu'après avoir identifié le problème à résoudre (problème de recrutement, fusion d'institution, départs à gérer)

L'évaluation des compétences

Cet outil offre l'opportunité de pratiquer un bilan interactif continu avec tous les collaborateurs du service. Le constat initial, relatif à la situation du collaborateur individuellement et l'équipe globalement. C'est un socle de références d'une situation projetée à atteindre pour faire fonctionner de façon optimale la pharmacie

Concrètement, le manager va pouvoir préparer et anticiper les entretiens d'évaluations en termes d'évolution du collaborateur, de son développement professionnel et *in fine* des besoins en formation à prévoir. Si un départ d'un collaborateur est à venir temporaire ou non, si une

logiques, organisationnelles, sociales vont être pensées à partir de la grille des compétences. C'est l'occasion d'ouvrir le champ d'un management encore trop tourné vers le court terme et de l'intégrer dans le programme de développement du service de la pharmacie ou de l'hôpital

Le plan de formation va pouvoir se construire au fil des rendez-vous d'entretien d'évaluation

L'organisation apprenante

Une organisation apprenante est une structure flexible et capable de répondre à des événements imprévus. L'interchangeabilité des compétences fait partie intégrante de la culture de l'organisation apprenante. La grille des compétences favorise la mise en place d'une organisation apprenante. Il n'y a plus de sacralisation des savoirs, le savoir doit être accessible. La transmission de la connaissance entre pairs seulement (entre pharmaciens uniquement) est gommée, les prés carrés de la haute technicité d'un expert sont combattus et l'échange de savoir est favorisé comme celle de l'autonomie de l'apprentissage

L'homogénéisation

Le risque de toute démarche analytique, ce qui est par essence le cas de l'identification des compétences, est de favoriser l'individu, au détriment du collectif. En l'occurrence, l'analyse des compétences doit se garder à la fois d'un niveau de généralité qui n'apporterait rien à personne, et d'un trop grand niveau de détails, qui, outre le risque de coût excessif et de non opérationnalité, accentuerait de manière artificielle des différences entre des personnes ayant des activités fort proches. L'enjeu ici est de préserver l'intégrité de l'entreprise, en utilisant une trame qui soit commune, et qui puisse la présenter dans son unité et sa globalité, tout en préservant la représentation de la singularité de la personne. Le problème se pose avec acuité dans les structures hospitalières multisites ou fonctionnant sous forme de groupement de coopération sanitaire qui doivent gérer des référentiels différents pour des métiers similaires. L'enjeu est ici clairement posé pour les institutions autant que pour les individus, pour permettre la mo-

RÉFÉRENCES

- H. Savall, V. Zardet. **Maîtriser les coûts et les performances cachés**. Ed. Economica, 1989 (2^e édition).
- **Identifier et décrire les compétences professionnelles, CNPF, Objectif compétences, Tome 4, Journées internationales de la formation**. Expert rédacteur Annick Penso-Latouche, CNAM FFPS.

bilité des salariés dans la structure hospitalière, d'un établissement à l'autre. Promouvoir la mobilité en se dotant d'outils qui permettent de bâtir une communication concrète et prospective sur les métiers

La logique compétence, une notion en plein essor

Mettre en place une démarche compétence dans une entreprise demande un investissement lourd et de longue haleine, qui ne peut s'envisager que comme une réponse à une préoccupation du service et/ou de l'institution : un meilleur service pharmaceutique au patient. La compétence s'impose dans les entreprises comme le maître mot de la gestion des ressources humaines, ce doit être une démarche participative ascendante et descendante animée par les managers de proximité, garantissant la cohésion globale du dispositif. La réalisation de la grille de compétences en est la matérialisation concrète

La logique compétence se substitue à la logique métier ou à la logique de poste, la polycompétence devient la clef de l'adaptabilité de l'entreprise et la formation cède le pas au développement des compétences. L'employabilité est d'autant meilleure que l'entreprise cherche à améliorer sa performance en développant les compétences de ses collaborateurs, qui seront à leur tour d'autant plus impliqués, motivés et performants que leur futur leur semblera assuré

Enfin, cette approche nous prépare à une mobilité promise à chacun d'entre nous dans les années à venir en raison de l'évolution des politiques de santé, de la technologie, du changement profond de l'hospitalisation. ■

La logique compétence se substitue à la logique métier ou à la logique de poste et la polycompétence devient la clef de l'adaptabilité de l'entreprise.

nouvelle activité est à appréhender ou au contraire si une activité est amenée à disparaître, le manager peut envisager et identifier très rapidement les différentes opportunités et contraintes pour adapter au mieux les compétences aux besoins du service en tenant compte du développement des individus

L'identification de compétences à développer

Les évolutions subites auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui nécessitent d'anticiper les compétences à développer pour le futur. Une nouvelle unité de production à venir avec un robot de fabrication, un déplacement d'activité du préparateur vers l'aide-soignant, une demande d'un collaborateur d'accroître son temps de travail de 50 à 80 p cent, une fusion entre deux hôpitaux. Ces modifications à venir techno-