

Les Plans de Succession dans les Hôpitaux:

La théorie des compétences stratégiques a montré que l'avantage concurrentiel de l'entreprise était déterminé par la qualité de sa combinaison de ressources.

Dans cette perspective, certaines ressources humaines constituent des ressources stratégiques dont la perte remet en cause la compétitivité de l'entreprise.

La disparition d'un salarié possédant une expertise rare et spécifique peut remettre en cause la continuité de l'activité de l'entreprise en général et de l'hôpital en particulier.

Le plan de succession est une pratique menée par la Gestion des Ressources Humaines (GRH) permet de se couvrir contre le risque de disparition des hommes clés. Elle consiste à établir un plan de succession pour tous les salariés détenteurs de compétences spécifiques.



Un outil contre la pénurie liée au marché de travail?

Rabih Turkieh

DRH - Hôpital Nini s.a.l

Consultant RH - Administrators s.a.r.l

Le management du risque de disparition de compétences spécifiques

La notion de spécificité met en évidence une nature de risque qui est liée à l'impossibilité de recourir au marché du travail pour se doter à brève échéance d'une compétence donnée.

Le capital humain est spécifique dès lors que les compétences qu'il représente sont accumulées et utilisées uniquement dans l'hôpital qui les emploie. A court terme ces compétences ne peuvent pas être acquises ni par des recrutements externes ni par le biais d'une formation.

Dans ce cas il y a une imperfection du marché du travail pour fournir à court terme cette compétence. L'accumulation des connaissances spécifiques suppose un processus d'apprentissage internalisé dans l'hôpital.

Les hôpitaux privilégient le recrutement interne parce que:

- Le choix de l'interne est un levier de motivation pour les employés : il est le signe que la promotion fonctionne, et ce, jusqu'au plus haut niveau.
- Il évite à l'hôpital de devoir passer par le marché des talents, hautement concurrentiel.
- Le candidat est opérationnel plus rapidement car il connaît la culture et le fonctionnement de l'hôpital; sa légitimité auprès des employés en est également accrue.

La disparition d'une ressource humaine spécifique peut prendre plusieurs formes :

- Décès
- Transfert ou promotion
- Départs à la retraite
- Démission...

La gestion du risque de disparition de compétences spécifiques suppose préalablement un travail d'identification de ces compétences et leurs détenteurs.

Plus les compétences spécifiques sont nombreuses et leurs détenteurs rares et plus le risque de perte est important.

A partir de l'identification de ce type de compétences et de leurs détenteurs, la mise en place de plan de succession influence la pratique de recrutement et de formation.

L'objectif étant de démultiplier le nombre de leurs détenteurs afin de réduire les risques et de définir une liste de succession qui permet de remplacer rapidement la personne disparue.

En effet, la vitesse de remplacement influence les conséquences de l'occurrence du risque. Le plan de succession constitue un facteur de motivation primordial pour les salariés.

L'utilité d'un plan de succession

On peut commencer à réfléchir sur un plan de succession (qui remplacera qui à son départ ?) lorsque :

- On a établi les descriptions de poste.
- Réalisé les entretiens " carrière " " professionnels " ou mis en place un système d'appréciation.

Cette démarche est essentielle en ce qui concerne les postes stratégiques et les compétences clés.

Il s'agit de poser les questions suivantes :

1. Il s'agit d'identifier Qui ?
2. Dans quel délai ? Peut reprendre le poste lorsque le titulaire quitte l'hôpital ou change lui-même de poste. Immédiatement ? A un an ? A 2 ou 3 ans ?
3. Et moyennant l'acquisition de quelles (s) compétences complémentaires ?

L'élaboration d'un plan de succession

- L'établissement des descriptions de postes a permis d'identifier les postes stratégiques, les compétences clés pour l'hôpital.
- L'évaluation des collaborateurs, au travers des entretiens d'appréciation a permis d'identifier et/ou confirmer qui possède les compétences clés (les savoirs faire

particuliers bien spécifiques, liés à l'expérience, connaissances rares sur le marché ...) dont l'hôpital a besoin pour se différencier, se démarquer.

- L'analyse des pyramides des âges, des départs en retraite a permis d'identifier qui part et à quelle échéance.

La fonction ressources humaines qui a une connaissance transversale de l'hôpital va piloter la démarche et construire le plan de succession avec les responsables de départements ou "les N-1".

1. Les responsables de département ou " les N-1 ", avec les ressources humaines, construisent le plan de succession pour leurs postes clés en respectant les principes ci-après:

- Un successeur peut être un collaborateur d'un autre département que celui où se trouve le titulaire qu'il est appelé à remplacer.
- Une même position ne peut avoir plus de trois successeurs potentiels.
- Le manager concerné s'engage à recruter le successeur inscrit en numéro 1.
- Un même nom de collaborateur ne peut être désigné comme successeur dans plus de deux positions.

Ils mentionnent les compétences à acquérir pour assurer le remplacement et les formations ou les moyens à mettre en œuvre pour acquérir ces compétences.

Ils prévoient également un délai de disponibilité.

2. La fonction ressources humaines consolide l'ensemble des plans de succession des départements ou services.

3. Le résultat est présenté à la Direction Générale qui l'entérine ou la modifie et tranche en cas de conflits entre départements.

4. Les décisions de la Direction Générale seront transmises aux responsables des départements pour application.

Pour être opérationnel et efficace, le plan de succession :

- Se limite aux postes clés
- Doit évoluer et être remis à jour tous les six mois et lors de tout changement de structure ou réorganisation.
- Doit être cohérent avec le résultat des appréciations

La construction du plan de succession est un excellent moyen pour prévoir et organiser la transmission des savoirs, identifier les besoins de recrutement externe

Les unités opérationnelles ou fonctionnelles nomment les candidats. En effet, souvent les managers ne connaissent que les N-1 et pas assez les N-2 ou N-3. Cependant, il ne faut pas se cantonner aux N-1 et utiliser des relais d'identification comme les managers, les dirigeants ou les Directeurs des Ressources Humaines (DRH).

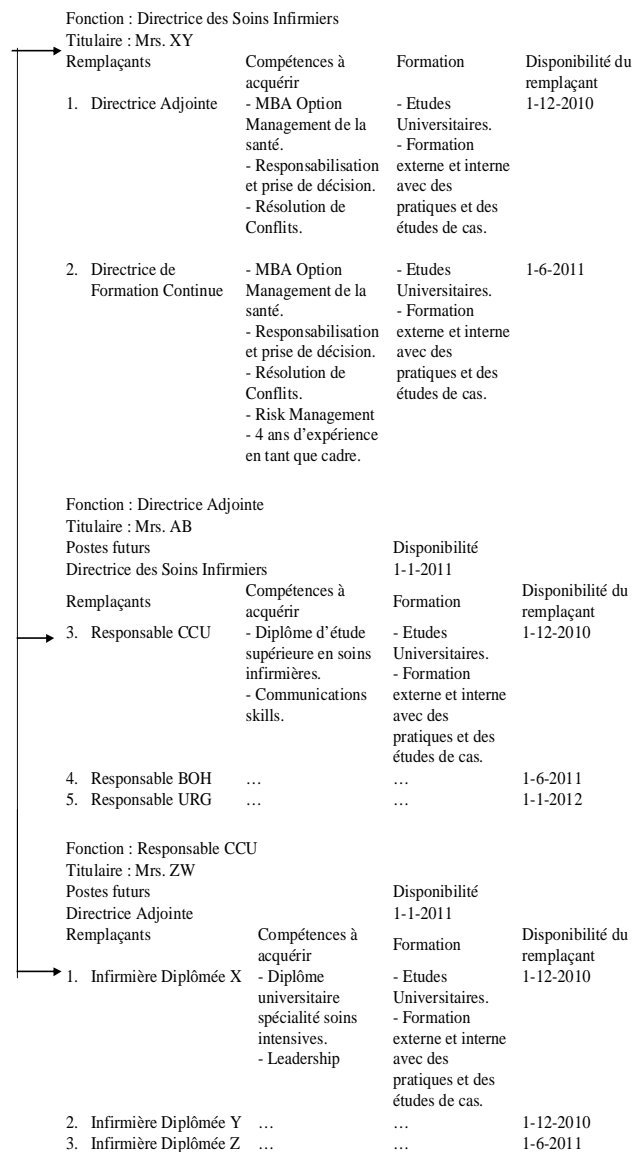
Il faut aussi considérer le potentiel de développement d'un individu. Le potentiel d'un cadre se définit par une combinaison d'aptitudes :

- Aptitude à évoluer dans son poste
- Aptitude à évoluer vers d'autres postes
- Aptitude à manager,
- Aptitude à se développer plus vite que les autres
- Aptitude à devenir dirigeant.

Les performances actuelles sont une condition nécessaire mais pas suffisante. Les hôpitaux font d'ailleurs souvent la

confusion entre talent actuel et réel haut potentiel à développement fort.

Exemple d'architecture de plan de succession au sein du département de Soins Infirmiers :



Il est essentiel de travailler à l'identification des bons profils en interne. Les hôpitaux et les dirigeants se mettent en danger s'ils ne réussissent pas à identifier les personnes qui vont permettre à l'hôpital de se développer.

Il est donc absolument nécessaire que les hôpitaux puissent mettre en place un système leur permettant de pourvoir rapidement et efficacement des postes stratégiques face à la pénurie liée au marché de travail. Ceci est difficile, mais en vaut la peine, et passera par le plan de successions, système permettant d'intégrer la réalité d'un monde de plus en plus bouleversé par des changements dans le management et par le chaos dans le monde économique.