

# La valorisation des compétences transversales (soft skills), un atout pour le manager de proximité

## Problématique

En quoi le développement des compétences transversales (soft skills) représente-t-il une plus-value pour les compétences managériales et les pratiques professionnels du manager ?

## Objectifs

Pratiquer une analyse réflexive de ses propres pratiques et identifier la plus-value de ces compétences transversales non techniques et non cognitives complémentaires des compétences métier et techniques que cela soit au sein d'une équipe ou dans le cadre de la qualité des relations avec les différentes parties prenantes. Devenir un praticien réflexif.



## CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX

Nous nous situons dans le champ de recherche des sciences du comportement.

- **Les 3 familles de compétences selon Katz** : les compétences techniques « métier », les compétences conceptuelles ou cognitives et les compétences humaines ou relationnelles, les soft skills.
- **Compétences transversales non techniques et non cognitives.**
- Apprentissage de ces compétences dites soft skills : l'expérience, les interactions sociales et la réflexivité individuelle.
- **Définition de Bellier (2004)** :  
« Une soft skill serait à la fois ce qui fait qu'un individu est reconnu comme adapté à son contexte professionnel, ce qui concerne son être profond et lui permet de réussir et tout ce qui n'est pas de l'ordre du savoir ou du savoir-faire. »

### 3 mises en perspective des soft skills

Apprentissage et adaptation tout au long de la vie.

- Réflexivité.
- Adaptabilité.
- Créativité.
- Efficience dans son organisation.

Se connaître pour dépasser les obstacles et gérer les changements.

- Gestion du stress.
- Gérer ses émotions, ne pas surréagir.
- Estime de soi.
- Motivation.

Entretenir des interactions constructives avec son environnement.

- Capacité à communiquer.
- Capacité à coopérer.
- Aptitude à se mettre à la place de l'autre, l'empathie.
- Pacifier les relations avec les personnels et les usagers.
- Tolérance et ouverture d'esprit.

Le schéma suivant permet de visualiser les impacts du contexte institutionnel en faveur du développement des compétences transversales (soft skills) du manager de proximité et à proximité.



## OUTILS ET LEVIERS

### L'intelligence émotionnelle

Cette soft skill est définie comme étant : « une forme d'intelligence qui suppose l'habileté à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses actions » (Salovey et Mayer).



### Les compétences transversales (soft skills) clés du manager de proximité :

- l'attention portée aux autres ;
- l'empathie et la compassion ;
- la gratitude et la reconnaissance ;
- la justice envers les autres ;
- la cohérence entre les valeurs et les actions mises en œuvre ;
- le courage ;
- la confiance.



## APPLICATIONS ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- L'accompagnement des personnels en difficulté.
- La qualité du dialogue et de la communication avec les usagers du service public d'éducation.
- Le relationnel avec les organisations syndicales.
- L'interaction avec les différentes parties prenantes d'un EPLE ou d'une circonscription.
- Le travail collaboratif au sein des groupes inter-catégoriels.
- La co-intervention - co-animation.

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

#### Des outils pour agir

- Peillod-Book L. et Shankland R. (2021). *Manager en pleine conscience - 2<sup>e</sup> édition : Devenez un leader éthique et inspirant*. Éditions Dunod.
- Van Laethem N. et Josset J.M. (2020). *La boîte à outils des Soft skills*. Éditions Dunod.

#### Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin

- Kotsou I. (2019). *Intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions*. Éditions De Boeck Supérieur.
- Robert B. (2019). *Valoriser les soft skills dans la formation des managers de la fonction publique : l'exemple de l'Éducation nationale*. Dans : Olivier Bachelard éditions, *La formation professionnelle dans les services publics - Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques* (p. 141-146). Rennes, France : Presses de l'EHESP.
- Theurelle-Stein D. et Barth I. (2017). *Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain*. Management Avenir, (5), (p. 129-151).