



LES COMPETENCES 3.0 : UN NOUVEAU PARADIGME MANAGERIAL ?

La place des soft skills dans le développement
managérial d'un cadre de santé en secteur hospitalier

MEMOIRE

Université de Strasbourg – École de Management Strasbourg

Master MAE Management des organisations de santé et médico-sociales
Année 2022-2023

Directeur de Mémoire : Caroline RUMPLER-MERDINGER

Pélagie LOTOTOLUA

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce travail de recherche.

En premier lieu, je remercie Mme RUMPLER-MERDINGER Caroline. En tant que Directeur de mémoire, elle m'a guidée dans mon travail et m'a aidée en m'apportant son expertise pour avancer. En tant que Directrice du Master 2 MOS, elle a permis à l'ensemble de la promotion 2022-2023 d'évoluer dans un cadre bienveillant, favorisant le développement professionnel et personnel de tous.

Je remercie également chaque personne de la promotion pour avoir contribué à cette cohésion de groupe riche en partages.

Enfin, je remercie mes proches qui m'ont soutenue, chacun à leur manière, tout au long de cette année. Notamment à toi Matthieu, pour ta présence, ton soutien et ta patience sans faille.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1. LA PLACE DES SOFT SKILLS CHEZ LE MANAGER DE PROXIMITE : UN ETAT DE LA LITTERATURE	3
1.1. DEFINITIONS.....	3
1.1.1. La compétence	3
1.1.2. Les compétences managériales	4
1.1.3. Les soft skills	5
1.2. L'INTERET DES SOFT SKILLS.....	7
1.2.1. Dans le monde du travail.....	7
1.2.2. Dans le monde managérial	8
1.2.3. Dans le management hospitalier	9
1.3. DE QUELLES SOFT SKILLS PARLONS-NOUS PRECISEMENT ?	10
1.4. LES FACTEURS FAVORISANTS LE DEVELOPPEMENT DES SOFT SKILLS	12
1.4.1. La formation académique.....	12
1.4.2. Les expériences professionnelles	13
1.4.3. Le développement personnel.....	15
2. ETUDE DE CAS DES SOFT SKILLS CHEZ LES CADRES DE SANTE D'UN CHRU : UNE APPROCHE QUALITATIVE PAR ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	17
2.1. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	17
2.1.1. Explication du choix des entretiens semi-directifs	17
2.1.2. Échantillons.....	18
2.1.3. Collecte des données	18
2.1.4. Traitement des données.....	19
2.1.5. Limites de l'étude	19
2.2. RESULTATS DE L'ANALYSE	20
2.2.1. Représentations de la fonction et construction managériale	21
2.2.1.1. Les représentations du métier	21
2.2.1.2. Les étapes marquantes dans la construction managériale.....	22
2.2.1.3. Les compétences apprises	23
2.2.2. Le développement des soft skills	25
2.2.2.1. Définitions.....	25
2.2.2.2. Les soft skills qui caractérisent les managers	26
2.2.2.3. Le développement des soft skills	26
2.2.2.4. L'intérêt accordé dans leur management.....	27
2.2.3. Les facteurs environnementaux	27
2.2.3.1. La contribution de l'institution	28
2.2.3.2. Les réels besoins des managers	29
2.2.4. Les facteurs personnels	30
2.2.4.1. Le bien-être du manager	30
2.2.4.2. Le développement personnel du manager	30
3. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS MANAGERIALES.....	32
3.1. DISCUSSION.....	32
3.1.1. L'intérêt des soft skills dans le rôle managérial des cadres de santé	32
3.1.2. Les soft skills spécifiques aux cadres de santé.....	34
3.1.3. Les facteurs favorisant le développement des soft skills	35
3.2. RECOMMANDATIONS MANAGERIALES.....	37
CONCLUSION	40
BIBLIOGRAPHIE.....	42

TABLE DES ANNEXES

<i>Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif.....</i>	<i>1</i>
<i>Annexe 2 : Sociogramme.....</i>	<i>2</i>
<i>Annexe 3 : Tableaux de synthèse de chaque entretien semi-directif.....</i>	<i>3</i>
<i>Annexe 4 : Tableau de synthèse générale des 10 entretiens.....</i>	<i>8</i>

*« Vous avez beau avoir les aptitudes,
si vous n'avez pas l'attitude,
vous ne réussirez pas »*

Mahatma Ghandi

INTRODUCTION

Le monde actuel est le résultat de profondes transformations et est encore amené à évoluer. Ces transformations font de nos sociétés, des sociétés en perpétuel remaniement où vivre l'instant présent est devenu récemment vital au risque de se perdre. Elles redéfinissent les modes de vie, les façons de penser et par la même modifient nos interactions au monde et aux autres. Les avancées technologiques font évoluer nos méthodes de travail, de communication mais aussi (et surtout) nos rapports sociaux et nos comportements humains. La mondialisation, tout en intensifiant les liens économiques et culturels en rétrécissant le monde, souligne failles et limites. Elle est source de bouleversements que chacun vit et ressent au quotidien, voire subit. Notons simplement - car très actuels - le changement climatique et la sécurité sanitaire. A vouloir vivre bien et mieux, donc bien-mieux, nous évoluons vers une société et un monde malheureusement déshumanisé. La crise sanitaire récemment vécue, mais aussi les mouvements sociaux de plus en plus fréquents ont accentué ce paradigme, favorisant des remises en question fondamentales relevant parfois de la philosophie : justice sociale, libertés individuelles, diversité et libre arbitre. L'individu au sein de cette société nouvelle a finalement pris conscience de la nécessité de se recentrer, de mieux se connaître mais aussi d'écouter et de se tourner vers l'autre. Dans cet environnement en mutation, la nécessité de coopération, d'adaptation aux nouvelles réalités et de quête de solutions novatrices revêt une importance critique, vitale.

Ces transformations sociales et sociétales touchent également le monde du travail. En effet, notre société navigue d'une époque où le monde professionnel traditionnel, hiérarchique et basé sur des liens de subordination liés aux compétences techniques était la norme, vers un nouvel écosystème professionnel qui est agile, responsable et constamment obligé de s'ajuster aux changements de ce monde moderne. La mondialisation et ses avancées technologiques redéfinissent ainsi les métiers, les fonctions et les compétences (BOURET et al. 2014). Depuis la fin du XIXe siècle jusqu'à aujourd'hui, en parallèle de l'évolution sociétale et mondiale, la fonction de manager, guidé par des approches systématiques et analytiques ainsi que par une conception scientifique de l'organisation, évolue mettant au centre du débat l'Homme (LE TEXIER, 2016 in PASTIER, SILVA 2020). Ceci est d'autant plus vrai dans le monde de la santé, qui a dû se réinventer et s'adapter à la crise récente de la Covid. A cela s'ajoute le choc culturel et émotionnel subi par les professionnels de santé dans les suites des diverses réformes

du système sanitaire, réformes ayant pour objectif premier la rentabilité avec une gestion de type entrepreneuriale.

Dans ce contexte délicat et incertain les compétences techniques managériales ne suffisent plus à garantir le succès d'une organisation. Comme solution pour s'adapter à un contexte professionnel en mouvance nous assistons à l'émergence des *soft skills*¹ dans le management. Leur terminologie et leur définition ne font pas consensus mais les *soft skills* font références aux compétences comportementales, humaines, relationnelles, émotionnelles, aux relations intra et interpersonnelles mises en œuvre dans divers contextes et environnements (professionnels, personnels, privé). Elles sont dites non techniques et sont aussi appelées compétences transversales. Elles apportent une valeur ajoutée qui enrichit et met en valeur les expertises liées à des activités professionnelles, associatives, culturelles ou quotidiennes ce qui est d'autant plus nécessaire dans le monde de la santé (SCOUARNEC et al. 2019). Les talents sont variés et leur potentiel est illimité lorsqu'aux compétences techniques (ou « *hard skills* ») s'associent harmonieusement ces compétences transversales servant à la fois le savoir-être et le savoir-faire (BOURET et al. 2014).

En regard de ces différents constats, l'objectif de ce travail est d'analyser l'émergence de ces *soft skills* dans le contexte du management en se concentrant particulièrement sur le milieu de la santé. La problématique centrale à laquelle nous souhaitons répondre est la suivante :

Quelle est la place des soft skills dans le développement managérial des cadres de santé d'un Centre Hospitalier Régional Universitaire (CHRU) ?

Pour répondre à cette question, nous examinerons :

- L'intérêt des *soft skills* pour un manager
- Le type de *soft skills* concernées
- Le développement de ces *soft skills* par le manager,

en utilisant une méthodologie de recherche de type qualitative pour l'étude empirique.

Ainsi, ce travail s'articulera autour de trois axes principaux. Une première partie sera consacrée à une revue de la littérature. Le deuxième chapitre détaillera l'étude empirique et ses résultats. Enfin, nous terminerons par une discussion qui permettra de confronter les résultats empiriques issus de l'expérience de terrain aux éléments théoriques de la revue de littérature, avant de formuler des recommandations managériales.

¹ Soft skills : lire partout dans le texte : compétences transversales, compétences comportementales, compétences humaines, compétences relationnelles, compétences émotionnelles

1. LA PLACE DES SOFT SKILLS CHEZ LE MANAGER DE PROXIMITE : UN ETAT DE LA LITTERATURE

Ce premier chapitre est consacré à la revue de littérature, à l'état de l'art. Celui-ci permet de placer notre travail de recherche au centre d'un cadre théorique.

Cette revue de littérature est divisée en quatre parties :

- Tout d'abord, nous apporterons des définitions relatives à la notion de « compétence », de « compétences managériales » et de « soft skills ».
- Puis, nous identifierons l'intérêt des soft skills.
- Nous ferons ensuite un focus sur les soft skills les plus pertinentes en management.
- Enfin, nous chercherons à savoir comment ces compétences peuvent être développées et améliorées.

1.1. DEFINITIONS

Il est pertinent de démarrer notre cadre théorique en définissant les concepts qui vont être utilisés dans ce travail. Quelques définitions sont incontournables.

1.1.1. La compétence

Qu'est-ce qu'une compétence ? La définition du mot compétence est controversée dans la littérature. Plusieurs auteurs s'accordent à dire que cette notion manque de force, de robustesse et de consensus (LE BOTERF, 2002, GILBERT et al. 1992 in TERRANEO, AVVANZINO, 2006).

D'après les données de la littérature, il semble que la notion de compétence varie en fonction de la façon dont elle est appréhendée par chaque auteur, autrement dit ces définitions sont empruntées des spécificités de la discipline dont relève l'auteur. Certains privilégient une approche cognitive en définissant la compétence comme un « *ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standard, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* » (De MONTMOLLIN, 1984 in COULET, 2011). D'autres insistent sur une approche sociale et sociétale dans leur définition en affirmant que « *définir et reconnaître la compétence d'un salarié ne résultent pas d'un choix définitif ni d'une évidence ; c'est le résultat, fragile et dynamique, d'une négociation invisible entre des acteurs variables et à des niveaux différents* » (DEFELIX, 2005 in COULET, 2011).

Enfin il est parfois proposé une définition qui combinent les deux approches « *la compétence permet d’agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée* » (BELLIER, 1999 in COULET 2011).

Au final, la notion de compétence dans la littérature n’est pas univoque. Elle varie en fonction des disciplines avec des approches conceptuelles différentes et une perception logiquement différente d’un auteur à l’autre. Nous retiendrons la dernière définition décrite en y ajoutant celle de LE BOTERF (2020) qui considère que la compétence est « *un savoir-agir en situation* », en effet, il souligne l’importance d’une dynamique en affirmant qu’elle n’est plus seulement l’addition « *d’un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir être* », mais qu’elle prend en compte un élément clé : l’environnement dans lequel exerce l’individu.

1.1.2. Les compétences managériales

Après avoir défini la notion de compétence, il est pertinent de nous concentrer plus précisément sur les compétences managériales.

Il est important de souligner leurs évolutions au fil du temps. En effet, la notion de compétences managériales a évolué et a été influencée par les changements contextuels économiques, technologiques, de la société et des organisations.

Au début du 20^e siècle, les compétences managériales étaient principalement axées sur la planification, l’organisation et le contrôle des processus de travail et de production répondant ainsi à une « *vision mécaniste* » du management illustrées par les courants Taylorien (1911) et Fayolien (1917).

Deux décennies plus tard, les théories des relations humaines d’Elton MAYO (1927-1932) critiquent les courants de pensées relatifs à la vision mécaniste et mettent l’accent sur l’importance des aspects sociaux et psychologiques du management. Les compétences managériales comprennent désormais des compétences relatives à l’attention portée aux individus et la bienveillance.

Dans les années 80, Richard BOYATIS a introduit ce qui est largement considéré comme le premier modèle de compétences managériales reconnu scientifiquement. Il a été pionnier dans l’analyse de l’activité managériale à travers le prisme des compétences professionnelles, lesquelles il a définies comme étant « *des caractéristiques individuelles sous-jacentes qui entraînent une performance professionnelle efficace ou supérieure* » (IDA GENNARI, 2021). Enfin dans les années 2000, l’émergence de l’intelligence émotionnelle popularisée par Daniel GOLEMAN, met en exergue les compétences émotionnelles et sociales des managers. Il

propose un modèle qui décrit plusieurs compétences, telle que la gestion de ses émotions (FIEDLER, 2020).

Aujourd'hui, les compétences managériales mettent de plus en plus l'accent sur l'aspect humain, relationnel du leadership, l'adaptabilité aux nouvelles technologies et la capacité à innover et à résoudre les problèmes de manière créative. *« Les compétences managériales sont des compétences essentielles pour toute personne ayant pour mission d'encadrer une équipe. Ces compétences sont variées et déterminent la capacité du manager à diriger ses collaborateurs, à gérer la dimension humaine, à mobiliser les compétences techniques de chacun et à les mettre à profit de l'entreprise, ou encore à prendre les bonnes décisions »*². Cette définition n'a pas pour intention d'énumérer les différentes compétences qu'un manager doit posséder pour exercer son métier, mais elle souligne l'importance de deux aspects fondamentaux : la technique et la dimension humaine qui caractérisent les compétences managériales actuelles.

Au travers de cette première étape de l'analyse de la littérature portant sur les compétences managériales, il apparaît qu'elles recouvrent deux grands types de compétences :

- Les techniques dites « hard » qui correspondent à des connaissances techniques ou à des compétences pratiques et peuvent être évaluées de manière objective.
- Et les compétences non techniques dites « soft » caractérisées par des qualités personnelles et sociales.

1.1.3. Les soft skills

L'analyse de la littérature concernant les compétences transversales - dites les « soft skills » - montre que celles-ci s'opposent aux compétences techniques qualifiées de compétences « hard ».

En effet les hard skills sont des compétences formelles, émanant de formation académique, technique ou issues d'une expérience pratique. A l'inverse les soft skills sont informelles, plus génériques. Leur évaluation qualitative est logiquement beaucoup plus difficile à appréhender (LAGHAZAL et al. 2021). Elles ne relèvent ni du savoir ni du savoir-faire (OURRACHE, RABHI, 2022).

A l'instar « des compétences » il n'existe pas de définition univoque ou consensuelle applicable aux softs skills. Chaque auteur traitant du sujet apporte sa propre pierre à l'édifice en proposant sa définition ou plus précisément ce qu'il entend par cette notion de softs skills. La pluralité des notions rapportée par la littérature est nette :

² IPAG Business School, sept 2021

- Des compétences associées au « savoir-être » (BELLIER, 2004, LE BOTERF 2005, in THEURELLE-STEIN, BARTH, 2017).
- Des compétences humaines (BRASSEUR et MAGNIEN, 2009, in THEURELLE-STEIN, BARTH, 2017).
- Des compétences sociales et relationnelles (THILBERGE, 2017, in THEURELLE-STEIN, BARTH, 2017).
- Des compétences émotionnelles (BENDER et al. 2009 in THEURELLE-STEIN, BARTH, 2017).
- Des compétences comportementales (HOARAU et al, 2014)
- Des compétences transversales (CIMATTI, 2016, BOURET et al. 2018, in THEURELLE-STEIN, BARTH, 2017).

Toutes font référence à un ensemble de compétences et de comportements personnels qui définissent la manière dont une personne communique agit et interagit, dans un environnement professionnel et sociétal.

La diversité de ces qualificatifs confirme la complexité de ces compétences transversales. Et l'impossibilité d'un consensus. A chaque situation, à chaque sujet, à chaque carrière, à chaque poste ses soft skills. Le secret est finalement l'adaptation. L'adaptation à l'instant présent. C'est ce qui fait la force du manager, sa puissance professionnelle, son impact sur ses équipes et l'organisation du métier et de ses tâches. Cet enchaînement prouve à lui seul l'impossibilité de les quantifier ou de les qualifier. Malgré la grande diversité de ces notions elles ont un point commun : l'interaction avec l'autre.

Nous retiendrons principalement que les compétences transversales font appel à l'association de qualités avant tout humaines donc relationnelles. Les travaux récents de Briec DU ROSCOËT et al (2022, p.7), concluent à une définition relativement complète de ces compétences : elle renvoie à « *l'ensemble des compétences qui ne relèvent ni des strictes connaissances, ni des compétences techniques ou de métier, c'est-à-dire centrées sur une pratique ou un univers professionnel (...). Le développement des soft skills relève de l'expérience vécue que ce soit ou non dans un cadre d'apprentissage formel et que leur mise en œuvre combine certaines capacités cognitives, conatives, sociales ou émotionnelles* ». Ces auteurs insistent sur le fait que les soft skills correspondent à un ensemble dynamique et interconnecté d'aptitudes et d'attitudes qui ont pour vertu de permettre le développement des capacités individuelles, mais aussi collectives, à s'orienter, à interagir et à façonner leur environnement dans le but de provoquer un changement. Les softs skills englobent des processus cognitifs tels que la capacité à avoir des idées, à trouver des solutions, à faire preuve

de flexibilité mentale, ainsi que des éléments conatifs tels que la motivation ou l'ouverture d'esprit. Ces compétences contiennent également des aspects émotionnels et relationnels tels que l'empathie, la communication et la collaboration. Dans leur ensemble, elles permettent aux individus d'agir de manière effective dans des contextes incertains et face à des situations nouvelles. Le maître mot étant la capacité d'adaptation.

1.2. L'INTERET DES SOFT SKILLS

Nous nous interrogeons à présent sur les apports et l'intérêt de ces compétences comportementales dans le management et plus particulièrement dans le management hospitalier de proximité. Il est ainsi nécessaire de contextualiser la notion des compétences managériales et de les mettre en parallèle avec les évolutions majeures du monde du travail.

1.2.1. Dans le monde du travail

Ces dernières années, le paysage professionnel a subi des transformations profondes, induisant des modifications significatives dans la façon dont les individus travaillent ensemble au sein de nos sociétés et comment ils vivent la relation avec leur manager. En effet, la rapidité croissante de la mondialisation, largement stimulée par les progrès technologiques tels que la robotisation, l'automatisation, l'intelligence artificielle et la numérisation, a contraint les organisations et les structures à faire face à de nouveaux impératifs, de nouvelles règles et de nouveaux paradigmes. Dans ce contexte, changeant les compétences ont dû elles aussi évoluer et s'adapter. Elles doivent s'ajuster pour répondre à ces défis tout en visant à améliorer les performances individuelles et collectives. Ainsi, Anna DAVIES et al. (2011) identifient six changements perturbateurs qui demandent aux professionnels de repenser leurs compétences :

- L'allongement de la durée de vie des individus induit une formation continue et un apprentissage tout au long de la vie.
- L'automatisation et l'arrivée de l'intelligence artificielle imposent de nouvelles compétences axées sur la gestion des technologies et des systèmes automatisés.
- L'expansion croissante du big data dans nos sphères professionnelles et personnelles exige une compétence accrue dans la compréhension et la gestion des données.
- L'évolution vers le numérique et l'impact croissant des réseaux sociaux donnent naissance à de nouvelles modalités de collaboration qui requièrent une maîtrise adéquate.

- L'exploitation croissante de l'intelligence collective au sein de structures dépassant les schémas organisationnels classiques donne lieu à l'émergence de pratiques de gestion novatrices influencées par les concepts des neurosciences et de la psychologie positive.
- La mondialisation place la diversité et la capacité d'adaptation au cœur des préoccupations des entreprises multinationales.

Face à tous ces changements, que certains qualifient de révolutionnaires, les organisations et structures doivent repenser leur modèle de management en s'appuyant sur de nouvelles compétences qui favorisent le capital humain : les soft skills.

1.2.2. Dans le monde managérial

Dans un monde désigné par Julien BOURET et al. (2023) comme Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (appelé monde VUCA³), il devient indispensable pour les managers de faire évoluer leurs compétences afin de répondre au mieux à ces transformations majeures que connaît aujourd'hui le monde professionnel. En effet, les compétences techniques ne suffisent plus, les managers doivent combiner à ces compétences techniques des compétences non techniques donc les soft skills. Celles-ci peuvent être perçues comme des bases solides qui maintiennent les individus dans une position de valeur et de signification même à mesure que les progrès technologiques progressent considérablement. *« À l'heure où l'industrie 4.0 et son lot de robotisation des tâches questionnent la place et la contribution de l'Homme au travail, ces compétences sont une ancre sur l'utilité et l'irremplaçabilité humaine dans une économie de plus en plus technologique »* (BOURET et al. 2023).

Dans l'évolution managériale et personnelle que lui impose cette transformation, du monde professionnel, il apparaît essentiel de maîtriser des compétences variées. Le manager d'aujourd'hui est obligé et voué à développer des compétences qui sont qualifiées de transversales et de durables, afin de pouvoir faire face à ce nouveau monde (OURRACHE, RABHI, 2022).

Ces auteurs décrivent, au travers de leur article, les compétences transversales qu'ils considèrent des plus essentielles. En tout premier le manager doit faire preuve d'une capacité de collaboration *« il est important aujourd'hui de savoir collaborer avec des personnes différentes (...) ayant des mentalités différentes et un style de vie différent »*. En ce sens, Il doit être en mesure de communiquer de manière efficace, avoir un esprit collectif, développer sa confiance en soi et son intelligence émotionnelle. L'intérêt porté à toutes ces compétences, c'est

³ Monde VUCA: acronyme anglais: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

qu'elles sont applicables dans de nombreux contextes et domaines professionnels, contrairement aux compétences techniques qui sont spécifiques à un domaine particulier.

Dans un second temps, ces auteurs s'attachent à considérer ces soft skills comme durables contrairement aux compétences techniques. « *Les compétences techniques ont une durée de vie de 12 à 18 ans, alors que les soft skills sont des compétences durables non périssables* » (l'OCDE⁴ in OURRACHE, RABHI, 2022). Néanmoins, cette notion de durabilité est soumise à condition. En effet, selon Jean-Marie DUJARDIN et Michel FEUTRIE (2017), Il est essentiel de maintenir régulièrement à jour les compétences transversales afin d'éviter qu'elles ne deviennent obsolètes. Il sera probablement nécessaire d'entretenir et de réactualiser les ressources internes telles que les connaissances, les compétences pratiques et les qualités personnelles. De plus, il sera crucial de s'assurer que les ressources externes telles que les ordinateurs, les machines, les bases de données et les réseaux de contacts demeurent accessibles et à jour pour ceux qui possèdent ces compétences.

La littérature a fait la lumière sur l'intérêt des soft skills dans le domaine managérial, en parallèle des transformations significatives qui redéfinissent le paysage professionnel. L'étape suivante est de savoir comment ces observations se traduisent dans le contexte spécifique de la gestion dans le secteur de la santé, particulièrement pour les managers de proximité au sein des établissements hospitaliers.

1.2.3. Dans le management hospitalier

Le secteur hospitalier n'échappe pas à ces transformations profondes du 21ème siècle. En effet, au cours des dernières années, il y a eu une succession de réformes hospitalières, telles que la nouvelle gouvernance hospitalière (2005), la loi HPST⁵ (2009) ou encore les GHT⁶ (2016). Ces réformes, établies pour un mieux théorique, ont perturbé les organisations et leurs acteurs, se traduisant par des restrictions financières et des mesures de contrôle des dépenses. (DIVAY, 2018, p.26). De ce fait, le management hospitalier et notamment celui de proximité, a subi de plein fouet ces changements majeurs et a nécessité le développement d'efforts accrus pour répondre efficacement à ces bouleversements structuraux et de fonctionnement. « *Ces changements amènent des complications dans les services, tant au niveau organisationnel, relationnel que dans la prise en charge des patients* » (DENUAULT, 2018 p.60). En ce sens, le manager de proximité est amené à accompagner les équipes en développant des compétences

⁴ L'organisation de Coopération et Développement Économique

⁵ Loi Hôpital, patients, santé, territoires

⁶ Groupements hospitaliers de territoire

relatives à la gestion de conduite du changement. Les compétences décrites en lien avec ce concept de conduite de changement sont une communication efficace, des capacités d'adaptation ou encore un esprit d'équipe et de collaboration. Ces notions relèvent toutes des soft skills (DENUAULT, 2018 p.60).

Ainsi, dans un environnement caractérisé par des changements constants, le manager de proximité d'un secteur hospitalier se voit dans l'obligation de s'adapter en adoptant de nouvelles compétences, notamment des compétences transversales, seules à même de répondre aux exigences de cette nouvelle ère professionnelle.

Un focus précis semble nécessaire sur ces soft skills tant elles sont utiles et nécessaires dans le monde actuel du travail et du management comme nous venons de le voir.

1.3. DE QUELLES SOFT SKILLS PARLONS-NOUS PRECISEMENT ?

La notion de compétences transversales est richement décrite dans la littérature, avec une diversité importante de définition et de référentiels. Il existe plusieurs référentiels de soft skills comme le souligne Aline SCOUARNEC (2020). Il y a le référentiel du World Economic Forum, de l'OCDE ou encore d'Elene4work. Ces référentiels majeurs mettent en évidence une grande variété de compétences mais également des divergences dans les termes utilisés pour les caractériser. Cette absence d'uniformité est accompagnée d'une difficulté à formaliser ces compétences en des définitions précises.

Parmi ces nombreux référentiels, nous retiendrons le *référentiel compétences 3.0* d'Aline SCOUARNEC (2020), qui englobe les compétences transversales, communes à tous les métiers. Celui-ci est né d'une démarche prospective qui s'est appuyée sur une étude documentaire des référentiels existants, en collaboration avec les acteurs des ressources humaines, pour sélectionner vingt compétences transversales clés. Cette approche a visé à identifier les principales compétences transversales, essentielles dans le monde du travail et a permis également de proposer un parcours formatif innovant pour les personnes en recherche d'emplois.

Connaissance de moi <i>Apprendre à mieux se connaître</i>	Présence	Capacité à être présent physiquement, intellectuellement et émotionnellement afin de profiter pleinement d'une situation.
	Esprit d'entreprendre	Capacité à trouver le courage, à utiliser ses ressources et son plein potentiel pour mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour mener un projet.
	Confiance	Capacité à développer un sentiment d'assurance en ses propres ressources.
	Motivation	Capacité à être dans une posture d'action et à savoir garder en tête l'objectif ou le sens d'une action.
	Audace	Capacité à oser, tenter quelque chose de nouveau, élargir sa zone de confort.
Appréhension du monde du travail <i>Se positionner dans le monde du travail</i>	Souplesse cognitive	Capacité de pouvoir confronter son propre point de vue à un autre, en se mettant à la place de l'autre tout en restant soi-même et en supportant la rétroaction en cause que cela induit, donc aux capacités empathiques et à l'estime de soi.
	Curiosité	Capacité à vouloir apprendre, développer ses connaissances.
	Pensée critique	Capacité à douter, s'interroger, à avoir une rigueur intellectuelle permettant de savoir dé-coder les aspects positifs et négatifs d'une situation, d'un objet, d'une relation, etc.
	Ouverture d'esprit	Capacité à s'ouvrir au monde et à écouter les propositions d'autrui, même si elles sont contraires à nos critères ou concepts du monde.
	Esprit d'analyse	Être en capacité de prendre du recul sur les choses et les personnes et développer une capacité d'analyse des situations.
Moi et les autres <i>Développer son esprit de service</i>	Intelligence émotionnelle	Capacité à gérer ses émotions ou celles des autres pour les mettre au service de son activité ou plus généralement de sa relation avec autrui.
	Écoute active	Capacité à écouter l'autre attentivement et de façon non directive en sachant instaurer un climat de confiance, de respect et d'empathie avec son interlocuteur.
	Gestion des équipes	Capacité à être un leader en mobilisant une équipe autour d'une vision porteuse de sens et en créant une dynamique positive, source de créativité collective afin de contribuer du manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs.
	Culture du service	Capacité à comprendre les besoins et préoccupations de clients internes et externes (Comités, Groupes de travail, représentants nationaux, etc.), pour le court comme pour le long terme, et à proposer des recommandations et des solutions adaptées dans les meilleurs délais.
	Esprit collaboratif	Capacité à construire des relations participatives et coopératives avec d'autres personnes, en partageant des ressources et des connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation.
Moi au travail <i>Développer une posture d'innovation</i>	Jugement et prise de décision	Capacité à évaluer, estimer ou prédire ce que l'on peut faire à partir d'informations concernant une personne, un objet ou une situation et choisir une option parmi un ensemble d'alternatives possibles en réponse à des besoins perçus.
	Résolution de problèmes complexes	Capacité à explorer tous les éléments d'un problème complexe afin d'arriver à une solution.
	Créativité	Capacité à apporter de nouvelles idées pour développer des produits ou services, mais aussi de nouvelles méthodes de travail afin de répondre aux besoins d'évolution d'une organisation.
	Communication écrite et orale	Capacité à développer un sens relationnel en étant en mesure de transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante, à l'oral et à l'écrit, tout en écoutant et en étant réceptif aux propositions d'autrui.
	Négociation	Capacité à argumenter de manière claire et cohérente et à rapprocher des points de vue différents afin d'arriver à un accord qui satisfait chacune des parties, dans le but d'atteindre les objectifs en question.

Tableau : Référentiel des 20 compétences transversales (SCOUARNEC, A et al. Compétences 3.0, 2020, p.11)

Ce référentiel compétences 3.0 (tableau) s'appuie sur une matrice de quatre grands blocs qui regroupent les compétences transversales principales :

- « **Connaissance de moi** » : Toutes les compétences qui permettent d'apprendre à se mieux se connaître (présence, esprit d'entreprendre, confiance, motivation, audace).
- « **Appréhension du monde du travail** » : Toutes les compétences qui permettent de se positionner dans le monde du travail (Souplesse cognitive, pensée critique, ouverture d'esprit, esprit d'analyse).

- « **Moi et les autres** » : Toutes les compétences qui permettent de développer ses relations avec les autres (Intelligence émotionnelle, Écoute active, gestion des équipes, Culture du service, Esprit collaboratif).
- « **Moi au travail** » : Toutes les compétences qui permettent de développer une posture d'innovation (jugement et prise de décision, résolution de problèmes complexes, communication orale et écrite, négociation).

Malgré le fait que ce référentiel ait été conçu pour les personnes en recherche d'emplois, il nous semble particulièrement adapté aux managers hospitaliers de proximité. En effet, les soft skills décrites peuvent être extrapolables à leur domaine d'activité.

1.4. LES FACTEURS FAVORISANTS LE DEVELOPPEMENT DES SOFT SKILLS

Au travers de cette dernière partie de la revue de la littérature, nous nous attacherons à identifier et à comprendre les facteurs qui peuvent favoriser le développement de ces compétences transversales. A savoir :

- La formation académique
- Les expériences professionnelles
- Le développement personnel

1.4.1. La formation académique

À l'heure actuelle, l'enseignement supérieur est confronté à la nécessité de prendre en compte aussi bien les connaissances et les compétences spécifiques à chaque discipline (compétences techniques) que les compétences transversales (compétences non techniques). Cette évolution basée sur l'approche par compétence, demande aux universités de repenser leurs pratiques, ce qui inclut une diversification des méthodes pédagogiques et des modes d'apprentissage (CHAUVIGNE et COULET, 2010, in ROLLIN, 2022, p.3). Cela vise à mieux englober l'ensemble des compétences, tant disciplinaires que transversales. Ces compétences transversales, difficiles à évaluer (TARDIF et DUBOIS, 2013, in ROLLIN, 2022, p.3), obligent les universités à trouver des solutions innovantes pour éviter que ces compétences transversales ne leur échappent. Dans son article, Bastien ROLLIN (2022) met en avant un récent instrument numérique appelé « open badge ». Cette innovation pourrait être considérée comme une solution novatrice permettant aux établissements universitaires d'améliorer l'évaluation et la reconnaissance de compétences transversales spécifiques acquises par les étudiants.

Cependant, le système éducatif français connaît quand même un certain retard en la matière. Selon, l'enquête PISA⁷ de l'OCDE (2015) (in ALGAN et al. 2018, p.7) « *En France, les enseignants utilisent beaucoup moins qu'ailleurs les méthodes d'enseignements différenciés et personnalisés (...) Les élèves français se disent aussi moins encadrés en termes de retours des enseignants sur leurs performances, leurs points forts ou les conseils d'amélioration* ».

Cette observation influence certaines compétences socio-comportementales des élèves. Cela transparaît particulièrement dans leur niveau élevé et accru d'anxiété, mais aussi dans la perte du sentiment d'appartenance à un groupe, à une société, avec une diminution de la volonté de persévérance et des capacités de coopération. Ceci comparativement à un enseignement différencié et personnalisé⁸ qui est moins répandu que dans des pays tels que les États-Unis ou les pays nordiques. En outre, Yann ALGAN et al. (2018) énoncent que le système éducatif français repose largement sur des approches de transmission verticale du savoir et accorde peu d'importance au travail collaboratif en groupe ou à une méthode pédagogique interactive qui portant serait propice à la mise en pratique de certaines compétences transversales telles que la communication, la résolution de problèmes, la pensée critique ou encore la prise de décision. Le système de formation des cadres de santé souffre malheureusement des mêmes maux.

Compte tenu des transformations majeures observées dans le paysage et le monde professionnel de nos jours, la formation académique joue un rôle fondamental dans l'acquisition des compétences transversales, qui sont désormais indispensables pour répondre aux exigences actuelles. Cependant, le système éducatif français fait face à des limitations structurelles, conjoncturelles mais aussi philosophiques pour adopter et mettre en pratique cette nouvelle approche, en comparaison avec d'autres pays dits développés.

Ceci peut être attribué en partie à la formation initiale des enseignants, qui pourrait bénéficier d'un accompagnement et d'un renforcement, en particulier en ce qui concerne les nouvelles méthodes pédagogiques (ALGAN et al. 2018).

1.4.2. Les expériences professionnelles

« *Connaissez-vous la différence entre l'éducation et l'expérience ? L'éducation, c'est quand vous lisez tous les alinéas d'un contrat. L'expérience, c'est ce qui vous arrive quand vous ne le faites pas* » Pete SEEGER (1919-2014)

⁷ Programme international pour le suivi des acquis des élèves

⁸ Exercices différents selon les besoins des élèves

En d'autres termes, l'éducation peut fournir une base théorique et conceptuelle, cependant, les expériences concrètes et pratiques enseignent des leçons profondes, parfois de manière plus mémorable et significative. L'idée est que les erreurs, les défis et les enseignements tirés de la vie réelle peuvent souvent avoir un impact plus profond que la simple mémorisation ou la compréhension théorique acquise par l'éducation formelle. La complémentarité de cet apprentissage par l'expérience professionnelle mais également personnelle de vie est importante à souligner car elle est le lien avec les compétences transversales.

D'après la théorie d'apprentissage formulée par David A. KOLB en 1984 (CHARTIER, 2003 p.15-16), reconnue sous le nom de *modèle d'apprentissage expérientiel*, les individus progressent dans leur apprentissage et développement en acquérant de nouvelles connaissances et compétences à travers leurs expériences. Son modèle repose sur un cycle de quatre étapes essentielles, se succédant de manière cyclique et se reproduisant tout au long du processus d'apprentissage :

- **Expérience concrète** : Cette étape inaugurale du cycle implique l'expérience directe d'une situation. Cela peut comprendre des interactions pratiques avec le monde réel ou des situations concrètes qui suscitent des émotions et des sensations.
- **Observation réfléchie** : À la suite de l'expérience vécue, l'apprenant entre dans la phase d'observation réfléchie. Au cours de cette étape, il réfléchit à ce qu'il a vécu, analyse les événements survenus, et s'efforce de saisir les divers aspects de la situation.
- **Conceptualisation abstraite** : Durant cette phase, l'apprenant s'emploie à créer des concepts et des théories pour expliquer ce qu'il a observé et réfléchi. Il s'efforce de donner une signification à son expérience en élaborant des modèles mentaux et en reliant des idées entre elles.
- **Expérimentation active** : La dernière étape du cycle consiste à mettre en pratique les concepts et les théories élaborés à partir de l'expérience. L'apprenant applique ses idées dans de nouvelles situations, teste des hypothèses et parvient à des conclusions sur leur validité.

Le cycle d'apprentissage de KOLB met en lumière l'importance d'intégrer l'expérience concrète avec la conceptualisation abstraite, ainsi que la réflexion et l'action. Selon KOLB, les individus ont tendance à préférer certaines étapes du cycle par rapport à d'autres en fonction de leur style d'apprentissage prédominant. Il a identifié quatre styles d'apprentissage :

- **Le style divergent (Concret - Réflexif)**, caractérisé par son imagination et son intelligence émotionnelle.
- **Le style convergent (Abstrait - Actif)**, orienté vers l'application des idées.

- **Le style accommodateur (Concret - Actif)**, préférant les faits à la théorie et l'action à la réflexion.
- **Le style assimilateur (Abstrait - Réflexif)**, porté vers les concepts et les théories.

En se basant sur la théorie d'apprentissage expérientiel de KOLB, il apparaît logiquement que le manager hospitalier de proximité s'engage dans ce processus d'apprentissage en adoptant une méthode et un style qui lui est propres. Ce choix de mettre l'accent sur l'apprentissage individuel du manager hospitalier de proximité est essentiel à la structuration de l'esprit et du manager, mais surtout ne diminue en aucune manière la dimension collective inhérente à tout processus d'apprentissage. Dimension collective fondamentale sans laquelle l'individu n'existerait pas et la notion de management encore moins. « *On n'apprend pas seul : « les liens établis avec les pairs, les personnes-ressources, l'environnement social constituent un facteur primordial de conquête active des savoirs »* (AUMONT, MESNIER, 1992, in NGIJOL, 2013, p.61).

Les expériences professionnelles fournissent des occasions concrètes et dynamiques de développer et d'affiner le large éventail des compétences transversales. En effet, au sein d'un environnement professionnel constamment en évolution, particulièrement dans le secteur hospitalier, le manager de proximité se trouve confronté à des situations propices au développement de compétences spécifiques, en lien avec l'une de ses missions principales : la conduite du changement « *Le cadre de santé reste un acteur important de la gestion du changement et de la circulation de l'information dans ces périodes critiques d'évolution de l'organisation »* (DOUGUET, MUNOZ, 2005, in FRANCHISTEGUY-COULOUME, 2015, p.43).

Même en l'absence d'une littérature spécifiquement axée sur le développement des compétences transversales par le biais d'expériences professionnelles, nous pouvons souligner le fait que les compétences transversales englobent la communication, la collaboration en équipe ainsi que l'intelligence émotionnelle. Ceci est d'autant plus vrai pour un manager hospitalier de proximité.

1.4.3. Le développement personnel

À mesure que les entreprises ou les organisations font face à des évolutions importantes et continues, il semble que les méthodes de développement personnel suscitent un intérêt croissant chez les managers. Ces méthodes leur permettraient, tout du moins du point de vue théorique, de développer et renforcer de nouvelles compétences managériales et de leadership (JAOTOMBO, 2013, p.201).

Il en résulte les interrogations suivantes :

- Qu'entend-on par « développement personnel » ?
- En quoi ce processus peut-il contribuer à favoriser le renforcement des compétences transversales d'un manager ?

Le concept de développement personnel suscite intérêt mais également méfiance (JAOTOMBO, 2009, p.30). Sous ce terme, sont englobées diverses pratiques et techniques mais également différents ouvrages de référence visant à favoriser l'épanouissement de soi. Ce concept est né dans les années 60 et a principalement été utilisé dans un contexte thérapeutique. Au cours des années 1990, il apparaît une nette évolution du champ d'action de ce développement personnel qui s'étend au secteur des services et de l'édition. « *La multiplication, au cours de ces quinze dernières années, de l'offre de prestations de développement personnel est telle, que l'on peut évoquer la constitution d'un marché des techniques de gestion de soi* » (REQUILE, 2008, p.74). Dans cette optique, cette notion de développement personnel est le fruit de toutes les attentions, notamment celle du milieu professionnel, en particulier dans le domaine managérial. Ainsi le développement personnel évolue et est rapporté au milieu professionnel en se concentrant sur « *la subjectivité et sur les dynamiques relationnelles et communicationnelles au sein des groupes* ». Il en découle d'un changement significatif dans les méthodes de gestion et de management. (REQUILE, 2008, p.75). Les professionnels du management font alors appel à des coaches et des consultants en ressources humaines ayant une expertise dans ce domaine. L'objectif leur est donné de guider les managers dans l'amélioration de leurs relations avec leur travail, avec leurs collaborateurs mais aussi leurs supérieurs.

En résumé, le développement personnel est perçu comme « *une réponse à une série de mutations, économiques et organisationnelles d'une part et socioculturelles d'autre part* » (BRUNEL, 2016) Les managers aspirent à développer de nouvelles compétences non techniques liées à la manière dont ils se connectent avec eux-mêmes, avec autrui et avec leur contexte (ou environnement professionnel), tout en consolidant celles qu'ils ont déjà acquises grâce à leurs expériences propres.

2. ETUDE DE CAS DES SOFT SKILLS CHEZ LES CADRES DE SANTE D'UN CHRU : UNE APPROCHE QUALITATIVE PAR ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Les recherches bibliographiques menées dans notre première partie nous ont permis de dresser un état de la littérature concernant notre problématique et de mettre en avant la pertinence de cette étude. Dans cette seconde partie, nous présenterons une étude de cas des soft skills chez des cadres de santé d'un CHRU. Nous décrirons tout d'abord la méthodologie de recherche empirique utilisée, puis nous apporterons des éléments d'analyse pour en faire émerger les principaux résultats.

2.1. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour l'étude de notre recherche, nous avons choisi une approche qualitative par entretien semi-directif. L'approche qualitative dite aussi « approche compréhensive », permet au chercheur de comprendre de manière plus approfondie et détaillée les phénomènes complexes du monde réel en s'intéressant aux descriptions, aux perceptions, aux interprétations et aux expériences des individus (DUMEZ, 2016).

2.1.1. Explication du choix des entretiens semi-directifs

Cette méthode qualitative par entretien semi-directif nous a paru la plus appropriée au regard de notre objectif, à savoir le recueil des points de vue, la perception sur le sujet de chaque personne interviewée. Cette démarche nous a permis de collecter un matériau riche et varié, elle a été aussi le moyen d'approfondir certaines notions évoquées par le répondant. Enfin, elle nous a permis d'avoir accès à des avis et des points de vue plus personnels.

Les entretiens ont été menés à l'aide d'une grille d'entretien (cf. Annexe 1) caractérisée par plusieurs thématiques que nous souhaitons abordées. Cette grille d'entretien a été construite à l'aide de plusieurs questions relevant de quatre thématiques distinctes :

- A travers la première thématique, nous souhaitons recueillir des informations concernant les représentations du manager relatives à son métier aujourd'hui, quelles grandes étapes ont marqué sa construction managériale et quels types de compétences ce dernier a appris tout au long de son parcours professionnel. Il est à noter que nous avons délibérément choisi de ne pas aborder de manière explicite la notion des compétences softs dans cette première partie afin de ne pas orienter les réponses.

- La deuxième thématique explorée concerne les soft skills proprement dites, quelle en est la définition du manager, comment les développe-t-il et quelle importance il leur accorde dans son management.
- La troisième thématique aborde les besoins dont le manager requiert pour développer ses soft skills et comment y contribue son institution.
- Enfin, la dernière thématique fait référence aux notions de bien-être, et de développement personnel du manager et le lien qu'il peut faire avec le développement de ses soft skills.

2.1.2. Échantillons

Les participants à l'étude sont des professionnels de santé qui sont responsables d'équipes paramédicales. Plus précisément, il s'agit de huit cadres de santé en secteur de soin et deux cadres supérieurs de santé de Pôle d'un CHRU (cf. Annexe 2). Ce choix émane d'un souhait d'étudier notre propre environnement de travail afin de mieux le comprendre pour notre pratique managériale future. Cependant, les professionnels interrogés ne travaillent pas au sein de notre propre Pôle hospitalier (un Pôle étant un regroupement de différents services hospitaliers de disciplines médicales différentes mais rapprochés par une complémentarité), nous avons le souci de cibler des professionnels qui n'aient pas de lien de travail direct avec nous. Ainsi, les managers sollicités sont issus de différents Pôles. Par ailleurs, nous nous sommes volontairement dirigés vers des managers qui ont plusieurs années d'exercice dans cette fonction, ce qui permet de s'appuyer sur une expérience professionnelle suffisante (Cinq années d'expérience pour le plus jeune dans la fonction et vingt années pour le plus ancien). En termes d'organisation, nous avons tout d'abord adresser aux personnes interrogées une demande formulée par mail expliquant notre démarche. Nous avons par la suite planifié les entretiens semi-directifs selon les disponibilités de chacun après accord de leur part.

2.1.3. Collecte des données

L'ensemble des entretiens s'est effectué exclusivement en présentiel et de manière individuelle. Il était important pour nous de favoriser un climat de confiance propice au dialogue et à l'échange. Nous demandions lors de chaque entretien l'autorisation qu'il puisse être enregistré et nous assurons à l'interlocuteur que sa retranscription serait anonymisée. Nous précisions également à chaque début d'entretien l'assurance d'une écoute attentive, respectueuse, bienveillante et dépourvue de tout jugement. En ce sens nous invitons la personne interrogée à se sentir libre dans son expression.

Après cette entrée en matière, nous poursuivions directement l'entretien avec la première question sans exprimer volontairement le thème de notre recherche afin de ne peut pas orienter les premières réponses et permettre une certaine spontanéité.

2.1.4. Traitement des données

Une fois l'ensemble des entretiens réalisés, nous avons procédé au traitement des données. Dans un premier temps nous avons retranscrit l'intégralité des entretiens de manière exhaustive et fidèle (cf. Retranscriptions).

Dans un second temps nous avons réalisé une première synthèse de chaque entretien sous la forme d'un tableur excel (cf. Annexe 3). Nous y avons fait figurer dix onglets représentant chacun un entretien, nommés de E1 à E10 avec une correspondance avec chaque interrogé. A l'intérieur de ces onglets, nous avons retenu les verbatims les plus significatifs de chaque professionnel, en regard des questions posées issues des quatre thématiques étudiées.

Puis nous avons fait émerger des concepts de premier ordre et des concepts de second ordre. Enfin, une fois ce travail de traitement fini, nous nous sommes attelés à créer un dernier tableau dans un onzième onglet qui synthétise à lui seul l'ensemble des dix onglets en y apportant en plus les différents principaux résultats émergents (cf. Annexe 4).

2.1.5. Limites de l'étude

Bien qu'ayant été vigilants à la méthodologie qu'exige une étude qualitative par entretien semi-directif, nous avons conscience d'un certain nombre de limites.

La première limite que nous avons rencontrée se situe au niveau de l'organisation et la planification des entretiens. Il n'a pas été facile de faire concorder les agendas de tous les professionnels interrogés avec le nôtre.

La deuxième limite se situe au niveau du périmètre de notre étude. En effet, cette limite s'est imposée pour des raisons pratiques, nous avons fait le choix d'interroger des managers d'une seule et même structure, à savoir un CHRU. Il aurait été intéressant d'élargir le périmètre à d'autres structures (structure privée, structure hospitalière plus petite...) car le sujet étudié est sociétal et les résultats recueillis auraient permis une étude comparative d'une plus grande envergure. De plus, le nombre restreint participants (n=10) limite l'extrapolation des résultats à l'ensemble de la population des cadres de santé du CHRU concerné.

La troisième limite fait référence à la notion de temps, une notion non négligeable dans la collecte des données. Cet exercice s'est montré très chronophage malgré l'utilisation de nouvelle technologie pour l'enregistrement des entretiens et leur retranscription.

Enfin, une dernière limite concerne notre manque d'expérience dans l'utilisation de la méthode d'investigation qu'est l'étude qualitative par entretien semi-directif. Il n'a pas été aisé de procéder au traitement des données de manière logique et efficace comme nous le souhaitions.

2.2. RESULTATS DE L'ANALYSE

L'analyse de la matière recueillie s'organisera à travers quatre parties qui correspondent aux quatre thématiques que nous avons définies et qui regroupent l'ensemble des questions posées :

- La première partie consiste à situer les participants dans leur contexte professionnel au travers de leurs représentations qu'ils ont de leur métier de manager. Puis de retracer leur évolution managériale en soulignant les étapes marquantes et les compétences qu'ils ont pu apprendre et acquérir. L'objectif de cette partie est de comprendre quelles sont les caractéristiques de leur management aujourd'hui, comment ils se sont construits et quel type de compétences ils ont appris et développé en regard.
- La seconde partie fait appel à l'objet principal de notre recherche, à savoir les soft skills. Notre objectif est de cibler les soft skills développées chez les managers interrogés, de savoir comment ils les développent, qu'est ce qui y contribue et la place qu'ils leur font dans leur management.
- La troisième partie identifie la contribution de l'institution dans laquelle les managers interrogés exercent et de quoi ils auraient besoin pour développer davantage leurs soft skills. L'objectif étant de repérer quels peuvent être les facteurs environnementaux favorisant le développement de leurs compétences non techniques.
- Enfin la dernière partie fait référence au lien potentiel qu'accordent les managers entre leur bien-être, leur développement personnel et le développement de leurs soft skills. L'objectif de cette dernière partie est de comprendre si ces deux notions peuvent être des autres facteurs permettant de développer leurs soft skills.

A travers cette structuration d'analyse, nous souhaitons dégager les principaux résultats permettant d'apporter des éléments de réponse relatifs à la problématique étudiée.

2.2.1. Représentations de la fonction et construction managériale

L'objectif de cette première partie d'analyse est de dresser un état de lieux. Comment les managers interrogés voient leur fonction, leur métier de manager. Comment ils estiment s'être construits en tant que manager.

2.2.1.1. [Les représentations du métier](#)

Il s'agit tout d'abord dans cette sous partie de mettre en exergue les représentations des participants qu'ils ont sur leur métier de manager.

Nous constatons que l'ensemble des répondants s'accordent à dire que leur fonction de manager aujourd'hui a pour mission l'accompagnement des équipes dans un contexte professionnel difficile et en perpétuel changement. « *Mon métier, pour moi représente un travail d'accompagnement d'une équipe dans un environnement qui change sans cesse* » (E1). Un autre répondant (E5) rajoute à ce climat décrit les notions de « *pressions, de tensions* » et que le manager « *fait tout dans l'urgence* ». La gestion des imprévus comme la gestion de l'absentéisme face à des équipes épuisées par le manque de personnel, la gestion des flux des patients dans un contexte de fermeture de lits croissante, fait en grande partie de son quotidien laissant peu de place à la gestion de projet. Selon E2, cet accompagnement au changement des équipes se reflète par un travail « *de collaboration avec tous les intervenants qui gravitent autour du patient* ». D'autant plus que le manager tient une place centrale dans la coordination et le partage de l'information entre les équipes médicales, paramédicales et l'administration. Par ailleurs, ce travail d'accompagnement nécessite la mobilisation de certaines compétences. En effet, selon E3, « *si on ne met pas de l'empathie, de l'écoute et des valeurs humaines pour accompagner les équipes, on va les perdre* ». E7 rapporte, selon ses dires que la communication est indispensable comme autre compétence à mobiliser. E9 quant à lui exprime le fait que « *c'est accorder une importance à sa relation aux autres* », mais c'est aussi savoir se connaître et connaître « *ses forces et ses faiblesses* » pour répondre aux enjeux de sa profession. Enfin, E10 illustre ses propos en utilisant le terme de leader, « *je me considère plutôt comme quelqu'un qui est leader, qui essaie d'emmener les gens avec moi* ».

A retenir : Ainsi, nous remarquons dans cette première sous partie d'analyse que les compétences mobilisées sont exclusivement des compétences non techniques (soft skills) au regard du contexte professionnel complexe que vivent les managers. Aucun d'entre eux n'évoque les compétences techniques (hard skills) comme compétences mobilisées.

Cela nous renvoie à la prochaine question à savoir les étapes marquantes de leur parcours professionnel.

2.2.1.2. Les étapes marquantes dans la construction managériale

Nous poursuivons ainsi l'analyse en étudiant les étapes marquantes du parcours des participants qui ont eu un impact significatif sur leur construction managériale.

Tout d'abord, huit des dix répondants ont exercé une fonction de faisant fonction de cadre de santé et estiment que cette expérience a été la plus marquante dans leur construction. Ils décrivent une période de découverte du métier de manager, d'apprentissage, et de « *sortie de zone de confort* » (E1). Ils soulignent fortement et unanimement le caractère relationnel de cette expérience professionnelle : rapidement cette fonction les a amenés à être confrontés à des situations de gestions des relations humaines, à travers notamment le management des équipes sous leur responsabilité mais également par le biais des échanges avec leurs pairs et leurs collègues « *J'ai eu des collègues qui m'ont vraiment inspiré. Ils étaient un exemple de modèle que je voulais être en tant que manager* » (E2). Un autre répondant abonde en ce sens et ajoute que « *des relations interpersonnelles ont permis un certain enseignement de ce que je souhaitais être ou ne pas être en tant que manager* » (E10).

La réponse de E9 apporte une autre dimension supplémentaire à la question posée : celle de l'expérience personnelle. Ainsi E9 juge que son expérience personnelle de sportif de compétition de haut niveau a eu un effet crucial dans sa construction de manager : « *ça a été ma carrière de sport de compétition. Un environnement qui m'a appris des valeurs fondamentales tel que l'esprit collectif, l'esprit d'équipe, le partage, l'entraide, le respect, la communication, la combativité, la rigueur, voire le sacrifice pour l'autre, pour l'équipe dans un but de compétitivité et l'honnêteté* ». Il émane ainsi l'importance des valeurs humaines qui semblent être selon tous les répondants le dénominateur commun des étapes marquantes de leur parcours.

Enfin, nous notons que l'ensemble des répondants a cité, mais rapidement, leur passage à l'école des cadres de santé. Cette formation académique a été nécessaire pour acquérir des bases théoriques et des compétences techniques, mais en rien cette étape n'a été considérée comme étant l'élément principal et prépondérant de leur construction en tant que manager et encore moins du manager qu'ils sont aujourd'hui. Ils jugent cette étape « *obligatoire et impérative (...) parce que pour être cadre il faut avoir un diplôme* » (E3)

A retenir : Les principales étapes qui ont permis aux cadres de santé de se construire sont les expériences professionnelles de terrain. Notamment cette période de faisant fonction

de cadre qui correspond à la première confrontation avec le terrain et les relations humaines, et correspond ainsi au premier contact avec les responsabilités inhérentes à cette fonction. Les cadres de santé se construisent à travers les échanges et les interactions avec les autres, qu'ils soient conflictuels ou positifs et constructifs. Pour un seul répondant, ses expériences personnelles ont contribué à son développement professionnel, conduisant ainsi au manager qu'il est aujourd'hui. La formation académique arrive sans surprise en dernière position.

Nous pouvons à présent nous poser la question des réelles compétences apprises durant leurs parcours, quelles en sont les plus significatives et pertinentes ?

2.2.1.3. [Les compétences apprises](#)

Pour rappel, nous avons interrogé les participants en laissant le questionnement ouvert et non orienté sur le type de compétences apprises. A cette question, les réponses ont été unanime : les compétences apprises relèvent toutes du domaine des soft skills. Chacun, avec ses propres mots, a décrit ces compétences comme faisant référence à des notions de savoir-être, à des capacités relationnelles, pour d'autres à des traits de caractère ou encore à des compétences comportementales. Nous notons, que les réponses ont été riches et détaillées et que les répondants ont formulé leur propos spontanément à ce sujet sans avoir été orienté ou guidé.

Nous pouvons analyser les verbatims les plus pertinents en les regroupant de manière à identifier deux types de compétences spécifiques :

- Les compétences softs (soft skills) orientées vers la relation à soi : « *Les compétences non techniques, c'est elles qui m'ont construit, et qui m'aident encore aujourd'hui à avancer et à appréhender mes futures expériences* » (E9) ; « *Celles qui impliquent je dirai mon moi, la connaissance de moi-même, de moi avec les autres* » (E9) ; « *La remise en question que je continue à développer encore* » (E6). « *L'exemplarité. Faire ce que je dis et dire ce que je ferai* » (E6).
- Les compétences softs (soft skills) orientées vers la relation aux autres : « *Échanger sur nos points de vue, cela m'aide beaucoup dans ma prise de décision face à des situations complexes. Seul, on n'arrive à rien* » (E1) ; « *J'ai développé une écoute encore plus accentuée* » (E2) ; « *J'accorde beaucoup d'importance à la qualité relationnelle, la parole, la façon d'être, la façon de travailler ensemble* » (E4) ; « *Ce n'est pas forcément des compétences techniques mais plus des compétences relationnelles avec les autres* » (E7) ; « *C'est tout ce qui tourne autour de l'humanité, du respect, qui sont pour moi des*

valeurs de base. De l'écoute, de l'attention à l'autre » (E8) ; « J'ai appris et fait évoluer toutes les compétences en lien avec les relations humaines » (E9) ; « Être à l'écoute et envie de comprendre l'autre dans ce qu'il est et dans ses craintes, dans ses besoins, de manière à mieux y répondre » (E10).

L'ensemble des cadres de santé interrogés souligne l'importance des compétences comportementales dans leur construction professionnelle en précisant qu'elles ont été acquises au cours de leurs parcours professionnels, aussi variés soient-ils. Ils ne parlent que très peu des compétences techniques qui auraient pu, au final, leur permettre de se construire, exception faite dans un cas des compétences en informatique. En revanche, en se penchant plus précisément sur la question, il apparaît qu'il s'agit surtout des relations aux autres qui ont permis cette construction professionnelle. Ces relations aux autres ont permis une émancipation voire une indépendance professionnelle salvatrice, positive et dynamisante dans leur façon de manager, de gérer leurs équipes. En d'autres termes, il apparaît une personnalisation managériale évidente et inhérente au vécu professionnel de chacun, mais un vécu uniquement professionnel. En effet, l'impact des relations à soi, sur leur construction professionnelle, est très peu marqué. Autrement dit il n'apparaît que peu d'influence de l'expérience personnelle. Malgré cela, et de façon logique au demeurant, les cadres interrogés mentionnent que les relations aux autres qui les ont le plus marquées et façonnées faisaient écho à leur sensibilité propre, donc à leur perception personnelle des relations et de ce fait à ce qui les caractérise profondément, intrinsèquement. Même si pour la majorité d'entre eux les expériences de vie / personnelles ne sont pas considérées objectivement comme l'élément principal de leur construction managériale, de façon tout à fait inconsciente leur moi intérieur n'a retenu que les éléments qui leurs correspondaient.

En synthèse, il est établi que pour ces managers avertis, les compétences comportementales acquises sont les plus adaptées pour assurer leur mission de manager. En revanche, sans s'en rendre compte objectivement, ils se sont construits sur leur sensibilité, leur perception des choses et donc les expériences personnelles qui les ont façonnées à titre individuel et personnel.

A retenir : Pour la majorité des répondants, les caractéristiques du métier de manager sont principalement des caractéristiques de nature humaine, axées principalement sur la relation à l'autre. Ils décrivent une construction managériale basée essentiellement sur des expériences professionnelles portées par des relations à l'autre. Il s'agit donc de l'apprentissage et de l'intégration de compétences identifiées comme « softs ».

Conclusion à tirer de l'analyse de ce premier thème :

Les compétences managériales sont principalement des soft skills, ce qui est l'essence même du management.

2.2.2. Le développement des soft skills

Dans cette seconde partie d'analyse, il a semblé naturel d'aborder la notion de compétences transversales proprement dites au regard de ce qui a été mentionné précédemment. Ainsi nous avons utilisé de façon plus précise – en le nommant textuellement - le terme de « soft skills » dans la formulation des questions de cette partie et nous avons constaté que la majorité des participants en connaissaient le sens, la définition.

2.2.2.1. Définitions

A la question, comment définiriez-vous ce type de compétences, les répondants ont, avec leurs propres mots, fait référence à soit à des compétences non techniques relevant directement et explicitement à des « *compétences comportementales* » (E1), soit à des compétences relationnelles « *Le travail en équipe. Savoir travailler ensemble. L'écoute, l'empathie par rapport aux autres. La communication est importante aussi* » (E2). E9 ajoute à sa description une notion tridimensionnelle qui mobilise : le moi, le moi avec les autres et le moi avec mon environnement : « *Qui l'on est, qui l'on est avec les autres et comment on évolue dans l'environnement dans lequel on se trouve* ». Le savoir-être est aussi mentionné par E3 décrivant le « *qui je suis et comment j'ai envie d'être avec les autres et la façon dont vous vous adressez aux autres, comment vous vous comportez avec les autres* ».

Ces définitions ont été très riches de détails, mettant en lien également ces compétences avec une certaine « *intelligence émotionnelle* » (E1) qui demande selon E9 « *d'avoir conscience de qui nous sommes en premier. Cela demande un certain niveau d'introspection. Ces compétences relevant de l'intelligence émotionnelle peuvent-être : la connaissance de soi, l'estime de soi, l'empathie, sa propre remise en question* ».

A retenir : Il apparaît un très large éventail sémantique et dialectique répondant à ces notions de softs skills. Ceci souligne la richesse et la variété de ces compétences.

2.2.2.2. Les soft skills qui caractérisent les managers

Les compétences softs les plus évoquées font référence : à la communication, à l'écoute, à l'empathie, à la proximité, à la collaboration, à l'esprit d'équipe, à l'esprit critique et à la capacité de négociation. Par définition ces compétences sont au cœur de leur quotidien managérial. Elles sont mobilisées et utilisées avec le souci de favoriser une ambiance de travail bienveillante et la plus propice possible, « *Je suis assez sensible à ce que les personnes avec qui je travaille se sentent bien dans leur travail* » E6. E8 rapporte également que « *la flexibilité, l'adaptabilité, la capacité d'analyse et la capacité de remise en question sont capitales* ».

Nous percevons au travers de ces réponses, que les managers interrogés accordent un intérêt tout particulier à la possibilité de vivre pleinement au quotidien et sur le terrain ces compétences qui les caractérisent.

A retenir : Les soft skills liées à « la relation à l'autre » sont prépondérantes pour chacun des managers interrogés. Des capacités individuelles telles que l'adaptabilité et la remise en question sont perçues comme étant capitales dans un environnement professionnel incertain, changeant et proche de la rupture à tous instants.

2.2.2.3. Le développement des soft skills

La première information émanant de la lecture flottante des dites réponses est que l'origine des soft skills de ces managers vient provient de la construction de la personne qu'ils sont devenus. E1 explique que : « *c'est quelque chose que j'ai depuis toute petite, j'ai grandi avec et avec l'expérience, le temps, je ne fais que progresser* ». Cette origine puise sa source dans l'éducation comme le souligne E3 « *C'est déjà un bagage si on peut dire éducationnel* ». E6 ajoute à ses propos la notion « *d'exemple* » de ses aînés. En poursuivant l'analyse par le biais du codage des entretiens semi-directifs, nous identifions trois caractéristiques propres au développement des soft skills des managers interrogés :

- 1/ pour certains managers (n = 6) ce sont les expériences professionnelles de terrain qui ont permis de développer ces compétences softs « *La majorité de ce qu'on apprend vient pas de la théorie mais bien de la pratique, enfin pour ma part* » (E5).
- 2/ pour d'autres (n= 2), ces soft skills acquises et développées, sont à mettre en lien avec leurs traits de caractère, autrement dit leur personnalité, « *je pense que c'est aussi inhérent à mon caractère* » E2 ; « *je pense aussi ma façon d'être* » E3.
- 3/ pour une minorité (n = 2), ce sont les expériences personnelles et notamment des événements difficiles de la vie qui ont permis ce développement, en s'ajoutant aux expériences professionnelles.

A retenir : L'origine du développement des soft skills des managers est principalement double : soit elles prennent leur origine dans les expériences professionnelles, soit elles sont issues de leur *moi intérieur* et donc liées à la personnalité et aux traits de caractère. Enfin, de façon rare, quasi-exceptionnelle, les expériences personnelles présentent un impact majeur dans le développement de ces compétences.

2.2.2.4. L'intérêt accordé dans leur management

Les managers sont unanimes vis-à-vis de cette question : ils accordent un intérêt fort et prioritaire aux soft skills dans leur management. Elles sont essentielles, et elles permettent même pour certains de faciliter leurs missions « *Si on n'est pas dans ce relationnel, notre travail sera encore plus difficile en tant que manager* » (E2). E5 les juge comme indispensables « *c'est le socle, la base de tout, ce qui fait qu'on manage de l'humain et pas des robots* ». E9 exprime le fait que dans un contexte professionnel difficile qu'il vit, ces compétences peuvent être un levier d'action « *Aujourd'hui, dans le monde actuel de tensions que nous vivons, nous arriverons à nous en sortir ensemble si nous mobilisons tous ces compétences* ».

A retenir : Les soft skills sont essentielles et indispensables à un bon management selon les professionnels interrogés. Elles donnent un sens à leur fonction, leur rôle, leur métier et peuvent être facilitantes face à des gestions de conflit, voire de crise dans un contexte professionnel difficile et changeant.

Conclusion à tirer de l'analyse de ce deuxième thème :

Les managers interrogés développent essentiellement leurs soft skills au travers de leurs expériences professionnelles.

2.2.3. Les facteurs environnementaux

Dans cette troisième partie, il semble pertinent de s'intéresser aux facteurs environnementaux, tels que la culture institutionnelle ou les besoins perçus et ressentis par les managers. La question inhérente à cette analyse des facteurs environnementaux est leur niveau d'influence sur le développement des soft skills.

2.2.3.1. La contribution de l'institution

La majorité des répondants estime que l'institution n'apporte pas le soutien ni les conditions nécessaires au développement de ces compétences non techniques, « *elle ne le permet pas du moins pas à la hauteur de mes attentes. Je trouve que le modèle hiérarchique est encore très descendant avec des relations peu ouvertes au travail en équipe, au collaboratif* » E9.

L'institution propose quelques formations relatives à ce sujet, mais E5 verbalise et souligne le manque de temps pour profiter et participer à ces formations « *Nous sommes plus dans l'urgence d'éteindre les feux et donc pas le temps de se former* ». En effet, l'acquisition de ces compétences est inscrite comme étant un axe prioritaire dans la stratégie managériale institutionnelle au travers du projet d'établissement mais elles ne sont pas véhiculées sur le terrain.

L'axe de réflexion portant sur la qualité de vie au travail devrait être beaucoup plus développé par les instances et l'institution selon E3 « *l'institution essaye de mettre en place des choses pour améliorer la qualité de vie au travail. Le problème : on est très en retard de ce qui se fait dans d'autres structures en dehors de la santé* ».

Ainsi une certaine liberté dans l'organisation et la façon de manager mais une également – et surtout - une bonne collaboration avec la hiérarchie sont fondamentales et nécessaires au bon développement des compétences softs.

A l'inverse E8 et E10 estiment que le frein au développement de ces compétences n'est pas lié à l'institution mais aux individus « *C'est plus une question de personne que d'institution. On est dans une grosse structure qui complexifie les relations humaines* » (E8) ; « *Je ne suis pas sûr que ce soit l'institution, je pense que ce sont certains individus dans l'institution qui empêchent un management humain* » E10. En effet, l'unité « individu » par un investissement personnel au quotidien sur le terrain, peut compenser et pallier les insuffisances du système. Il est bien évident que plus la structure est importante, vermiculaire, tentaculaire plus il est difficile pour l'institution et ses dirigeants de toucher chaque individu, chaque agent dans son quotidien. Des axes de réflexion, de priorité sont définis par les instances mais ceux-ci restent insuffisants s'il n'y a aucun relais auprès des équipes tant les couches sont épaisses et parfois hermétiques.

Enfin, l'ensemble des cadres de santé interviewé exprime le fait que l'institution devrait avoir une prise de conscience concernant l'intérêt et les enjeux du développement de ces compétences « *Nous sommes au début d'un grand tournant à l'hôpital et je pense que pour construire quelque chose de meilleure notamment pour les nouvelles générations, il va falloir prendre conscience que nous y arriverons en recentrant notre management sur l'humain* » E9.

A retenir : La majorité des managers ne ressent ni ne perçoit cet accompagnement de l'institution, institution dont le rôle est pourtant fondamental dans la formation et l'accompagnement de ces managers, et notamment pour le développement des soft skills. Les managers interrogés estiment que l'institution devrait être un moteur avec une politique claire, précise, transparente et dynamisante de soutien à ces équipes d'encadrement.

Pour d'autres, ce principal constat est propre à certains professionnels et ne relève pas du rôle de l'institution.

2.2.3.2. [Les réels besoins des managers](#)

A la question « *de quoi auraient-ils besoin pour favoriser le développement de leurs soft skills* », la réponse est unanime ! Un focus est fait sur tout ce qui pourrait améliorer les conditions de travail avec pour objectif principal l'obtention d'une sérénité dans les échanges, mais également une certaine confraternité et entre-aide, ce qui, par voie de conséquences, apporte l'apaisement des éventuelles tensions « *D'un peu plus de sérénité au sein du travail et au sein de notre institution. La période que nous vivons actuellement est tellement perturbée et bousculée, ce n'est pas forcément une ambiance propice pour développer et faire développer ces compétences* » E6. La notion de temps, de partage et d'échange, donc d'attention portée à l'autre, est également soulignée par E1. « *Le temps de partager du temps ensemble, pour se connaître* » pour E3. Par ailleurs, les répondants mettent l'accent sur la qualité de vie au travail qui pourrait être un facteur favorisant le développement de ces compétences softs. Ils en apportent une définition axée sur la qualité de la relation aux autres, sur la qualité de la communication entre tous.

Il est important de rappeler que concernant cette question « sur les besoins » aucun répondant n'a fait référence à l'aspect matériel ou financier.

D'autres évoquent comme besoin, l'importance de la reconnaissance de leur travail par leur hiérarchie, qu'elle ait confiance en eux et qu'elle montre l'exemple en ayant un management plus humain. Enfin, un manager évoque le besoin en formation et un dernier n'a pas de besoin particulier.

A retenir : La majorité des cadres de santé reconnaît avoir besoin d'une meilleure qualité de vie au travail, ce qui englobe une bonne ambiance et de meilleures conditions de travail. Ceci autoriserait des relations interpersonnelles plus sereines. Tous ces besoins font essentiellement référence à des besoins d'ordre relationnel.

Conclusion à tirer de l'analyse de ce troisième thème :

La qualité de vie au travail peut être considérée comme un facteur favorisant le développement des soft skills. L'institution dans laquelle exerce les managers joue un rôle important dans l'impulsion de cette dynamique positive.

2.2.4. Les facteurs personnels

Dans cette dernière partie, nous souhaitons savoir si d'autres facteurs permettraient aux managers de développer des soft skills, notamment des facteurs d'ordre personnels.

2.2.4.1. [Le bien-être du manager](#)

La majorité (n = 8) des cadres de santé estiment que le développement des soft skills permet d'atteindre un niveau de bien-être significatif, tout au moins suffisant pour imprimer une dynamique constructive et contagieuse à ces équipes, « *Le lien serait pour moi que ces compétences permettent au manager de s'épanouir dans ce qu'il fait. De donner du sens à ce qu'il fait et donc de favoriser son bien-être* » E9. Ceci traduit un mode de fonctionnement « passif » par transitivity.

A l'inverse il est surprenant de constater que pour deux cadres de santé, le bien-être du manager permettrait de développer ces compétences « *le bien-être personnel peut aussi engendrer des compétences managériales et notamment au niveau du comportement et de l'attitude* » E10. E1 explique que si « *on n'est pas bien soi-même, on n'est moins ouvert à l'autre* » ceci sous-entend un lien de causalité entre le bien-être du manager et sa capacité à développer ses compétences softs traduisant un mode de fonctionnement « actif » dans la construction de ces compétences avec finalement « une extériorisation » de ce bien-être sous la forme de ces compétence softs.

A retenir : Il existe un lien de causalité entre le bien-être du manager et le développement des soft skills, quel que soit le cheminement intrinsèque de cette construction.

2.2.4.2. [Le développement personnel du manager](#)

Le développement personnel est défini comme un élément qui contribue au bien-être du manager dans la réalisation de son métier, de sa fonction « *c'est bien se sentir dans sa fonction de manager* » E1. C'est également pour E2, un moyen de « *prendre du recul et relativiser les*

situations » en apprenant à mieux se connaître. Ainsi, il est intéressant pour E3 « de s'obliger à se former. Il y a de plus en plus de formations aujourd'hui, qui interviennent sur les comportements ».

Il y a cependant une différenciation de perception et d'analyse de l'influence du développement personnel :

- Pour certains, le développement personnel se distingue de la vie professionnelle et de la vie personnelle. Selon E5, « *Il y aurait le développement personnel propre au management et le développement personnel dans ma vie privée* ». E8 renchérit sur cette notion : « *c'est travailler sur soi, humain, sur soi professionnel et sur soi dans l'environnement, dans les environnements dans lesquels on évolue* ».
- A l'inverse, pour E9, les deux vies (professionnelle et personnelle) sont liées « *je l'utilise pour avancer dans ma vie personnelle et professionnelle. Tout est lié. C'est en fait toutes les activités qui contribuent à prendre soin de vous, à aller chercher qui vous êtes, quel est le sens de votre vie, à mieux vous connaître quoi. Ça me permet de mieux comprendre les autres, d'être disposée à de meilleures relations avec les autres* ».
- E10 amène un commentaire complémentaire et néanmoins très intéressant : la notion de volonté. En effet pour lui, le développement personnel est conditionné par une démarche individuelle et volontaire « *si la personne n'a pas envie, on pourra faire ce qu'on veut, ça ne marchera pas* ».

A retenir : Pour la majorité des cadres de santé le développement personnel se fait essentiellement à travers leur vie professionnelle, sans aucun lien avec leur vie privée. Il existe ainsi une dissociation entre la réalité professionnelle et la réalité privée.

En revanche deux cadres de santé expriment clairement que la vie privée et la vie professionnelle sont liées et que le développement personnel peut être favorisé par ces deux sphères, pourtant opposée conceptuellement. Il est aisé pour eux de passer de l'une à l'autre pour y trouver des ressources que nous qualifierons de transversales.

Conclusion à tirer de l'analyse de ce quatrième thème :

Il existe un lien de causalité entre le bien-être du manager et le développement de ses soft skills. Le développement personnel et la connaissance de soi des managers interrogés passent principalement par les expériences professionnelles.

3. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

Après avoir fait l'état de la littérature et réalisé une recherche empirique grâce à une enquête menée auprès de professionnels de terrain, nous arrivons au terme de ce travail en proposant la discussion des résultats complétée par des propositions managériales.

3.1. DISCUSSION

La question initiale qui a guidée notre réflexion est la suivante : *Quelle est la place des soft skills dans le développement managérial des cadres de santé d'un CHRU ?*

Pour répondre à cette question, nous avons focalisé notre attention :

- Sur la perception que ces cadres de santé ont de leur rôle de manager, sur les éléments qui ont construit et permis leur évolution managériale.
- Sur les facteurs favorisant le développement de ces compétences transversales et notamment la relation potentielle entre le bien-être, leur développement personnel et l'amélioration de ces compétences transversales de ces cadres de santé. En dernier lieu, nous avons exploré la relation potentielle entre leur bien-être, leur développement personnel et l'amélioration de leurs compétences transversales.

Cette section « discussion », sera organisée selon les thèmes préalablement abordés dans la revue de littérature.

3.1.1. L'intérêt des soft skills dans le rôle managérial des cadres de santé

Rappelons que pour BOURET et al. (2023), le monde professionnel est défini comme étant empreint de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté. Dans ce contexte, il devient impératif pour les managers de s'adapter au mieux aux évolutions en cours. Par la même, il se voit dans l'obligation de développer des compétences spécifiques et surtout réactualisées. Cette notion d'instabilité rapportée par la littérature fait écho aux témoignages recueillis auprès des cadres de santé. En effet, ceux-ci sont unanimes et rapportent tous un environnement professionnel en perpétuel évolution et changement qui leur impose de se réinventer au quotidien dans leur façon de manager leurs équipes. Ils décrivent un climat marqué par l'incertitude, les tensions et les pressions, les contraignant à agir dans l'urgence, ce qui n'est ni satisfaisant, ni rassurant. Ils illustrent ce sentiment d'incertitudes par des situations concrètes toutes rapportées à la notion « d'imprévu ». Notons comme exemple la montée de

l'absentéisme des agents secondaire à un épuisement professionnel lui-même dû au manque de personnel et aux conditions de travail. Mais nous pouvons tout autant rapporter comme exemple la gestion des flux des patients largement impactée dans sa fluidité par une fermeture des lits en augmentation. Ces situations sont source pour les managers d'un profond sentiment d'insécurité. Ces exemples viennent renforcer la représentation du monde VUCA, caractérisé par des circonstances où les conditions et les éléments qui les influencent sont instables, difficiles à anticiper et complexes.

Pour compléter cette première observation, les cadres de santé interrogés rappellent de manière naturelle que leur rôle principal et fondamental consiste à guider et aider les équipes à travers les transformations structurelles et conjoncturelles. Ils notent que cette orientation nécessite le développement et l'utilisation de compétences spécifiques et particulières, mais surtout adaptées à l'époque dans laquelle nous vivons. Ils privilégient ainsi des compétences liées à l'interaction avec autrui, définie par la capacité à travailler en équipe, à communiquer efficacement et à collaborer. L'article de DENUAULT (2018) soutient cette théorie en indiquant que le management contemporain et moderne d'un cadre de santé doit se concentrer sur l'Humain ce qui est l'élément fondamental. L'accompagnement des équipes repose sur une communication efficiente, réciproque et libre. « *Les cadres de santé sont les interlocuteurs privilégiés des équipes et des patients* » (DENUAULT, 2018, p.61).

AUTISSIER et al. (2018) confirment ces données en poussant leur réflexion encore plus loin. En effet, ils mettent en évidence que le modèle traditionnel de gestion, caractérisé par une hiérarchie rigide et un contrôle autoritaire, a perdu sa pertinence et doit céder la place à une approche managériale innovante. Ils soulignent que l'innovation dans la gestion a pour objectif de créer de nouvelles formes de collaboration entre les individus pour atteindre les objectifs de manière à la fois efficace et efficiente, tout en prenant en considération les évolutions de la société.

En conséquence, il apparaît clair que face aux évolutions constantes du monde professionnel, les cadres de santé mettent en évidence l'importance de cultiver et de fortifier de nouvelles compétences, compétences nouvelles qui se rapprochent des compétences transversales. Cette notion trouve un fort écho dans la littérature étudiée et analysée précédemment. Les compétences transversales gagnent de plus en plus de terrain et sont de plus en plus reconnues. Elles apparaissent comme des éléments indispensables dans un milieu de travail contemporain en mouvement où les interactions entre individus, la capacité à s'adapter et la compréhension mutuelle jouent un rôle central.

Cette analyse approfondie des sources littéraires et empiriques renforce pour nous la notion que les compétences transversales constituent le cœur même du management contemporain et moderne.

3.1.2. Les soft skills spécifiques aux cadres de santé

La notion de compétences transversales donne lieu à diverses interprétations et définitions, comme en témoignent l'exploitation à la fois de la littérature et des données issues du terrain. Les cadres de santé de proximité identifient ces compétences transversales comme étant des compétences non techniques, une perspective qui est confirmée par LAGHZAL et al. (2021, p.280). Ces auteurs définissent les compétences non techniques (soft skills) comme « *une combinaison de qualités interpersonnelles, relationnelles et sociales* », s'opposant et complétant ainsi les compétences techniques (hard skills). Lors de l'étude de terrain, les managers mentionnent des compétences transversales qui les caractérisent et ces compétences résonnent également avec celles décrites dans la littérature :

- **La collaboration et le travail en équipe** : La collaboration est essentielle pour le travail en équipe, elle permet à un groupe de personnes de coopérer avec pour objectif commun une coordination efficace des efforts et des compétences individuelles (LAMRI et al. 2022). E9 souligne que compte tenu de l'incertitude qui caractérise le monde actuel, la clé pour surmonter les défis réside dans la mobilisation collective des compétences « *nous arriverons à nous en sortir ensemble si nous mobilisons tous ces compétences* ».
- **La communication** : est considérée comme quelque chose de fondamentale et d'essentielle dans notre société, particulièrement dans un contexte professionnel en équipe. Elle favorise des échanges fluides et pertinents autorisant une transmission efficace des informations. Cette compétence implique deux éléments fondamentaux : l'écoute active et la capacité à s'exprimer verbalement (LAMRI et al. 2022). A ce titre, E1 explique l'importance de pouvoir échanger avec ses pairs et de pouvoir ainsi confronter les points de vue afin d'éclairer sa prise de décision. E10 souligne l'autre élément fondamental selon LAMRI et al. (2022) : l'écoute active. « *Être à l'écoute et avoir envie de comprendre l'autre dans ce qu'il est, dans ses craintes, dans ses besoins, de manière à mieux y répondre* ».
- **L'intelligence émotionnelle** : L'intelligence émotionnelle, telle que conceptualisée par plusieurs auteurs majeurs, dont MAYER et SALOVEY (1990), GOLEMAN (1995) et BAR-ON (2000) (in BOUSSENA, 2015), est définie comme une compétence complexe. Selon MAYER et SALOVEY, elle englobe la perception, la compréhension et la gestion

des émotions pour soi-même et pour les autres. Elle permet une navigation réussie à travers diverses situations sociales et émotionnelles. GOLEMAN ajoute que cela implique la conscience de soi et la maîtrise de soi, la motivation intrinsèque, l'empathie et les compétences sociales, ce qui favorise des relations épanouissantes. BAR-ON élargit cette définition en soulignant que l'intelligence émotionnelle comprend également la conscience de soi, l'expression émotionnelle, l'empathie, la gestion des émotions et les relations interpersonnelles. Cette forme d'intelligence évolue au fil du temps, se transformant tout au long de la vie, mais pouvant également être renforcée grâce à un entraînement délibéré. Les cadres de santé, avec leurs mots, expriment majoritairement des notions reflétant les idées décrites dans ces définitions « *l'écoute, l'empathie par rapport aux autres, à l'équipe* » (E2). Malgré cela, la grande majorité des participants préfère se concentrer principalement sur les compétences interpersonnelles (relation à l'autre) lorsqu'ils évoquent les compétences transversales. Paradoxalement, ils n'insistent que très peu sur la conscience de soi. Seul E9, aborde la notion de « connais-toi toi-même » de SOCRATE « *ça demande une certaine introspection, ces compétences peuvent être, la connaissance de soi, l'estime de soi* ».

Les compétences transversales majeures que nous avons identifiées pour caractériser notre groupe d'échantillonnage sont en accord avec le référentiel de compétences 3.0 d'Aline SCOUARNEC (2020). Elles sont principalement liées aux trois derniers ensembles de compétences : l'appréhension du monde du travail – Moi et les autres – Moi au travail. Et donc elles sont essentiellement liées à l'interaction avec autrui et peu avec l'ensemble de compétences relevant de la - Connaissance de moi -.

3.1.3. Les facteurs favorisant le développement des soft skills

Un constat surprenant qui émerge des entretiens est que tous les cadres de santé développent principalement leurs compétences transversales grâce à leurs expériences professionnelles. Selon la théorie d'apprentissage de KOLB (1984), la majorité de ces cadres de santé affiche un style d'apprentissage « accommodateur ». Ils ont ainsi une tendance marquée pour l'action concrète et l'expérience pratique comme mode d'apprentissage. Ils sont orientés vers la résolution de problèmes et l'exploration directe. À l'instar de l'interviewé E6 qui exprime : « *j'ai appris en faisant* », tous les cadres de santé tendent à privilégier l'expérience concrète, une étape que KOLB identifie comme la confrontation directe avec une situation dans le cycle d'apprentissage.

En revanche, la formation académique est rarement évoquée en détail dans les récits de parcours professionnel des cadres de santé. Seuls quelques-uns mentionnent brièvement cette dimension universitaire pour expliquer le développement de leurs compétences transversales. Les informations issues de la littérature mettent en lumière le retard de l'enseignement supérieur français en matière de développement des compétences transversales et soulignent la nécessité de solutions innovantes pour répondre à la demande des étudiants (ROLLIN, 2022). Ceci explique le fait que les cadres de santé privilégient leurs expériences professionnelles plutôt que les formations académiques pour développer leurs compétences transversales.

La corrélation entre l'épanouissement personnel du manager et son état de bien-être en tant que catalyseur du renforcement des compétences transversales demeure floue pour la plupart des cadres de santé. Seuls deux d'entre eux reconnaissent que ces facteurs pourraient encourager ce renforcement. En ce qui concerne les autres cadres de santé sondés, l'amélioration des compétences transversales entraîneraient naturellement ces éléments : le développement personnel et le bien-être. Aucun des participants n'évoque l'utilisation de méthodes, de techniques ou de ressources liées au développement personnel pour soutenir leur fonction de responsable, en contraste avec ce que préconise la littérature.

Enfin, les cadres de santé mettent en lumière un autre facteur favorisant le développement de leur compétences transversales : la qualité de vie au travail : *« elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail, perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué »* (ANI⁹, 2013, in CHAPELLE, 2018). Chaque cadre de santé a sa propre vision et conception de la qualité de vie au travail. Celle-ci reste favorisée par la qualité des interactions avec les collègues et la fluidité des échanges et des relations, mais également par des bonnes conditions et une bonne ambiance de travail. Ces éléments sont considérés par les managers interrogés comme étant indispensables au développement optimal des compétences transversales.

⁹ ANI : Accord National Interprofessionnel

3.2. RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

Quelles recommandations pouvons-nous tirer de cette analyse de la littérature et du terrain ?

Quelles sont les orientations et les propositions concrètes potentielles pour ancrer les compétences transversales au cœur des pratiques managériales en secteur hospitalier ?

Il est clairement noté une augmentation de l'importance accordée aux compétences transversales dans notre société. Les profonds changements provoqués par les avancées technologiques, les évolutions économiques et les dynamiques sociales incitent les organisations à réexaminer leurs modes de management. A l'inverse, les impressions recueillies auprès des cadres de santé interviewés, laissent transparaître une tout autre réalité de terrain. En effet, ils ne semblent pas ressentir ni vivre cette prise de conscience au sein de leur organisation et de leur quotidien concernant l'importance de ces compétences transversales.

En tenant compte de cette observation, nous pouvons proposer des recommandations à l'échelon stratégique et managérial dans une organisation hospitalière de type CHRU puis nous tenterons d'avancer des recommandations à l'échelle sociétal.

Sur le plan stratégique (direction), une première approche serait d'initier une réflexion visant à instaurer une culture organisationnelle qui stimule, encourage et reconnaît ces compétences mais également l'implication du manager. Cette approche positive et dynamisante pourrait être intégrée dans la stratégie globale de l'institution. Il pourrait être ainsi exprimé explicitement que le développement des compétences transversales des managers de proximité soit un objectif clé du projet d'établissement. Pour favoriser cela il devrait être créé un environnement professionnel où la communication soit libre et ouverte, où la collaboration et la prise d'initiative soient encouragées et stimulées. Pour se faire un climat d'écoute, d'absence de jugement, de bienveillance doit être instauré. La création de forums de discussions, de séminaires, d'ateliers ou encore de retours d'expérience spécifiquement dédiés aux managers de proximité, pourrait permettre de développer des compétences transversales telles que la collaboration, la communication et le travail en équipe. Outre le fait d'inscrire cet objectif clé dans le projet d'établissement, une ambiance propice doit donc être instillée, auquel cas l'échec est garanti. Ce besoin est confirmé par les entretiens. En effet, il a clairement été rapporté un sentiment « de restriction », voire « d'interdiction », quant à la possibilité de partager ses opinions, ainsi qu'un manque d'écoute suffisant de la part de la hiérarchie et de la direction. Pour introduire une autre recommandation « stratégique », rappelons par ailleurs que certains cadres de santé mettent en avant l'importance de la qualité de vie au travail pour créer un environnement propice au renforcement et développement de leurs compétences transversales.

A ce propos un accent particulier est mis sur les relations interpersonnelles. Ici apparaît donc un deuxième levier potentiel sur lequel l'institution pourrait jouer un rôle décisif. Il serait ainsi envisageable d'intégrer au sein de sa politique de Qualité de Vie au Travail, une orientation majeure axée sur les interactions interpersonnelles avec pour objectif d'établir un environnement propice au bien-être des agents. La promotion et la création de ce contexte professionnel serein et apaisé aurait également comme effet de diminuer les tensions et les conflits.

Sur le plan managérial (cadre supérieur et cadre de santé), une proposition pertinente serait de fournir un accompagnement personnalisé aux cadres supérieurs de santé et aux cadres de santé de proximité. Pour se faire, un programme de coaching ou de mentorat ciblés sur le renforcement des compétences transversales pourrait être établi. Les managers interrogés expriment d'ailleurs ce besoin en parlant de modèle à suivre qui leur serait nécessaire et utile. Une seconde approche novatrice consisterait à renforcer leur formation continue en proposant des formations spécialisées centrées sur les compétences transversales liées soit à la gestion au sens large du terme (communication, collaboration, travail en équipe) soit adaptées à l'enrichissement de l'intelligence émotionnelle (perception de soi). Ceci, à l'instar de ce que les interviewés ont rapporté, permet de développer la capacité de "s'auto-connaître" afin de mieux comprendre les interactions avec autrui et l'environnement. Dans le prolongement de ces mutations, il émerge la réflexion autour « de l'évaluation à 360 degrés » qui permet aux managers d'obtenir une évaluation complète de leur progression en matière de compétences transversales. Cette méthode d'évaluation moderne repose sur l'idée que toute personne avec laquelle un individu interagit professionnellement peut offrir un point de vue sur lesdits comportements et attitudes. Cette approche vise à obtenir une perspective globale de sa performance et de la manière dont il parvient à atteindre ses objectifs. Au cours de cette procédure, la personne évaluée est invitée à effectuer sa propre auto-évaluation en utilisant les mêmes critères, en vue de confronter ensuite ses résultats avec ceux issus de l'évaluation à 360 degrés. Par la suite, elle est encouragée à exploiter cette rétroaction provenant de diverses sources afin de repérer les domaines nécessitant des améliorations. Ce processus l'incite à s'engager dans une démarche d'amélioration pour mieux répondre aux attentes des individus avec lesquels elle interagit (BEGIN, L. VENIARD, A. 2013, p.36).

Ces recommandations stratégiques et managériales ont pour objectif de faciliter l'exécution et la formalisation opérationnelles. Ceci pourrait renforcer la motivation et encourager l'engagement des individus.

La société dans laquelle nous vivons peut jouer un rôle clé dans le développement des compétences transversales, et ce à plusieurs niveaux et temporalités. Dès l'école primaire les bases conceptuelles de la vie en société, de l'écoute de l'autre, de l'attention portée à l'autre peuvent être amenées par les instituteurs, ne serait-ce que par un comportement adapté et bienveillant. Ceci peut se développer tout au long du cursus scolaire, en adaptant bien évidemment le discours à l'âge et aux expériences de vie inhérentes à cet âge qui avance. Enfin le niveau des études supérieures devrait, quelle que soit la filière suivie d'ailleurs - et a fortiori pour des futurs managers - inclure dans ses programmes une approche de ces notions de compétences transversales. Au travers de ce travail, nous avons vu qu'elles sont utiles à tous et pour toutes les situations professionnelles. À titre d'exemple, l'initiative décrite par THEURELLE-STEIN et BARTH (2017), mise en œuvre au sein d'une école de management française, illustre cette approche novatrice. Cette initiative prend la forme d'une plateforme numérique mise à disposition des étudiants, ce qui facilite l'identification et l'amélioration des compétences transversales.

Enfin allons encore plus loin...et commençons par le début ! L'éducation des enfants dans un contexte familial. Il n'y a pas plus récepteur qu'un enfant, qu'un adulte en devenir. Peut-être que semer la graine de l'écoute, de la bienveillance, de l'attention à l'autre et aux autres et de la transparence dès la plus tendre enfance est la meilleure garantie d'un monde meilleur.

CONCLUSION

L'objectif de ce travail était de se pencher sur l'émergence et l'intérêt des soft skills dans le management moderne. Dans ce monde professionnel en évolution, les managers se trouvent dans l'obligation de repenser leurs fonctionnements et par la même leurs compétences. Il ne s'agit plus uniquement des compétences techniques qu'il faut optimiser. Il faut y associer une dimension intrinsèquement plus humaine permettant une adaptation aux changements structurels et conjoncturels imposés par l'évolution mondiale. Ceci est d'autant plus vrai dans le monde de la santé qui a récemment été bouleversé par la crise sanitaire de la Covid et structurellement refondu par de multiples réformes à la recherche d'une rentabilité optimale. C'est dans ce contexte sociétale que nous avons choisi de nous pencher sur la problématique suivante : « *Quelle est la place des soft skills dans le développement managérial des cadres de santé d'un CHRU* ».

Les données de la littérature ont permis de mettre en évidence une pluralité de définitions concernant le concept des soft skills, soft skills qui sont d'autant plus variées qu'il existe de disciplines dans lesquelles elles sont nécessaires et utilisées. Nous avons opté pour la définition proposée par DU ROSCOAT et al. (2022, p.7), qui nous semble la plus complète : « *l'ensemble des compétences qui ne relèvent ni des strictes connaissances, ni des compétences techniques ou de métier, c'est-à-dire centrées sur une pratique ou un univers professionnel (...). Le développement des soft skills relève de l'expérience vécue que ce soit ou non dans un cadre d'apprentissage formel et que leur mise en œuvre combine certaines capacités cognitives, conatives, sociales ou émotionnelles* ». La littérature confirme une nette prise de conscience de la part des managers vis-à-vis de l'importance de ces compétences dans l'exercice de leurs fonctions et dans l'évolution de leur carrière. Les récentes publications soulignent le fait qu'il existe une grande variété de compétences transversales qui sont à considérer comme des solutions novatrices pour faire face aux défis majeurs actuels. Il revient aux managers de savoir identifier lesquelles sont en lien avec leur domaine / discipline d'activité. Quant aux éléments qui favorisent le développement de ces compétences auprès de ces managers de la santé, nous pouvons rappeler le rôle de la formation académique, des expériences professionnelles et du développement personnel.

L'analyse des informations empiriques recueillies par une approche qualitative auprès de cadres de santé hospitalier a permis de mettre en lumière quelques résultats fondamentaux :

- Les soft skills sont l'essence même du management.
- Les soft skills et le développement personnel sont essentiellement développées au travers des expériences professionnelles.
- La qualité de vie au travail est un facteur favorisant le développement des soft skills, dans ce sens l'institution joue un rôle important dans l'impulsion de cette dynamique.
- Il existe un lien franc de causalité entre le bien-être des managers et le développement des soft skills.

La confrontation de ces résultats aux données de la littérature permet de répondre à la problématique posée. Ainsi il a été démontré que les cadres de santé travaillant au sein d'établissements hospitaliers reconnaissent la valeur et l'importance des soft skills dans leur pratique managériale. Ils sont conscients du rôle essentiel que ces compétences peuvent jouer dans leur capacité à s'ajuster aux évolutions, à stimuler l'innovation et à collaborer avec leurs équipes. En revanche, sur le terrain, ils font face à des obstacles et des difficultés pour entretenir et améliorer ces compétences. Les expériences professionnelles sont reconnues par les interviewés comme étant, à leur niveau, la principale source de développement des soft skills. Malgré cette observation il est rapporté que cet apprentissage basé sur l'expérience est peu soutenu par les structures institutionnelles dans lesquelles ils opèrent. Des recommandations peuvent être formulées pour encourager, favoriser et faciliter le développement de ces compétences chez les cadres de santé hospitalier. Il est crucial de comprendre que ces compétences transversales ne devraient pas être reléguées à un plan « secondaire », mais être considérées comme un atout fondamental pour façonner le management hospitalier de demain.

Ce changement managérial est d'autant plus pertinent que les générations Y et Z, pour lesquelles la relation au travail s'est inversée celui-ci ne devenant plus leur priorité, arrivent sur le marché professionnel. Ainsi une approche adaptée, moderne, légère voir ludique s'avère nécessaire pour mobiliser, stimuler et engager ces générations.

« Les compétences techniques ouvrent la porte, mais ce sont les soft skills qui ouvrent les esprits et forgent les managers de demain » (auteur anonyme)

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES

AUTISSIER, David. JOHNSON, Kevin. MOUTOT, Jean-Michel. *L'innovation managériale*. Eyrolles, 2018.

BOURET, Julien. HOARAU, Jérôme. MAULEON, Fabrice. *Le réflexe soft skills. Les compétences des leaders de demain*. Dunod, 2014.

BOURET, Julien. HOARAU, Jérôme. MAULEON, Fabrice. *Développer ses compétences comportementales, soft skills : un enjeu pour sa carrière*. Dunod, 2023.

CHAPELLE, Frédéric. *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail*. Dunod, 2018.

DUJARDIN, Jean-Michel. FEUTRIE, Michel. *Compétences durables et transférables clés pour l'employabilité*. De Boeck Supérieur, 2017.

DUMEZ, Hervé. *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive*. 2^e éd., Magnard-Vuibert, 2016.

FIEDLER, Philippe-Jean. *Management Alpha : le management naturel associé à l'intelligence émotionnelle*. GERESO, 2020.

IDA GENNARI, El Hicheri. *Les compétences managériales : de l'analyse du métier à l'accompagnement de la fonction*. BoD-Books on Demand, 2021.

LAMRI, Jérémy. BARABEL, Michel. MEIER, Olivier. *Le défi des soft skills. Comment les développer au XXI^e siècle ?* Dunod, 2022.

SCOUARNEC, Aline. *Compétences 3.0 : Développer les compétences transversales au service de l'employabilité. Une vision innovante d'un parcours formatif*. Management Prospective Éditions, 2019.

ARTICLES

ALGAN, Y., HUILLERY, E., PROST, C. « Confiance, coopération et autonomie : pour une école du XXI^e siècle ». *Notes du conseil d'analyse économique*, 2018, 48, p.1-12.

BEGIN, L., VENIARD, A. « L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers ». *Management & Avenir*, 2013, 62, p.32-51.

BOUSSENA, F. « L'intelligence émotionnelle en milieu du travail, le facteur clé de la réussite professionnelle ». *Cahiers de sociologie*, 2015, 2, p.65-77.

CHARTIER, D. « Les styles d'apprentissage : entre flou conceptuel et intérêt pratique ». *Savoirs*, 2003, 2, p.7-28.

COULET, J-C. « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences ». *Le Travail Humain*, 2011, 74, p.1-30.

DAVIES, A., FIDLER, D., GORBIS, M. « Future Work Skills 2020 ». *Institut for the Future for the University of Phoenix Research Institute*, 2011, 540, p.3-5.

DENUAULT, E. « Réformes hospitalières et management du changement ». *Objectifs Soins & Management*, 2018, 263, p.60-63.

DIVAY, S. « Des cadres soignant(e)s embarquées dans le cours de la rationalisation hospitalière ». *Objectifs Soins & Management*, 2018, Hors-série, p.26-28.

FRANCHISTEGUY-COULOUME, I. « Au cœur de la complexité des organisations de santé : le cadre de santé, pivot de l'organisation ». *Projectics*, 2015, 13, p.37-50.

JAOTOMBO, F. « L'irrationnel dans le développement personnel : du rationnel à l'irrationnel ? ». *Revue Internationale de Psychologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 2013, 48, p.201-219.

LAGHZAL, Z., OURRACHE, C., TEMNATI, L., RABHI, D. « Mobilisation des soft skills et prévention des risques psychosociaux au sein des entreprises : essai de cadrage théorique ». *Revue Alternatives Managériales et Économiques*, 2021, 4, p.277-298.

LE BOTERF, G. « Les enjeux de la reconnaissance des compétences : la demande de professionnalisme et ses conséquences ». *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, 2020, 71, p.36-37.

NGIJOL, J. « Les styles d'apprentissage de l'entrepreneur : une analyse en termes de dynamique de changement ». *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2013, 5, p.58-77.

OURRACHE, C., RABHI, D. « Soft skills et bien-être au travail : essai d'un cadrage théorique ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2022, 3, p.368-382.

PASTIER, K., SILVA, F. « Editorial. Manager le care ou manager par le care. Et si on changeait de logiciel organisationnel ? ». *Management et Avenir Santé*, 2020, 7, p.7-11.

REQUILE, E. « Entre souci de soi et réenchantement subjectif. Sens et portée du développement personnel ». *Mouvements*, 2008, 54, p.65-77.

ROLLIN, B. « Objectifs, forces et faiblesses des open-badges dans l'enseignement supérieur ». *Enseignement et Apprentissages*, 2022, 5, p.3-15.

TERRANEO, F., AVVANZINO, N. « Le concept de compétence en regard de l'évolution du travail : Définitions et perspectives ». *Recherche en Soins Infirmiers*, 2006, 87, p.16-24.

THEURELLE-STEIN, D., BARTH, I. « Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain ». *Management & Avenir*, 2017, 95, p.129-151.

DOCUMENTATIONS ELECTRONIQUES

BRUNEL, V. Les managers de l'âme : *le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir*, 2016. <https://books.google.fr/books>

DU ROSCOÄT, B., SERVAJEAN-HILST, R., BAUVET, S., LALLEMENT, S. *Les soft skills pour innover et transformer les organisations*, 2022. https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-dt-soft_skills-mai.pdf

Quelles sont les compétences managériales clés pour être un bon manager ? sept 2021. <https://www.ipag.edu/blog/compétences-managériales>



LES COMPETENCES 3.0 : UN NOUVEAU PARADIGME MANAGERIAL ?

La place des soft skills dans le développement
managérial d'un cadre de santé en secteur hospitalier

ANNEXES

Université de Strasbourg – École de Management Strasbourg

Master 2 MAE Management des organisations de santé et médico-sociales
Année 2022-2023

Directeur de Mémoire : Caroline MERDINGER

Pélagie LOTOTOLUA

Table des matières

<i>Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif.....</i>	<i>1</i>
<i>Annexe 2 : Sociogramme</i>	<i>2</i>
<i>Annexe 3 : Tableaux de synthèse de chaque entretien semi-directif.....</i>	<i>3</i>
<i>Annexe 4 : Tableau de synthèse générale des 10 entretiens</i>	<i>8</i>

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif

REPRESENTATIONS ET EVOLUTION MANAGERIALE

- Pouvez-vous me présenter votre parcours professionnel ?
- Quelles sont vos représentations aujourd'hui de votre métier de manager ?
- Quelles sont les grandes étapes qui ont permis de vous construire en tant que manager ?
- Quelles sont les compétences que vous avez apprises ou acquises ?

LES SOFT SKILLS

- Comment définiriez-vous les « soft skills » ou compétences comportementales d'un manager ?
- Pouvez-vous identifier les vôtres ?
- Comment les avez-vous développés ? Qu'est ce qui y a contribué ?
- Quelle importance accordez-vous à ces compétences dans votre management ?

LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

- En quoi votre institution vous permet-elle de pouvoir les développer ?
- De quoi auriez-vous besoin aujourd'hui pour poursuivre votre construction, notamment pour le développement de ces compétences en tant que manager ?

LES FACTEURS PERSONNELS

- Quel lien pourriez-vous faire entre le développement de ces compétences et le bien-être du manager ?
- Qu'est-ce qu'évoque le développement personnel pour vous en tant que manager ?

Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Annexe 2 : Sociogramme

N°	Code	Sexe	Age	Fonction	Ancienneté dans la fonction	Spécialité
E1	N.E	F	48	Cadre de santé	13 ans	Consultations externes
E2	M.D	F	58	Cadre de santé	22 ans	Chirurgie
E3	X.B	M	48	Cadre de santé	4 ans	Chirurgie
E4	L.B	F	42	Cadre de santé	3 ans	Chirurgie
E5	D.S-B	M	50	Cadre de santé supérieur	12 ans	Médecine
E6	C.F	F	52	Cadre de santé supérieur	20 ans	Chirurgie
E7	C.B	F	48	Cadre de santé supérieur	10 ans	Rééducation
E8	A-M.S	F	45	Cadre de santé	10 ans	Pédiatrie
E9	M.L	F	40	Cadre de santé	11 ans	Chirurgie
E10	M.D	F	45	Cadre de santé	11 ans	Médecine

[illegible]3

[illegible]

[illegible][illegible]

[illegible]

[illegible]