

Préambule en forme de conte

Il était une fois une jeune fille au teint de lys, aux cheveux noirs comme l'ébène et aux lèvres rouge sang, qui s'appelait Blanche Neige. Un jour qu'elle cherchait du travail, elle trouva au détour d'une forêt une petite entreprise, qui ne payait pas de mine, mais qui ne nécessitait pas non plus de gros investissements de départ. Ayant réuni ses maigres économies, obtenu l'aide aux demandeurs d'emploi repreneurs d'entreprise, et convaincu un banquier entreprenant, elle la racheta et se lança dans l'aventure d'en faire une entreprise saine.

Car là était bien la difficulté : si la production était acceptable, la maintenance laissait franchement à désirer, entraînant des défauts de qualité en cascade. Le premier problème qu'il lui fallait résoudre était donc d'obtenir de son personnel un effort important sur l'hygiène corporelle et l'ordre des locaux. Le "staff" comprenait 7 personnes, plus notre héroïne ; elle eut vite fait de s'apercevoir que parmi eux, il y avait :

- un ingénieur maison pontifiant
- un hypocondriaque allergique
- un introverti maladif
- un extraverti exubérant
- un contestataire né
- un imbécile congénital
- un endormi tire-au-flanc

Elle eut fort à faire pour remettre chacun à son travail, et obtenir d'eux qu'ils se lavent et nettoient l'atelier. A l'ingénieur, elle fit des schémas mettant en évidence les vertus de l'hygiène ; à l'hypocondriaque, elle démontra l'influence de la poussière sur le rythme de ses étternuements ; à l'introverti, elle parla au creux de l'oreille et en tête-à-tête ; à l'extraverti, elle raconta une histoire drôle ; elle embrigada le contestataire en le mettant publiquement au défi de se laver ; l'imbécile, elle le prit par les sentiments ; quant à l'endormi, elle laissa faire les autres...

Au bout d'une semaine, elle était exténuée, mais ils étaient propres, et l'atelier rutilait. Ces difficultés de maintenance levées, la production retrouva son meilleur niveau, et les indicateurs passèrent au beau fixe. Elle put par la suite revendre l'entreprise en engrangeant une jolie plus-value, et se constituer ainsi une dot tout à fait séduisante pour un beau prince charmant... mais ceci est une autre histoire !

Conclusion (provisoire) de cette fablette : s'arranger du savoir-être de ses collaborateurs constitue l'essence du savoir-faire managérial.

1^{ère} Partie : Poser le cadre

I Introduction : compétence et savoir-être

I.1 La compétence en débat, d'Autun à Deauville

Une gestion des hommes en constante évolution

Un regard sur les 150 années qui viennent de s'écouler atteste de la formidable évolution de la gestion des hommes dans l'entreprise. Un long cheminement s'étire du compagnonnage à la Gestion des Ressources Humaines, en passant par de nombreux courants, souvent articulés avec des modes de production et des approches théoriques. Se succéderont ainsi, à grands traits, le taylorisme, l'école des relations humaines, la théorie des besoins et motivations, le développement de la participation. Ils vont se traduire en modèles de la fonction sociale tels que l'administration du personnel, les relations humaines, les ressources humaines et plus récemment, le développement social¹ : *un "développement social" équilibré permet l'enclenchement d'un cercle vertueux : ⇒ l'entreprise organise le travail de sorte que les hommes progressent, évoluent, développent leurs compétences considérées comme un véritable patrimoine professionnel ⇒ ce mouvement permet à l'entreprise de progresser, évoluer, développer sa performance avec et par les hommes qui travaillent pour elle ⇒ cela permet aux hommes de poursuivre le développement de leurs compétences et l'entretien de leur patrimoine professionnel, ce qui leur servira dans l'éventualité d'un changement d'entreprise ⇒ et ainsi de suite...*²

La compétence : un moyen pour accroître la performance

Les crises économiques marquant la fin des "30 Glorieuses", la mondialisation des échanges, l'accélération technologique, l'invasion de modes managériales venant d'outre-Atlantique ou de l'archipel nippon, conduisent les entreprises à se focaliser sur ce qui est susceptible de leur donner un avantage concurrentiel. Elles cherchent alors à développer leurs performances et par la force des choses, à s'intéresser à celles de leurs salariés. Ceux-ci, jusque là considérés comme un poste de dépense, seront promus au rang de ressource clef de l'entreprise, et tout va être mis en œuvre pour qu'ils fassent encore mieux ce qu'ils sont censés faire. Nous entrons dans l'ère de la compétence.

Des scientifiques s'accordent à dire que la quantité de savoir disponible au début de notre ère était multipliée par deux au XVII^{ème} siècle, pour doubler encore au cours des trois siècles suivants ; aujourd'hui on considère qu'elle double tous les trois à quatre ans³.

¹ Cette typologie est empruntée à Charles Henri BESSEYRE DES HORTS, dans l'article suivant : *Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines*, Revue Française de gestion, n°65-66, nov.- déc. 1987, pp.149-155

² Bénédicte ROY "Développement social dans et par l'entreprise, et contrat social, Mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme de cadre de la fonction formation, CNAM Paris, Juillet 1995, 134 p., page 53

³ MEIRIEU Philippe : *l'aventure des savoirs* in Sciences Humaines Hors Série n°24, Mars Avril 1999, page 42

Ce développement exponentiel n'épargnera pas la compétence, qui prend comme une traînée de poudre. Le mot lui-même sort du cadre juridique dans lequel il était, jusque là, cantonné (la compétence d'un tribunal ecclésiastique, ou la délégation de compétence, qui équivaut à la délégation de pouvoir) ou de son acception linguistique (largement développée par Noam Chomsky, qui distingue clairement compétence et performance).

Mais si le mot s'installe dans le vocabulaire de la gestion des ressources humaines, il n'y a pas pour autant d'accord sur ce concept, qui n'est défini que par l'agaçante comptine "savoirs / savoir-faire / savoir-être".

Qu'il existe plusieurs sortes de savoirs, l'évêque d'Autun, Charles-Maurice de Talleyrand en convenait déjà il y a deux siècles : *il y a trois sortes de savoirs, le savoir proprement dit, le savoir-faire et le savoir-vivre, les deux derniers dispensant généralement du premier...*⁴

Dans l'ère de la compétence, ils se déclinent souvent en connaissances, ou savoirs proprement dits, savoir-faire (c'est à dire de suites plus ou moins automatisées et organisées d'actes qui permettent l'action) et en savoir-être. Cette dernière notion, peu formalisée, jette pêle-mêle des traits de caractère (autonomie, adaptabilité), des qualités morales (honnêteté, humanisme), des goûts et intérêts (sens du commerce, littéraire) ...

Certaines entreprises vont néanmoins se doter d'une définition précise de la compétence, à l'instar d'Usinor pour qui *"la compétence est un savoir-faire opérationnel validé"*.

A l'occasion des X^e Journées Internationales de la Formation qui ont eu lieu en octobre 1998, à Deauville, sous l'égide du MEDEF⁵, une définition consensuelle est adoptée :

La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

Cet événement marque un tournant dans l'histoire de la compétence, qui y acquiert pratiquement un statut d'enjeu national. Dans "l'après Deauville", cette définition s'impose largement, avec la notion de comportements, dont on voit bien qu'ils sont une autre façon d'évoquer cette part d'indéfinissable qui apparaissait précédemment sous le vocable "savoir-être".

*La compétence
: une somme de
savoirs

... se combinant
dans un
contexte
professionnel
précis*

⁴ Les italiques seront utilisées dans tout le document pour des citations de textes ou extraits d'entretien

⁵ Le CNPF ayant changé de dénomination trois semaines après Deauville, je me permets ce léger anachronisme

Si le mot disparaît de cette définition, la notion résiste ; même dans les entreprises d'où il a été banni, le savoir-être fait encore généralement partie de l'implicite. Personne ne peut le définir, mais tout le monde a sur lui une idée. Et les hiérarchiques qui ne l'ont plus à leur disposition le regrettent quasi unanimement.

I.2 De la gestion des compétences à la gestion par les compétences

Aujourd'hui, toutes les entreprises, ou presque, parlent de compétences. La gestion des hommes est devenue la gestion des compétences, l'évaluation porte sur les compétences, la formation est au service du développement des compétences...

Or ces nouvelles appellations recouvrent des réalités fort différentes, allant d'un simple coup de badigeon sur une démarche classique, pour l'habiller de couleurs plus pimpantes, à des modifications en profondeur qui impactent l'entreprise dans son entier.

La compétence va alors quitter le giron de la direction des ressources humaines pour devenir l'affaire de la direction générale. On passe ainsi d'une gestion des compétences, où l'entreprise identifie les compétences de ses salariés et essaye de les développer en fonction de ses besoins, à une gestion par les compétences.

Dans ce dernier cas, l'entreprise s'organise autour des compétences de ses salariés, dans le cadre d'une réflexion stratégique d'ensemble, intégrant les impératifs technologiques et concurrentiels. Cette nouvelle forme d'organisation mobilise de la flexibilité, de l'adaptation et de l'autonomie. Elle s'accompagne généralement d'une exigence de polyvalence ou de pluricom pétence, ainsi que du repérage en finesse du cœur de métier de l'entreprise et de ce qui constitue sa valeur ajoutée.

Ce nouveau mode organisationnel nécessite une implication totale des salariés ; jamais, on n'a eu autant besoin de leurs compétences, mais aussi et surtout de leur désir de les mettre au service de l'entreprise. Et revoilà les savoir-être... où l'on ne dit pas au salarié comment il doit se comporter mais comment il doit être pour pouvoir s'intégrer dans cette organisation.

I.3 Le savoir-être : morceaux choisis

Faute de fournir une définition précise du savoir-être, faisons un détour pittoresque par quelques extraits d'entretien⁶, regards croisés d'hommes d'entreprise sur ce vocable :

Le savoir-être paraît aujourd'hui de plus en plus essentiel ; c'est ce qui fait la différence entre deux candidats

*Le savoir-être...
Un mot sur
toutes les lèvres*

⁶ Des extraits d'entretien plus importants sont donnés en annexe à partir de la page **Erreur ! Signet non défini**.

Le savoir-être, on en voulait tous : pour apprécier quelqu'un c'est indispensable

Ce qui différencie l'échec du succès, c'est la dimension comportementale ; ce n'est jamais, ou rarement, la technique

Le savoir-être, c'est une moyenne, c'est la balance du caractère sur le temps

Il n'est ni perceptible, ni quantifiable ; il est donc difficile à mettre dans les référentiels ; de plus, la personnalité propre de l'individu doit-elle figurer dans un référentiel ? c'est un vaste débat...

Le savoir-être, on le rencontre surtout dans les relations qu'on peut avoir avec les autres services, ou les organismes externes ; c'est un savoir relationnel

Le savoir-être, c'est un machin qui peut s'apprendre, mais il y a aussi une partie d'instinct, d'intuition

Le savoir-être est une mauvaise notion pour dire quelque chose de juste ; il faut le garder en l'appelant le savoir bidule

Tout dépend des règles de rémunération ; comment on paye le savoir-être, comment on juge du savoir-être ; le gars peut être compétent, il sait anticiper, se remettre en cause, mais la manière dont il le fait n'est pas la bonne, et la façon dont les choses sont perçues n'est la bonne

Le savoir-être, c'est la façon de se comporter, le savoir-faire, c'est être capable de... je me comporte en personne responsable de la sécurité, c'est plus du savoir-être

Le savoir-vivre, c'est ce qu'on est vraiment ; le savoir-être, c'est se caler aux attentes de l'interlocuteur

Les gens font partie d'un groupe malgré eux, parce qu'on leur a dit ; ils ne sont pas motivés : c'est le savoir-être patronal : les jambes y vont mais la tête n'y va pas