



## Les indispensables « soft skills » sont-ils suffisants pour manager ?

*A l'image d'une littérature désormais très fournie en matière de développement des « soft skills », une réponse à Patricia Serman qui propose dans Acteurs publics 5 règles pour un management public transformé ...*

S'il est incontestable que les qualités humaines doivent rester au cœur des relations de travail, une dimension bien intégrée dans les formations de la Haute fonction publique comme l'INET, ces qualités intrinsèques des managers ne devraient pas faire oublier les ressorts fondamentaux du management.

Aux 5 règles énoncées par l'auteur : **confiance, bienveillance, repères, reconnaissance, et collaboration**, il me paraît indispensable d'arrimer 5 indissociables corollaires :

**Le pilotage** : la définition d'objectifs clairs partagés par tous. La bienveillance ne suffit pas au management. Etre bienveillant passe parfois par l'expression de précisions sur les objectifs à atteindre lorsqu'un agent s'en éloigne. Le bien-être de l'agent est une dimension importante du travail, mais elle ne doit pas prendre le pas sur la capacité de l'organisation à fonctionner et à atteindre les résultats qu'elle s'est fixée.

**La responsabilité** implique la confiance et le contrôle. La confiance a de nombreuses contreparties qu'il ne faut pas négliger : elle responsabilise et implique un engagement. Elle est donc plus contraignante qu'un management directif où l'agent est simple exécutant. Elle crée de l'autonomie, mais aussi la nécessité de rendre compte de ses actes et d'en assumer les conséquences

**La réussite** : la réussite n'est-elle pas la meilleure forme de reconnaissance ? Elle se gagne dans l'action et le résultat, ce qui implique de bien maîtriser les ressorts de la motivation des agents et de leur énergie créatrice ; je rejoins ainsi en tous points les analyses qui favorisent cette efficacité de l'organisation.

**La gestion du temps** : il n'y a pas de repère sans gestion et maîtrise du temps. Celle-ci est fondamentale dans la réussite des projets puisqu'elle doit relier des rythmes très différents : celui du politique, de l'administration, des partenaires et des acteurs privés.

**La gestion des interactions** va au-delà de la collaboration. Dans un CODIR, on retrouve à la fois de la collaboration, mais aussi des tensions, de la concurrence, des enjeux de pouvoirs. Le management, c'est gérer tout cela à la fois, en innovant, en s'adaptant à ces situations changeantes auxquelles nous sommes confrontés au quotidien.

En d'autres termes, **l'intégration des soft skills est indispensable lorsqu'elle vient compléter et enrichir ce qui permet à une administration ou une entreprise de répondre à sa raison d'être initiale, obtenir un résultat**. Le bien-être de ses agents est une priorité, une condition indispensable mais pas l'objectif premier. Attention dans nos formations de ne pas inoculer à nos futurs cadres une fausse perception de leurs missions, « entre la beauté du sport et la réalité du ring ».