



SAVOIR-ETRE : *compétence* *ou illusion ?*

Analyse des attitudes,
comportements et rôles
attendus par l'entreprise

Annick PENSO-LATOUCHE

15, rue Cardinet, 75017 PARIS tel 01.42.12.05.25 n° Siret 415 366 657 00021
courriel : annick.penso-latouche@apl-conseil.com <http://apl-conseil.com>

Sommaire

PRÉAMBULE EN FORME DE CONTE **5**

1^{ÈRE} PARTIE : POSER LE CADRE **6**

| | | |
|-----------|--|-----------|
| I | Introduction : compétence et savoir-être | 6 |
| I.1 | La compétence en débat, d'Autun à Deauville | 6 |
| I.2 | De la gestion des compétences à la gestion par les compétences | 8 |
| I.3 | Le savoir-être : morceaux choisis | 8 |
| II | Le cadre de ce travail : le savoir-être, pierre d'achoppement | 10 |
| II.1 | Le pourquoi et les enjeux d'une nouvelle étude sur la compétence (le syndrome Galilée) | 10 |
| II.2 | Précisions sur l'objet de l'étude | 11 |
| II.3 | Axes de travail | 12 |
| II.3.a | La première hypothèse : un concept équivoque | 12 |
| II.3.b | La deuxième hypothèse : une fraction irréductible | 12 |
| II.3.c | Une dernière hypothèse : une notion indispensable | 13 |
| II.4 | Pour démontrer ce qui précède | 13 |
| II.4.a | L'investigation | 13 |
| II.4.b | ... Et ses limites | 14 |
| II.5 | Des clefs pour la lecture | 14 |
| II.5.a | Visite guidée de l'ouvrage | 14 |
| II.5.b | Les points qui restent en dehors du cadre | 15 |

2^{ÈME} PARTIE : LES RÉSULTATS DE L'INVESTIGATION **16**

| | | |
|-----------|--|-----------|
| I | L'administration décentralisée | 16 |
| I.1 | Le questionnement de départ | 16 |
| I.2 | L'analyse des comportements évoqués | 17 |
| I.2.a | Les thèmes récurrents | 17 |
| I.2.b | Les comportements qui s'analysent en termes de compétences | 19 |
| I.2.c | Les comportements qui "résistent" | 21 |
| II | La grande industrie métallurgique | 24 |
| II.1 | Le questionnement de départ | 24 |
| II.2 | Le savoir-être dans le site industriel 1 | 25 |
| II.2.a | La notion de savoir-être : le vécu des collaborateurs | 25 |
| II.2.b | Le savoir-être dans les référentiels | 26 |
| II.2.c | Le savoir-être dans l'activité | 28 |
| II.3 | Le savoir-être dans le site industriel 2 | 30 |
| II.3.a | Le point de vue des titulaires | 31 |
| II.3.b | Le point de vue des encadrants | 31 |
| II.3.c | Le savoir-être dans les référentiels | 32 |
| II.3.d | Deux exemples de savoir-être | 33 |
| II.4 | Le savoir-être dans le site industriel 3 | 34 |
| II.4.a | Le point de vue des opérateurs et des hiérarchiques | 34 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| II.4.b | La traduction des savoir-être dans les référentiels | 36 |
| II.4.c | Les savoir-être qui manqueraient | 37 |
| II.4.d | Une lecture de ces savoir-être | 37 |
| III | Une synthèse de ces résultats | 38 |

3^{ÈME} PARTIE : L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS 39

| | | |
|------------|--|-----------|
| I | Typologie des savoir-être | 39 |
| I.1 | La typologie des savoirs de Sandra Bellier | 39 |
| I.2 | Les savoir-être tels qu'ils sont décrits par les titulaires et les hiérarchiques | 41 |
| I.2.a | Les qualités morales | 41 |
| I.2.b | Les aptitudes intellectuelles | 41 |
| I.2.c | Les savoir-faire faisant appel à d'autres techniques | 42 |
| I.2.d | Les comportements relationnels | 42 |
| I.2.e | Les comportements témoins d'implication | 42 |
| II | Les aspects cognitifs des savoir-être | 43 |
| II.1 | Compétence et comportement : apports théoriques | 43 |
| II.1.a | La compétence | 43 |
| II.1.b | Les savoirs | 44 |
| II.1.c | Les comportements | 47 |
| II.1.d | Le savoir-être : l'impossible savoir | 49 |
| II.2 | Les éclairages de l'investigation | 50 |
| II.2.a | Le savoir-vivre (qualité morale) | 50 |
| II.2.b | L'autonomie (aptitude intellectuelle) | 50 |
| II.2.c | L'animation de réunion (savoir-faire faisant appel à d'autres techniques) | 51 |
| II.2.d | L'adaptation à l'autre (comportement relationnel) | 52 |
| II.2.e | L'application des consignes de sécurité (comportement témoin d'implication) | 52 |
| II.3 | Conclusion provisoire | 53 |
| III | Les dimensions individuelles et environnementales du savoir-être | 54 |
| III.1 | Quelques points de repères théoriques | 54 |
| III.1.a | L'erreur fondamentale | 54 |
| III.1.b | Le locus de contrôle | 55 |
| III.1.c | La soumission librement consentie | 56 |
| III.1.d | L'effet Pygmalion | 58 |
| III.2 | Les éclairages du terrain | 58 |
| III.2.a | Le savoir-vivre | 59 |
| III.2.b | L'autonomie | 60 |
| III.2.c | L'animation de réunion | 60 |
| III.2.d | L'adaptation à l'autre | 62 |
| III.2.e | L'application de consignes de sécurité | 63 |
| III.3 | Conclusion provisoire | 63 |

4^{ÈME} PARTIE : POUR EN FINIR AVEC LE SAVOIR-ÊTRE 65

| | | |
|-----------|--|-----------|
| I | Une notion qui résiste | 65 |
| I.1 | Retour sur la première hypothèse : un concept équivoque | 65 |
| I.2 | Retour sur la deuxième hypothèse : une fraction irréductible | 67 |
| I.3 | Le paramétrage des composantes du savoir-être | 69 |
| II | Une notion indispensable : la double utilité du savoir-être | 71 |
| II.1 | Retour sur la troisième hypothèse : une notion indispensable | 71 |
| II.2 | Faciliter l'évaluation | 72 |

| | | |
|---|---|------------------|
| II.3 | Obtenir la conformité | 73 |
| III | Des propositions pour en finir avec le savoir-être | 75 |
| III.1 | Décortiquer le savoir-être | 75 |
| III.2 | Instrumenter l'évaluation par la définition de résultats attendus | 76 |
| III.3 | Expliciter la conformité attendue | 77 |
| III.3.a | Une articulation en trois niveaux© : mission, rôle et fonction | 77 |
| III.3.b | Un exemple d'application | 78 |
| III.3.c | Le rôle et son acceptabilité | 79 |
| III.3.d | L'avantage de cette clarification | 80 |
| <u>EN GUISE DE CONCLUSION</u> | | <u>82</u> |
| <u>BIBLIOGRAPHIE</u> | | <u>83</u> |
| I | Ouvrages | 83 |
| II | Revue, articles et publications diverses: | 85 |
| <u>ANNEXES : EXTRAIT DES "FICHES OUTILS SOCIUS : LES 3 NIVEAUX ©</u> | | <u>87</u> |