# **Les soft skills dans le domaine de la santé au Maroc : perception des professionnels d’aujourd’hui**

# **Soft skills in the healthcare services: professional’s perception in today's healthcare services**

# **Adil SIRAJ**

# Université Ibn Zohr, Laboratoire de Recherche en Société, Langage, Art et Média

adilsiraj@hotmail.fr

**Résumé**

Dans les domaines de la santé, les professionnels sont appelés à faire preuve, d’une part d’une bonne agilité technique et disciplinaire, et d’autre part d’une bonne compétence sociale, relationnelle et interpersonnelle.

Les hard skills sont les compétences nées des apprentissages souvent d’ordre académique, dont la preuve est apportée par un diplôme ou un certificat. Les soft skills sont les attributs personnels et les qualités interpersonnelles qui déterminent la capacité de la personne à s’adapter à une situation particulière, et d’interagir sainement avec son environnement.

Cette étude a permis de lister, par ordre d’importance, les principales soft skills jugées nécessaires et celles qui posent problème au sein du Centre Hospitalier Régional Agadir (CHR). L’état de connaissance, et le statut de formation du personnel ont été également explorés. L’étude a concerné le personnel soignant de l’hôpital, à savoir la catégorie « médecin » et « infirmier et technicien de santé », avec un échantillon N=190.

Quoiqu’elles semblent toutes importantes, les soft skills ne sont pas perçues de la même façon par l’ensemble du personnel soignant du CHR Agadir. Le constat fait est que les soft skills les plus importantes sont celles qui posent le plus de problèmes.

**Mots clés** : Soft skills, Hôpital, Médecin, Infirmier, Compétences

**Abstract**

in the health care areas, professionals are challenged to demonstrate, on one hand, good technical and disciplinary agility, and on the other hand, good social, relational and interpersonal skills.

Hard skills are competencies built on learning, often of an academic nature, the proof of which is provided by a diploma or a certificate. Soft skills are the personal attributes and interpersonal qualities that determine a person's ability to adapt to a particular situation and to interact healthily with his or her environment.

This study made it possible to list, in order of importance, the main soft skills judged to be necessary and those that pose problems within the Agadir Regional Hospital Center. The state of knowledge and the training status of the staff were also explored. The study concerned the hospital's health care workers, with a sample size of N=190.

Although they all seem to be important, soft skills are not perceived in the same way by all of the health care personnel at the Agadir Regional Hospital. The observation is that the most important soft skills are those that pose the most problems.

**Key words**: Soft skills, Hospital, Doctors, Nurses, Competencies

1. **Introduction**

**Dans une structure des plus convoitées, à l’exemple d’un hôpital régional où le niveau d’exigence ne cesse d’augmenter, les professionnels de santé sont dans l’obligation de faire preuve d’un niveau grandissant de compétence. Le personnel médical et infirmier qui constitue la pierre angulaire de tout service de santé doit faire preuve d’une bonne dextérité manuelle, d’un bon sens relationnel et émotionnel, en plus bien évidemment des connaissances propres à la pathologie et à la thérapeutique.**

**Les hard skills[[1]](#footnote-1) sont des compétences clairement appréciables, qui sont nées d’un apprentissage académique. Face à ces compétences académiques palpables, les soft skills[[2]](#footnote-2), selon le dictionnaire d’Oxford, sont des caractéristiques personnelles qui permettent à chacun d’interagir de manière efficace et harmonieuse avec d’autres personnes. Contrairement aux hard skills elles sont plus diffuses, transversales, et difficilement démontrables.**

**Les soft skills sont les compétences que la personne mobilise en dehors des compétences techniques développées dans le cadre de sa formation académique. Il existe de nombreuses définitions des soft skills et une multitude de compétences peuvent correspondre à ces définitions. La définition des soft skills pourrait aller encore plus loin, pour atteindre des dimensions de transversalité et de développement personnel. Clive a défini les soft skills comme :**

**« …*Des attitudes et des comportements illustrés pendant des interactions avec d’autres individus qui affectent les résultats de ces rencontres* ». (Clive, 2004)**

**Disposer de hard skills est une chose, mais faire preuve de compétence relationnelle et émotionnelle en est une autre. Dans le cas d’un professionnel de santé au sein de l’hôpital public, les hard skills se traduisent par la force de prescrire une ordonnance adéquate, la pose d’un diagnostic confirmé, la dextérité manuelle, la réalisation de techniques particulières etc. Tandis que les soft skills correspondent à la bonne communication, la diffusion de l’information au moment opportun, le travail en équipe et la coordination avec les services et avec l’administration, la courtoisie, la résolution de conflits etc.**

**Néanmoins, la revue de littérature des soft skills dans le secteur de la santé au Maroc est rare. Devant ces circonstances, nous allons explorer la place de ce type de compétence dans le contexte national, particulièrement chez les professionnels de santé du centre hospitalier régional Agadir (CHR).**

**Pour ce faire, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : Quelles sont les soft skills les plus importantes et celles qui posent le plus de problèmes au sein du CHR Agadir ? Quelle place occupent les soft skills par rapport aux hard skills au sein du CHR Agadir ? Quel est l’état de connaissance général et quel est le statut de formation des professionnels de santé du CHR Agadir en matière de soft skills ?**

**Pour répondre à ces questionnements, nous proposons dans un premier lieu un aperçu théorique sommaire, puis dans un deuxième lieu nous développons les motivations du choix de l’hôpital public comme lieu de notre étude. Nous présentons enfin, notre méthodologie, les résultats obtenus, ainsi que leur discussion.**

**1.1. Aperçu théorique :**

Au sein d’un hôpital toutes les disciplines sont mises en commun pour le bien du patient. Médecins, infirmiers, ambulanciers, techniciens, et agents administratifs travaillent en étroite collaboration, de jour comme de nuit. Les tâches s’accomplissent en véritable travail d’équipe, et le sort du patient est résultat de la qualité de cette coordination.

Dans le domaine de la santé, le travail d’équipe est généralement défini comme un processus conjoint de prise de décision partagée (Golin, 1981). Les écrits sur la question font de la collaboration interprofessionnelle un ensemble de relations et d'interactions qui permettent à des professionnels de mettre en commun, de partager leurs connaissances, leur expertise, leur expérience pour les mettre, de façon concomitante au service des clients et pour le plus grand bien de ceux-ci. Haroutunian-Gordon précise qu’être un bon communicateur exige de l’individu d’être d'abord un bon auditeur. Un individu devrait se concentrer sur ce que dit son interlocuteur, en considérant ce qu'il a entendu et en tirant des conclusions, tout en posant des questions pour clarifier tous les éléments de la conversation. Dans le cas du professionnel de la santé, l’effort doit être double, surtout avec la nature des cas reçus et les conditions dans lesquelles se font les prises en charge. (Haroutunian-Gordon, 1991)

L’hôpital est l’endroit idéal qui abrite des personnes avec des caractères difficiles à gérer. Par conséquent, il est crucial que son personnel apprenne à communiquer efficacement, arrive à gérer son temps et ses conflits. La capacité de gérer les relations avec succès impacte positivement le travail et aide à atténuer la charge de travail des services chauds. Le succès organisationnel est corrélé aux relations efficaces. (Waldeck, & All, 2012)

Porter atteinte à l’autre, violer son intimité, le vexer en adoptant des attitudes inappropriées, en tardant à résoudre les conflits, en étant rigide et difficilement malléable peut entraîner un désastre pour l’organisation, voir mettre la vie des patients en péril. Dans le cas où les équipes et les organisations comprennent des individus de cultures différentes le risque à tendance à s’accroitre. Les soft skills sont extrêmement essentielles au succès d’une organisation, une mauvaise décision d'un membre peut être coûteuse pour l’ensemble de la structure. (Velasco, 2012)

Cependant, les soft skills identifiés comme importantes dans le lieu de travail sont nombreuses, et différent d’un métier à l’autre, d’un domaine à l’autre. Plusieurs recherches ont montré que le degré d’importance accordé à une soft skills n’est pas forcément le même si on change de contexte.

**1.2. Le pourquoi du choix de l’hôpital public :**

Dans le domaine de l’entreprise, l’importance des soft skills est reconnue et vérifiée (Mitchell & all, 2010). Au Maroc, qu’on le veuille ou pas, la fonction publique à l’instar du secteur privé s’inscrira dans cette dynamique, et les recrutements se feront, en plus des diplômes sur la base des soft skills. Les métiers liés à la santé sont nombreux, et sont d’une sensibilité particulière du fait de leur trait direct à la personne. Entre médecine et entreprise plusieurs points communs sont à noter : la concurrence ardente, l’évolution continue, le niveau d’exigence grandissant des usagers, la complexité croissante des tâches etc. Le professionnel de santé aujourd’hui doit faire preuve alors de plus d’efficacité vis-à-vis de ses patients, de ses collègues, et de son établissement.

Le système de formation, ainsi que le processus recrutement dans le domaine de la santé au Maroc accordent une large importance aux hard skills, puisque sur les concours de recrutements seuls les hard skills sont évaluées[[3]](#footnote-3). Ce qui compte avant tout est le bulletin de notes, le résultat d’un concours, peu importe que la personne soit extravertie ou introvertie, optimiste ou pessimiste, compétente culturellement ou chauvin etc.

**2. Méthodologie :**

Notre enquête s’inscrit dans le cadre d’une recherche académique sur l’ingénierie pédagogique des soft skills chez les professionnels de santé au Maroc. Ce travail de recherche est principalement descriptif exploratoire avec approche hybride. Notre étude vise la mise en exergue de la perception des professionnels et des gestionnaires, œuvrant dans le domaine de la santé. Son aspect quantitatif permet de disposer de données statistiques pour une appréciation scientifique des soft skills dans le domaine de la santé au Maroc.

Notre objectif général est d’explorer la perception des soft skills chez les professionnels de santé du CHR Agadir. Cet objectif est décliné en un ensemble d’objectifs spécifiques qui visent à établir en premier la liste des soft skills les plus importantes et celles qui posent le plus de problèmes. Ensuite, situer la place des soft skills par rapport aux hard skills et explorer le niveau de connaissance générale ainsi que le statut de formation des professionnels en matière de soft skills. Enfin, apporter des suggestions et ouvrir des pistes d’amélioration.

Le lieu de l’étude est le Centre Hospitalier Régional Souss-Massa, hôpital Hassan II Agadir. C’est un établissement public relevant de la délégation de la santé d’Agadir Ida Outanane, qui dessert l’ensemble de la région du sud du Maroc, avec un effectif de personnel toutes catégories confondues de 500 fonctionnaires.

Les catégories concernées par notre étude sont celles ayant trait direct aux soins. La population est composée de l’ensemble des médecins et des infirmiers et techniciens de santé. La population totale est de 374 professionnels (dont 102 médecins soit 27% et 272 infirmiers et techniciens de santé soit 73%).

La taille[[4]](#footnote-4) de l’échantillon est 190. Pour garantir une représentativité maximale, la taille est calculée à l’aide de la formule statistique de calcul de la taille d’un échantillon.

La méthode choisie pour cette étude est l’échantillonnage aléatoire stratifié par catégorie professionnelle. Par conséquent nous avons distribué 71 questionnaires pour le personnel médical, soit 27% et 189 pour le personnel infirmier et techniciens de santé, soit 73%.

Un questionnaire auto-administré est destiné à l’ensemble du personnel constituant la population étudiée. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 9 responsables régionaux en lien direct avec la gestion au CHR Agadir, ou de l’une de ses structures annexes.

**3. Résultats :**

Les résultats ressortis à travers les deux outils de collecte sont synthétisés et regroupés selon leur concordance avec les objectifs de recherche. En effet, 190 questionnaires ont été distribués, 179 ont été recueillis dont 161 sont exploitables. Soit un taux de réponse de 94%.

**3.1. Caractéristiques sociodémographiques des participants :**

Le sexe dominant notre échantillon est le sexe féminin à hauteur de 60 %, soit 97 participantes. Sur l’ensemble des participants 69% des participants font partie de la catégorie « Infirmiers et techniciens de santé » et 31% de la catégorie « Médecins ».

Plus des trois quart (76%) des participants ont un âge compris entre 35 et 55 ans, alors que les plus jeunes ayant un âge inferieur à 35 ans représentent 24%. Concernant l’ancienneté au sein de l’hôpital, 62% ont une expérience dépassant les dix ans. Ceux ayant une expérience entre 5 et 10 ans constituent 27%, et les novices 11%.

**3.2. État de connaissance en matière de soft skills :**

**3.2.1. Distinction des types de compétences :**

Pour pouvoir explorer le degré de connaissance des soft skills, et particulièrement la capacité à les distinguer des hard skills, nous avons proposé 6 attributs, sur lesquels 4 sont vraies et 2 sont des leurres.

Un total de 86 participants, soit 53% enquêtés n’ont pas pu différencier une soft skills d’une hard skills, alors que seuls les 75 restants, soit 47% ont pu le faire. La répartition des réponses est assez rapprochée chez la catégorie « Infirmier et technicien de santé » (51% fausse / 49% correcte) par rapport à la répartition à la même question chez la catégorie « Médecin » (58% fausse / 42% correcte).

Après discussion avec les différents responsables dans le cadre de l’entretien, le constat relevé est l’ignorance du vocable soft skills et de ses synonymes. Mais l’ensemble des interviewés ont reconnu ces compétences séparément sans pour autant pouvoir les catégoriser.

Du point de vue médical, la communication par exemple rentre dans l’étape interrogatoire du patient. De ce fait la compétence que le médecin juge est l’interrogatoire, et non pas la communication, responsable n°2 : « …je mène des interrogatoires avec les patients tout le temps… », « … C’est de la communication en fait... ». Le responsables n°3 a signalé la nuance qui existe entre soft skills et obligation réglementaire en parlant d’assiduité : « …la loi de la fonction publique est claire dans ce sens, tout le monde doit respecter les horaires du travail … ».

**3.2.2. Distinction des types de savoirs****:**

La répartition des réponses à la question relative au type de savoir auquel renvoient les soft skills est assez rapprochée chez les deux catégories pour les deux attributs « Savoir » et « Je ne sais pas ». En effet, 80% des médecins et 83% des infirmiers et techniciens de santé ont choisi la bonne réponse à savoir « Savoir-faire », ce qui représente un effectif de 132 participants. D’autre part, 10% des médecins et 11% des infirmiers et techniciens de santé ne se sont pas prononcé en cochant « je ne sais pas ». Alors que les 16% restants soit 25 participants, ont coché la fausse réponse, à savoir « Savoir ».

**3.3. Appréciation du degré d’importance, de l’état de compétence et des difficultés rencontrées :**

**3.3.1. Ordre d’importance des soft skills****:**

Par souci de simplification, le tableau suivant regroupe le classement des soft skills selon leur importance.

Le mode statistique pour les trois premières soft skills est de la valeur de 4, ça veut dire « Extrêmement important », et est de 3 « Très important » pour l’ensemble des autres soft skills.

Pour l’ensemble des soft skills, 75% des appréciations sont des « Extrêmement important ».

**Tableau 1 : Répartition des réponses relatives au degré d’importance des soft skills**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Pas important** | | **Pas très important** | | **Assez important** | | **Très important** | | **Extrêmement important** | |
| Ni | % | Ni | % | Ni | % | Ni | % | Ni | % |
| **Communication** | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 3,7 | 67 | 41,6 | 88 | **54,7** |
| **Courtoisie - Politesse** | 0 | 0 | 1 | 6 | 18 | 11.2 | 81 | 50.3 | 61 | **37.9** |
| **Souplesse -Adaptabilité** | 0 | 0 | 2 | 1.2 | 24 | 14.9 | 75 | 46.6 | 60 | 37.3 |
| **Intégrité – Honnêteté** | 0 | 0 | 1 | 6 | 14 | 8.7 | 59 | 36.7 | 87 | **54** |
| **Habiletés interpersonnelles** | 0 | 0 | 1 | 6 | 20 | 12.4 | 55 | 52.8 | 85 | 34.2 |
| **Attitudes positive** | 1 | 6 | 2 | 1.2 | 46 | 28.6 | 55 | 34.2 | 57 | 35.4 |
| **Professionnalisme** | 0 | 0 | 1 | 6 | 23 | 14.3 | 86 | 53.4 | 51 | 31.7 |
| **Responsabilité** | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 5.6 | 83 | 51.6 | 69 | **42.9** |
| **Travail en équipe-Coopération** | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2.5 | 80 | 49.7 | 77 | **47.8** |
| **Conduite – Assiduité** | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 11.8 | 74 | 46 | 68 | 42.2 |

La « communication » vient en tête des plus importantes soft skills, suivie de « la résolution de conflits/problèmes », et puis « l’assiduité ». Toutefois certains responsables (n°2,3 et 4) ont jugé importantes toutes les soft skills sans autant mettre de classements ou de priorités ; responsable n°4 : « …c’est un tout complémentaire, je ne veux pas avoir un professionnel qui communique très bien mais qui est démotivé ou cause beaucoup de problèmes... »

D’une façon catégorique, tous les responsables interviewés ont souligné l’importance de toutes les soft skills avec ou sans ordre d’importance, celles qu’ils connaissent et encore celles qu’ils ignorent. Mais ils n’hésitent pas à reléguer l’importance des soft skills au deuxième rang une fois comparées aux hard skills.

**3.3.2. Autres soft skills jugées importantes****:**

Outre les soft skills listées dans le questionnaire, le personnel du CHR Agadir a identifié d’autres soft skills qu’il juge importantes, à savoir « l’évitement des préjugés », « l’intelligence émotionnelle », « la tolérance », « la bonne humeur », « la spontanéité », « la disponibilité ».

**3.3.3. Degré de suffisance des compétences académiques seulement****:**

Concernant le degré de suffisance des soft skills seulement, 71% des participants, soit 114 enquêtés ne sont pas d’accord sur le fait que seules les hard skills suffisent pour prodiguer des soins de qualité. 21% des enquêtés soit 34 participants ne sont pas du tout d’accord, alors que 4,3% soit 7 enquêtés sont tout à fait d’accord que les soft skills ne sont pas nécessaire pour prodiguer des soins de qualité.

L’ensemble des responsables interviewés soulignent l’importance des soft skills. Néanmoins, comparées aux hard skills, 3 responsables sur 9 affirment que le plus important pour eux est d’avoir des connaissances techniques et spécifiques aux métiers de santé. Ceci est également valable pour le personnel sous leur autorité, responsable n°1 souligne : « …. Le plus important est de réussir son acte, quelle que soit sa nature, examens de radio, intervention chirurgicale, acte invasif… ».

D’un point de vue légal et réglementaire, le responsable n°3 a mis l’accent sur la redevabilité du professionnel, en particulier le corps médical en soulignant : « de toute façon la mauvaise communication n’a jamais été une faute médicale… ».

**3.3.4.** **Complémentarité entre les soft skills et les hard skills :**

Sur les 161 questionnés, 40 % ont soulevé la complémentarité des deux types de compétences, 19% ont noté la nécessité des deux types de savoirs à cause de la complexité des besoins des patients, 23% ont justifié la nécessité de marier les deux savoirs par le caractère humain des métiers de santé, alors que 15% ont motivé leurs réponses par d’autres facteurs.

**3.3.5. Impact sur le rendement :**

Selon les résultats du questionnaire 71 participants, soit 79% des questionnés sont unanimes sur l’impact positif des soft skills sur le rendement des professionnels de santé du CHR Agadir, et que sur 161 enquêté personne n’a nié explicitement le rôle des soft skills dans le milieu professionnel.

**3.3.6. Degré de compétence en matière de soft skills**

En ce qui concerne le degré de compétence du personnel du CHR Agadir, nous pouvons constater que 62% des enquêtés ne sont pas d’accord sur le fait que les professionnels sont compétents de point de vue soft skills. D’une façon sommaire 86% des enquêtés pensent que le personnel du CHR Agadir manque de compétence en matière de soft skills.

Sur les 131 réponses recueillies pour cette question 46 % des répondants justifient le manque de compétence du personnel en matière de soft skills par l’existence de conflits, 12 % accusent le manque de moyens et de formation, et 11% la démotivation du personnel. L’ignorance de l’importance des soft skills, l’absence de qualités humaine chez les professionnels sont également des justifications avancées à cette question.

**3.3.7. Soft skills qui posent le plus de problèmes au sein du CHR :**

Le tableau suivant classe par ordre d’importance les soft skills qui posent le plus de problèmes aux professionnels du CHR Agadir.

**Tableau 2 : Soft skills qui posent le plus de problèmes au sein du CHR :**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Soft skills à problème** | **Infirmiers** | **%** | **Médecins** | **%** | **Total** |
| Communication | 46 | 68 | 22 | 32 | 68 |
| Courtoisie – Politesse | 20 | 67 | 10 | 33 | 30 |
| Souplesse - Adaptabilité | 18 | 70 | 8 | 30 | 26 |
| Intégrité –Honnêteté | 25 | 66 | 13 | 34 | 38 |
| Habiletés interpersonnelles | 24 | 75 | 8 | 25 | 32 |
| Attitude positive -Optimisme | 15 | 68 | 7 | 32 | 22 |
| Professionnalisme | 17 | 62 | 10 | 38 | 27 |
| Responsabilité | 18 | 60 | 12 | 40 | 30 |
| Travail d'équipe - Coopération | 32 | 71 | 13 | 29 | 45 |
| Conduite – Assiduité | 18 | 64 | 10 | 36 | 28 |

Un chef de département a littéralement relevé le déficit en matière de collaboration et de travail en équipe, responsable n°5 : « …je rencontre des difficultés énormes dans la collaboration avec les autres services et départements de l’hôpital, particulièrement le bloc opératoire et le service de radiologie… ». Une autre soft skills qui renvoie à « l’intégrité et l’honnêteté » a été signalée comme posant problème, surtout avec sa récidive : « …je reçois régulièrement des plaintes de corruption… » ajoute le même responsable.

La communication écrite et la traçabilité sur les différents supports d’information est l’un des problèmes réitérés par les différents responsables du CHR Agadir. Nonobstant, la communication sous toutes ses formes a été retenue comme posant problème chez les professionnels de l’hôpital.

**3.4. Statut de formation et pistes d’amélioration en matière de soft skills :**

**3.4.1. Statut de formation du personnel :**

La grande partie du personnel du CHR n’a jamais reçu de formation en matière de soft skills. Seules la « Communication » et le « Travail en équipe » enregistrent les plus grandes valeurs en matière de formation, à savoir 32% et 27 % respectivement.

Sur les 70 professionnels de santé qui ont reçu au moins une formation en matière de soft skills, 15% l’ont eu en formation de base, 10% en formation continue, 10% sous forme de séminaires, et les 9% restants sous autre formes.

**3.4.2. Pistes d’amélioration :**

Sur les 161 propositions d’amélioration apportées par les participants, la formation continue a été relatée 103 fois. Des formes de formation en particulier ont été précisées par les participants, à savoir : des ateliers 60 fois, coaching 42 fois, stage 12 fois, et sensibilisation 17 fois. La motivation dans toutes ses formes a été citée 80 fois, l’amélioration des conditions de travail 71 fois.

Tous les responsables ont signalé l’importance de la formation et de la formation continue en matière de soft skills : « …il faut élargir la formation pour répondre aux besoins des gestionnaires… » déclare le responsable n°2. Mais ces mêmes responsables notent d’une part l’absence d’un plan d’action régional en matière de formation continue, et d’autre part l’absence de thématiques relevant des soft skills. Un seul responsable a fait valoir l’organisation d’une session de coaching en faveur de l’ensemble du personnel en 2016 : « nous avons invité un coach de renommée nationale, ça été une belle expérience… » précise le responsable n°7.

En abordant la formation de base, tous les interviewés ont signalé la carence dans ce sens tout en se référant à des expériences personnelles « …malgré un cursus de formation long (médecine), je n’ai pas bénéficié de formation solide en matière de soft skills… » déclare le responsable n°9.

« Le personnel est souvent techniquement et pratiquement prêt à travailler, mais la capacité d’interagir avec les collègues, les chefs hiérarchiques et l’administration lui fait défaut … » précise le responsable n°7. Le responsable n°9 a mis l’accent sur les conditions de programmation des sessions de formation continue et les budgets qui lui sont alloués, il ajoute : « avec les difficultés rencontrées dans le financement des sessions de formations et l’invitation d’experts, la solution optimale serait d’instaurer des modules dans la formation de base ».

**4. Discussion**

**4.1. La communication vient en tête des compétences les plus recherchées :**

Le premier constat fait est que certaines soft skills acquièrent beaucoup plus d’importance par rapport à d’autres chez les professionnels du CHR Agadir. Classées à l’aide d’une échelle de Likert à 5 points, le constat est le suivant :

Vient en premier lieu « La communication », en deuxième « Le travail en équipe - Coopération », en troisième « L’intégrité – Honnêteté », en quatrième « La responsabilité », en cinquième « La conduite-Assiduité », en sixième « La courtoisie-Politesse » en septième « La souplesse-adaptabilité » en huitième « les habiletés interpersonnelles », en neuvième « Le professionnalisme » et enfin « L’attitude positive ».

Ces résultats sont confirmés par les responsables régionaux interviewés dans ce sens, pour les deux premières compétences à savoir « la communication » et « le travail d’équipe-coopération », tandis que « la conduite-assiduité » occupe la troisième place.

Communiquer dans sa définition la plus simple et la plus essentielle renvoie à « être en rapport avec autrui » et « essayer de se comprendre ». (Dictionnaire Larousse). Toutefois c’est un processus qui implique réciprocité et dialogue. Dans les métiers de relations et de services, notamment ceux liés à la prestation de services de santé, la réussite ou l’échec d’une action de santé est intimement liée à la qualité de la communication qui l’entoure. La plupart des conflits en milieu de travail sont attribuables à une mauvaise communication. (Delaire, 1985)

Communiquer efficacement au sein de l’hôpital aide les professionnels à mieux recevoir et échanger, à définir et à comprendre les objectifs et même à éviter les effets négatifs de la confusion. Ces résultats corroborent avec ceux conclus des travaux de Robles puisqu’il confirme l’importance de la communication à la tête des soft skills les plus importantes dans le milieu de travail. (Robles,2012)

Mitchell a classé 11 soft skills selon leur importance à l’aide d’une échelle de Likert de 6 points, et a conclu que les éducateurs en science de gestion classent la communication comme étant la plus importante soft skills à faire acquérir aux nouveaux employés dans ce domaine. (Mitchell & all,2010)

De leur part Zhang et Blakey ont classé par ordre d’importance les compétences communément requises pour réussir dans le lieu de travail et ont présenté les résultats d’une enquête menée auprès de 348 personnes. Sur 17 compétences énumérées, 9 sont des soft skills. L’aptitude à la communication est classée deuxième juste après l’honnêteté et l’intégrité. Alors que la capacité de travailler en équipe occupe quatrième place. (Zhang & Blakey, 2012).

**4.2. Les compétences nécessaires sont celles qui posent le plus de problèmes :**

Le deuxième constat fait est que les soft skills jugées importantes par les professionnels de santé du CHR Agadir, sont en même temps les soft skills qui leur posent le plus de problèmes. De ce fait vient en premier lieu « la Communication », ensuite « le travail en équipe », et après « l’Intégrité-Honnêteté ». Ce constat est appuyé par les propos des responsables régionaux interviewés puisqu’ils confirment que ces trois soft skills à savoir le travail d’équipe, la communication et l’intégrité honnêteté vient en tête des soft skills qui posent le plus de problèmes au sein du CHR Agadir.

D’un autre côté 62% des enquêtés pensent que le personnel du CHR manque de compétence en matière de soft skills. Ceci montre l’ampleur du problème que pose ce genre de compétence au sein du CHR Agadir.

**4.3. Une perception plutôt positive des soft skills :**

Les professionnels du CHR Agadir sont conscients de l’importance des soft skills dans la réussite de leurs fonctions, et ils se font une représentation positive de ce domaine de compétences.

Comparées aux hard skills, 91% ont déclaré que les hard skills exclusivement ne suffisent pas pour prodiguer des soins de qualité, et ce en raison de la complexité des besoins des usagers et l’aspect humain qui caractérise les métiers de santé. En plus, 71 % des questionnés sont unanimes sur l’impact positif des soft skills sur le rendement des professionnels, tandis que personne n’a douté du rôle des soft skills dans le milieu professionnel. En sus, 80% des médecins et 83% des infirmiers distinguent le type de savoir auquel renvoient les soft skills, notamment « le savoir être ». De leur côté, les responsables régionaux interrogés dans ce sens sont unanimes sur l’importance des soft skills dans le milieu professionnel. Ils déclarent qu’ils préfèrent avoir sous leur responsabilité des médecins et des infirmiers compétents dans ce domaine.

Ces constats corroborent avec les résultats relevés par Klaus. Selon lui 25% seulement de la réussite professionnelle à long terme est tributaire aux hard skills, alors que 75% de la réussite professionnelle relève du domaine des soft skills. (Klaus, 2010)

**4.4. Une déficience générale en matière de formation :**

Sur l’ensemble des participants, 56% n’ont jamais bénéficié d’aucune formation en matière de soft skills, malgré des cursus de formation longs pour le personnel médical et relativement longs pour le personnel infirmier. Sur les 44% qui ont reçu au moins une formation en matière de soft skills, 15% l’ont eu en formation de base, 10% en formation continue, 10% sous forme de séminaires, et les 9% restants sous autres formes, et seules la « Communication » et le « Travail en équipe » enregistrent les plus grandes valeurs en matière de formation, à savoir 74% et 61% respectivement.

Ce constat est confirmé par l’analyse du programme de formation du médecin généraliste et du programme de formation de l’infirmier polyvalent des Instituts Supérieurs des Professions Infirmières et Techniques de Santé (ISPITS[[5]](#footnote-5)). La formation au sein de la faculté de médecine[[6]](#footnote-6) comprend au minimum 89 modules. Elle est répartie en trois blocs de modules : 1) Un bloc des modules majeurs, reflétant le caractère scientifique qui représente 94,1 % du volume horaire global, 2) un bloc de modules complémentaires en relation avec les domaines de la formation qui représente 2,1% du volume horaire global, et 3) un bloc de modules outils et d’ouverture, nécessaires au renforcement des compétences et des aptitudes professionnelles et personnelles qui représente 3,8 % du volume horaire global de la formation.

La formation des infirmiers de la filière soin au sein des ISPITS ne fait pas exception, puisque sur un total de 2640 heures de cours théoriques et pratiques, seulement 130 heures sont dédiées à des modules outils et d’ouverture (langue et communication, psychosociologie, droit et déontologie), ce qui représente un pourcentage de 5% de l’enveloppe horaire totale.

La formation des futurs professionnels de santé repose particulièrement sur des modules relevant des sciences exactes. Ces modules nourrissent le caractère scientifique et technique des métiers de santé, et omettent leur côté relationnel, social, et interpersonnel.

Ces résultats sont développés également par un nombre d’auteurs dans différents travaux. Ray et Overman ont recommandé la nécessité d’élargir les programmes de formation, pour atteindre les soft skills et dépasser par ce fait la limitation aux simples techniques cliniques et disciplinaires. (Ray & Overman, 2014). Robles de sa part, et à l’issue de ses travaux déplore le contenu des curricula dispensés dans les programmes d’études techniques. Il préconise plutôt le mariage entre l’enseignement des hard skills et des soft skills pour pouvoir répondre aux besoins de plus en plus pointus des employeurs. (Robles,2012)

**Conclusion**

Cette recherche vient décrire la perception des soft skills chez le personnel médical et infirmier du Centre Hospitalier Régional Souss Massa Agadir. Ella a permis de lister dans un ordre d’importance les principales soft skills nécessaires sur le milieu de travail, et d’identifier les soft skills qui posent le plus de problèmes au sein dudit hôpital. Elle a permis également de comparer l’importance des soft skills par rapport aux hard skills chez ces professionnels de santé.

En effet, malgré qu’elles semblent toutes importantes, les soft skills ne sont pas perçues de la même façon par l’ensemble du personnel soignant de l’hôpital. Par conséquent, les principales soft skills identifiées par ordre d’importance sont : « la communication », « le travail en équipe coopération », « l’intégrité honnêteté », « la responsabilité », « la conduite assiduité », « la courtoisie politesse », « la souplesse adaptabilité » et « les habiletés interpersonnelles », « le professionnalisme », « l’attitude positive ». La soft skills qui pose le plus de problèmes au sein du CHR Agadir est « la communication », suivie par « le travail en équipe coopération », puis « l’intégrité honnêteté ».

Dans les domaines caractérisés par l’hyper technicité à l’instar des métiers de santé, l’importance en formation est accordée davantage aux compétences techniques et disciplinaires, alors que les compétences générales sont reléguées au deuxième rang chaque fois que ces deux types de compétences se mettent en compétition. Pour prodiguer des soins de qualité et répondre aux besoins de plus en plus exigeants de la population, la prise en considération du rôle des soft skills n’est plus à négliger.

Un grand travail de développement des outils d’intégration et d’évaluation des soft skills dans le quotidien des médecins et infirmiers de l’hôpital public, ainsi que dans leurs curriculums de formation reste à faire.

**Bibliographie**

Clive M. « *Learning Soft Skills at work* », Business Communication Quartely, By the Association for Business Communication, 2004.

Delaire, G. « *Commander ou motiver ?* », Edition D’organisation, Paris, 1985.

Mitchell, G., Skinner, L., & White, B. « *Essential soft skills for success in the* *twenty-first century workforce as perceived by business educators* », Epsilon Journal, 2010.

Golin A., Ducanis A. « *The interdisciplinary team*», Rockville, Aspen Publication, 1981.

Haroutunian-Gordon, S. « *Learning to teach through discussion: The art of turning the soul*», The University of Chicago, 1991.

Mitchell, G., Skinner, L., & White, B. « Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators », Epsilon Journal, 2010.

Velasco, G. « *The 21st Century Learning for 21st Century Skill* », 2012.

Klaus, P. « *Communication breakdown* », California Job Journal, 2010.

Ray, J., & Overman, A. « *Hard facts about soft skills* », American Journal of Nursing, 2014.

Larousse, dictionnaire consulté sur [www.Larousse.fr](http://www.Larousse.fr)

Oxford, dictionnaire consulté sur <https://www.lexico.com/en/definition/soft_skills>

Robles, M. « Executive *perception of the top 10 soft skills needed in today’s workplace* Business Communication, Quarterly », 2012.

Zhang, A., & Blakey, P. « *Peer assessment of soft skills and hard skills* », Journal of Information Technology Education, 2012.

Waldeck, J., Durante, C., Helmuth, B., & Marcia, B. « [*Simulation and Gaming in the Network Society* », 2012](https://books.google.co.ma/books?id=f8nIDAAAQBAJ&pg=PA105&dq=(Waldeck,+Durante,+Helmuth+et+Marcia,+2012).&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiSztzu5e7bAhWGXCwKHbknBSMQ6AEIJTAA).

**SIRAJ ADIL**

Chercheur

Cadre à la Direction Régionale de la Santé et de la Protection Sociale, Souss Massa

Domaines d’intérêt : pédagogie médicale – Communication – santé publique

1. Appelées également « compétences dures », « compétences académiques », « compétences spécialisées », dans le souci d’alléger le texte, nous allons retenir le vocable « hard skills » pour designer ce type de compétences. [↑](#footnote-ref-1)
2. Appelées également « compétences non académiques », « compétences douces », « compétences transversales », « compétences sociales », « compétences générales », dans le souci d’alléger le texte, nous allons retenir le vocable « soft skills » pour designer ce type de compétences. [↑](#footnote-ref-2)
3. Le Maroc a lancé un nombre de réformes dans le domaine de la santé, notamment la généralisation de la couverture médicale, l’ouverture à l’investissement étranger, la motivation du personnel etc. Dans ce sens, la part variable des salaires sera calculée sur la base d’un ensemble de critères qui dépendent du domaine des hard skills et des soft skills. [↑](#footnote-ref-3)
4. N=[z²\*p(1-p)/e²]/1+[((z²\*p(1-p))/(e²N)]

   N= taille de la population ; e=marge d’erreur 5% z-score =1,96 p=0,5 [↑](#footnote-ref-4)
5. Descriptif de formation de la filière « Soins infirmiers », ISPITS Agadir [↑](#footnote-ref-5)
6. Chronogramme de formation de la faculté de médecine et de pharmacie, Université Sidi Mohammed ben Abdallah, Fès. [↑](#footnote-ref-6)