

## **La gestion des compétences : un outil de management pour la formation**

**Institution :** - Hôpital semi-privé, reconnu d'utilité publique

- 90 lits de soins aigus (médecine, chirurgie)
- Besoin exprimé : formation et encadrement comme source de motivation et de reconnaissance professionnelle
  - Pas de service de formation à l'interne

**Objectifs :**

- Proposer une stratégie d'offre de formation en regard des besoins institutionnels
- Développer un outil d'évaluation des compétences réelles du personnel soignant
- Identifier les compétences requises pour les soignants

**Démarche :**

- Formaliser clairement la politique, les missions et la conception de soins de l'institution
- Définir des objectifs de soins clairs et réalistes aux différents niveaux hiérarchiques (du secteur aux unités de soins)
- Définir les compétences réelles et requises
- Mesurer l'écart entre compétences réelles et requises. Cet écart définira le champ d'application de la formation continue

### **Mots-clés :**

- **Evaluation :** Doit permettre de décrire les stratégies d'action, et de déterminer des objectifs visant l'amélioration des réponses des soignants aux besoins des patients = évaluation formative.  
G. Le Boterf : « Chacun aspire à être reconnu, mais craint d'être jugé ».
- **Compétence :** « Compétens » : ce qui va avec, ce qui est adapté à. Se définit en terme d'action. Tend à se définir en relation à un service à fournir à un destinataire.  
G. Le Boterf définit 3 axes pour le développement des compétences : **le savoir agir** (connaissances, savoir-faire), le **vouloir agir** (motivation personnelle) et le **pouvoir agir** (organisation du travail, conditions sociales,...).

- **Compétences collectives :**

Différent de la somme des compétences individuelles. La réponse compétente à un problème dépend de la qualité de la collaboration entre les acteurs (réponse collective). La compétence collective serait alors l'organisation ou la structuration des diverses compétences individuelles. Une équipe est un acteur collectif.

- **Compétences requises :**

Définissent ce qu'on attend du professionnel en situation de travail. De quels savoir-faire opérationnels validés avons-nous besoin (en réponse aux objectifs de soins) ? Les compétences requises sont décrites dans les critères retenus pour l'évaluation des soignants.

- **Compétences réelles :**

Potentiel du professionnel à agir dans l'action, ce qu'il fait, ce qu'on peut observer, donc évaluer. Elles sont définies par les résultats obtenus lors des évaluations.

- **Ecart entre compétences réelles et requises :**

L' écart entre les compétences attendues et celles qui sont observées définit le champ dans lequel devra opérer la formation proposée aux équipes. La mesure répétée de ces écarts (1 x/an) permettra de savoir si l'effort consacré est efficient.

- **Plan de formation :**

Apporte une contribution au processus de développement des compétences requises sur le lieu de travail. La formation doit apporter des réponses spécifiques aux problématiques rencontrées. Les 3 phases du pilotage de la formation continue :

- 1) Des objectifs sélectionnés de compétences
- 2) Une offre de formation
- 3) L'évaluation des résultats

**La gestion des compétences** doit permettre de satisfaire aux exigences de complémentarité et de variété des équipes. Ce n'est que dans la mesure où chaque soignant trouvera des compétences complémentaires aux siennes qu'il pourra les mettre pleinement en œuvre.