

AP

POUR EN FINIR AVEC LE SAVOIR-ETRE

AP

I *Les origines de ce travail*

I.1 La problématique générale

Savoir, savoir-faire, savoir-être : cette agaçante comptine a fait florès et a, pendant des années, tenu lieu de définition de la compétence. Si savoir et savoir-faire sont des concepts à peu près clairs, le savoir-être est une notion ambiguë et floue, que certaines entreprises s'attachent à effacer, mais qui resurgit souvent sous des formes plus pudiques (compétences comportementales ou relationnelles, facultés de mises en œuvre...).

Partant de l'hypothèse que sans être un concept pur, cette notion dit néanmoins quelque chose de vrai et traduit un besoin réel des entreprises, cette étude s'est attachée dans un premier temps à analyser les savoir-être sous différents angles, en particulier cognitif et psychosociologique¹.

Mais si loin qu'on pousse l'analyse, quelque chose résiste. C'est que les entreprises utilisent ce pseudo-concept pour dire l'indicible, pour parler de la conformité implicitement attendue, et mesurer le degré d'une implication qui n'ose se nommer.

Dire que le savoir-être est irrecevable, c'est dénier aux entreprises le droit d'évaluer "au mérite", autrement dit selon un "coefficient binette" amélioré ; c'est se forcer à mettre la clarté là où le flou est tellement confortable...

Il faut donc démontrer ce qui précède, et tâcher d'ouvrir des pistes d'action...

I.2 Les conditions de réalisation de l'étude

Répondant à une triple commande, émanant du laboratoire de recherche du Centre de Développement FFPS au CNAM Paris, de la branche Ugine du groupe Usinor, et d'un grand Etablissement Public à implantation nationale, cette étude a été conduite au cours de l'année 99, auprès de 3 sites d'Ugine et de 5 Directions Régionales de l'Etablissement.

Elle a nécessité 65 entretiens, auprès de cadres supérieurs, cadres de proximités et opérateurs de terrain, aussi bien dans des métiers industriels que tertiaires. Elle a également été nourrie de mon expérience quotidienne de consultant.

Elle s'est accompagnée d'une recherche bibliographique éclectique, puisant aussi bien aux sources de la psychanalyse que de la sociologie et des sciences cognitives, pour enrichir la compréhension de cette fausse notion et tâcher de vaincre les résistances.

¹ Creusant par là le sillon préparé par Maïté Dibar *Les savoir-être, Essai de clarification*, Mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme de cadre de la fonction formation, CNAM Paris, Mars 1995, 97 p. et par Sandra Bellier *Le savoir-être dans l'entreprise*, Paris, Vuibert, 1998, 202 p

II Des propositions pour élaborer le savoir-être

Le savoir-être est trop utile aux entreprises pour que nous puissions nous contenter d'une formule incantatoire : le savoir-être n'existe pas, il est le condensé d'éléments cognitifs mis en œuvre par un individu en fonction de son propre caractère et de sa résistance aux pressions de l'entreprise. Bien que nous l'ayons démontrée dans cette étude, cette formule risque fort de ne connaître qu'un succès limité si nous en restons là.

Comment donc l'opérationnaliser, passer des mots à la pratique ? Quels conseils donner à des pairs ou à des gestionnaires désireux de venir à bout du savoir-être, sans qu'il risque de repousser sous les traits déguisés des *facultés de mise en œuvre* et autres *compétences relationnelles* ?

II.1 Décortiquer le savoir-être

La première proposition à quelqu'un qui serait en butte à des référentiels où apparaîtraient des savoir-être serait de chercher à les expliciter tout d'abord sous l'angle cognitif.

La première démarche à faire est de comprendre ce que chacun des savoir-être recouvre concrètement. Cela supposera sans doute dans un premier temps de remonter sur l'activité supposée.

Par exemple, le "savoir-être disponible" devra d'abord être éclairci quant à ses conditions de mise en œuvre. Quelle disponibilité est attendue ? A quelles occasions ? Comment cela se traduit-il ? Quelle activité réelle cela recouvre-t-il et à quelles techniques cela fait-il appel ?

Cette partie, essentiellement technique, est du ressort de l'analyste du travail. Elle requiert une investigation en profondeur auprès de la hiérarchie pour se faire expliciter le comportement prescrit, en entrant autant que possible dans le détail de sa mise en œuvre pratique, et du résultat attendu. Elle nécessite également des entretiens avec les titulaires pour voir comment le comportement réel est mis en œuvre, les difficultés éventuelles et les résultats qui peuvent être réellement atteints.

Une fois les activités impliquées par le savoir-être mises en évidence, il sera plus facile d'analyser les savoirs théoriques, les procédures, les savoirs-faire, les expériences, qu'elles mobilisent.

Une fois ainsi décrite, l'activité peut (si son intérêt le justifie) être insérée dans le référentiel de compétences.

Le deuxième temps de l'analyse devra porter sur les dimensions psychosociologiques du savoir-être. Sur quels ressorts l'entreprise entend-elle jouer en valorisant tel comportement. Par exemple, inciter les cadres à débattre longuement des directives, à en envisager toutes les conséquences, voire à les remettre en question, avant de les appliquer dans la plus large mesure possible,

Analyser
l'activité pour
comprendre les
dimensions
cognitives

Puis comprendre
les ressorts
psychoso-
ciologiques

constitue une manipulation dans la plus pure lignée de Joule et Beauvois, qui prend pour nom pudique *la prise de recul*.

Il s'agira également, dans cette deuxième étape, de s'interroger sur les caractéristiques individuelles prônées par l'entreprise (pour éventuellement la mettre en garde contre le risque d'une grande uniformité), sur ses normes culturelles, sur ses idéaux, et le partage des valeurs.

Une telle investigation ne peut se mener qu'auprès de la direction de l'entreprise, et sous réserve d'une réelle volonté de transparence. Elle est toutefois plus délicate à mener et ses résultats peuvent être fort mal reçus.

A toutes fins utiles, précisons qu'il n'est pas question de faire de la caractérologie, ou des tests de personnalité, pas plus que d'avoir recours à de la graphologie ou de la numérologie, mais bien de comprendre, à maille large, quels ressorts sont valorisés, en particulier en terme de "locus de contrôle"².

Enfin, la décomposition de chacun de ces savoir-être en fragments élémentaires devra aboutir sur le type de lien qui est exigé avec l'entreprise, c'est à dire sur l'implication attendue.

II.2 Instrumenter l'évaluation par la définition de résultats attendus

Aux supérieurs hiérarchiques demandant des savoir-être pour légitimer l'individualisation de l'appréciation, on peut peut-être apporter une réponse par l'instrumentation accrue de l'évaluation.

Autrement dit, les compétences, faut-il le répéter, ne se donnant pas à voir, il serait sans doute intéressant de préciser, pour chaque activité, et *a fortiori* pour celles qui dérivent directement des savoir-être, quel est le résultat attendu, à la fois sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif.

Des objectifs clairs et individuels étant alors assignés à chacun, l'évaluation pourra clairement porter sur leur atteinte, ou leur éventuel dépassement. Les comportements au travail ne seront pas directement mis en évidence, mais leurs conséquences pourront être appréciées de manière objective.

Il est évident qu'il s'agit là d'une révolution managériale, dont l'introduction n'est pas forcément simple. Mais répondant aux attentes des hiérarchiques comme à celles des titulaires, tous en demande d'une lisibilité accrue de l'évaluation, elle devrait pouvoir être bien acceptée, à condition que les objectifs puissent être négociés, et qu'ils répondent à un certain nombre d'exigences bien connues des spécialistes de la fixation d'objectifs : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et fixés dans le temps.

Mettre en évidence le lien avec l'implication

Objectiver l'évaluation par la définition des résultats attendus

... et la fixation d'objectifs clairs et mesurables

² Cf. Rotter, 1966

II.3 Expliciter la conformité attendue

Les entreprises ne manquent pas d'outils pour décrire l'emploi que le titulaire est supposé occuper. Sous des noms variés, fiche de poste, descriptif d'emploi, référentiel métier... ils précisent en général les activités qui doivent être menées, situent l'emploi dans l'organigramme, énoncent parfois les qualités qu'il faut avoir pour le tenir et dans le meilleur des cas, définissent la mission générale de l'individu.

Or ce descriptif pourrait être l'occasion pour l'entreprise de formaliser ses attentes en termes de conformité.

II.3.a. Une articulation en trois niveaux© : mission, rôle et fonction

La méthode Socius des Trois Niveaux ©³, qu'il sortirait du cadre de cet article de développer ici, propose un descriptif de responsabilité déclinée en mission, rôle et fonction.

La fonction est le niveau le plus visible, observable, celui de l'activité menée. C'est celui où se situe l'analyste du travail quand il mène un entretien avec le titulaire de l'activité ou qu'il observe une séquence de travail. Il est la mise en acte par le titulaire de son rôle et de sa mission.

A l'opposé, la mission est le niveau le moins palpable, celui des racines, du sens. La mission, qui n'est pas négociée mais imposée par la hiérarchie, légitime l'activité. Elle est la réponse à la question "au nom de quoi", pour quelle finalité. Elle oriente l'action et lui donne son sens, de manière durable. Elle permet de comprendre le pourquoi des objectifs qui sont assignés aussi bien à l'entreprise qu'à l'individu .

L'importance de la notion de sens est du reste largement développée dans le dernier ouvrage de Philippe Zarifian ⁴ (ayant lu ce livre après la rédaction de ces pages, je pense que nous pouvons nous exonérer mutuellement de tout plagiat).

Entre les deux, le rôle est *l'ensemble des comportements d'un titulaire à un poste de travail ; le rôle dépend d'un contexte et du caractère de l'individu mais aussi des attentes extérieures* ⁵ ; l'espace d'autonomie ou de décision dans lequel chacun recherche la meilleure adéquation entre le rôle attendu par l'environnement, et le rôle perçu.

Cette notion de rôle peut aisément être mise en évidence, en analysant l'application des consignes de sécurité. En effet, seules des différences d'appréciation de son rôle en matière de sécurité, peuvent expliquer des différences de comportement face à un danger, ou à un risque, potentiel.

³ cf. Fiches Outils © du Groupe Socius , présentant les Trois Niveaux

⁴ Philippe ZARIFIAN : *Objectif Compétence*, Paris, Éditions Liaisons, 1999, 229 pages

⁵ cf. fiche outil 3 Niveaux Socius reproduite en annexe, page 103

II.3.b. Un exemple d'application

Un exemple illustrera ces trois niveaux de responsabilité, et en particulier la notion de rôle : prenons le cas de l'hôtesse d'accueil du siège d'un grand parfumeur parisien.

*Des activités
précisées par la
mission*

Ses activités se déclinent en :

- ↪ S'informer de l'identité du visiteur
- ↪ Alerter son correspondant
- ↪ Communiquer un éventuel temps d'attente
- ↪ Indiquer le chemin ou fournir un renseignement
- ↪ Faire patienter
- ↪ Accueillir un coursier...

A priori, rien dans ces activités ne la distingue de l'hôtesse d'accueil d'une banque ou d'une administration.

Par contre, sa mission pourrait s'écrire ainsi : offrir, dès le premier contact avec l'entreprise, l'image d'une maison de grande tradition, et accueillir les visiteurs avec courtoisie et efficacité. Ce libellé, beaucoup plus spécifique, indique dans quel esprit les différentes activités doivent être menées.

*Se traduisant par
la tenue d'un rôle
spécifié*

L'hôtesse va donc endosser un rôle, en l'occurrence de véhicule de l'image de marque de la maison. Tenir ce rôle va supposer qu'elle soit vêtue avec soin, éventuellement avec un uniforme fourni par l'entreprise, qu'elle ait les cheveux soigneusement coiffés, qu'elle porte un parfum maison... Cela va aussi entraîner l'adoption d'un certain maintien, d'un vocabulaire choisi, voire d'une intonation particulièrement distinguée. On n'imaginerait pas cette hôtesse avoir un parler des faubourgs... Elle va surveiller ce qu'elle donne à voir d'elle-même, et donc à travers elle de son entreprise, car elle a un rôle de représentation.

Mais elle peut aussi avoir un rôle de communication ; rien dans son descriptif d'activité ne dit qu'elle doit écouter les conversations tenues dans le hall ; pourtant, les impressions des visiteuses découvrant une nouvelle eau de toilette intéresseront sans nul doute le responsable des ventes. Elle peut donc avoir également un rôle dans cette direction, en faisant remonter ce type d'informations.

Pour tenir ces différents rôles, encore faut-il qu'elle ait compris ce qui était attendu d'elle, non seulement les activités au quotidien mais le sens dans lequel elles doivent être menées.

II.3.c. Le rôle et son acceptabilité

La notion de rôle, empruntée à Mintzberg qui décrit dans plusieurs ouvrages *les 10 rôles du cadre*⁶, a une connotation théâtrale et temporaire. Endosser un

⁶ cf. notamment MINTZBERG Henry : *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, nouvelle édition poche, 1998, 570 p.

rôle, c'est se donner une apparence, une image qui ne correspond pas à sa propre personnalité.

Le rôle : acceptable parce que ne remettant pas en cause la personnalité

Si nous reprenons notre hôtesse d'accueil, peut-être à son employeur qu'elle arbore chez elle des jeans troués, des péniches à semelle compensée ou qu'elle parle verlan. Ce qui importe, c'est qu'elle se compose, quand elle est à son poste, une image qui soit conforme à celle qu'il lui demande de véhiculer.

On ne lui demande pas d'être une femme aux goûts raffinés, d'avoir des goûts vestimentaires classiques... mais d'en endosser le rôle en arrivant sur son lieu de travail. Il ne s'agit pas de savoir-être, mais d'une capacité à tenir un rôle. Bien sûr, il y a fort à parier que lors de son recrutement, sa capacité à anticiper sur ce rôle, ou sa proximité supposée avec lui sera déterminante. On imagine difficilement l'entreprise recrutant pour ce poste une jeune femme ne se présentant pas spontanément sous ce visage.

Mais qui demande à être explicité

Tenir un rôle suppose un certain nombre de choses : avoir compris qu'il était à tenir (tous les directeurs des ventes ne considèrent pas leur hôtesse d'accueil comme une source de renseignements intéressante), avoir les connaissances, connaître les procédures, maîtriser les savoir-faire... que supposent les activités qui vont découler de ce rôle. Par exemple, le dosage du maquillage de l'hôtesse nécessite un véritable savoir-faire, pour donner à la fois l'aspect soigné recherché, sans être vulgaire ni tape à l'œil.

Cela suppose aussi d'avoir envie de tenir ce rôle, et nous en revenons là à tout le débat sur l'implication.

II.3.d. L'avantage de cette clarification

L'apport, dans ce tout dernier chapitre, de la notion de rôle, n'a pas de vertu explicative. Le rôle aboutit aux mêmes impasses que le savoir-être : tenir un rôle suppose d'être en mesure de mobiliser un certain nombre d'éléments (savoirs, savoir-faire...) pour mener à bien les activités qui en découlent, ce comportement étant par ailleurs lié à sa structuration psychologique et à la pression de l'environnement, ce qui aboutit *in fine* à l'implication.

Le rôle : ni explication du savoir-être, ni habillage pudique

Alors, remplacer savoir-être par rôle, n'est-ce pas un déguisement de plus ? En quoi cela serait-il mieux que les *compétences comportementales* ou les *facultés de mise en œuvre* ? La différence, essentielle à mes yeux, est que savoir-être, compétences comportementales, facultés de mise en œuvre... disent ou prétendent dire quelque chose de l'individu, de ce qu'il est, de sa personnalité. Au contraire, le rôle dit quelque chose de l'entreprise et de ce qu'elle attend.

Le rôle clarifie le contrat ; libre à l'individu de l'accepter ou pas, de l'aménager si c'est possible, de l'étendre ou de le réduire : c'est une banalité de dire que chacun retaille son poste à ses mesures. Mais cela ne préjuge en rien de ce que l'individu est réellement.

Le comportement de l'individu est un constat de réalité ; il serait illusoire d'imaginer qu'on puisse tirer un trait dessus, et ne parler que des composantes cognitives de la compétence. Nous le savons bien, une personne peut être

compétente et désagréable ; le problème est de savoir si son poste requiert qu'elle soit aimable : cela fait-il partie des rôles qui sont attendus d'elle ? Si oui, il faudra soit qu'elle endosse un masque d'amabilité (et diverses techniques peuvent l'y aider), soit qu'elle ne soit plus en position de tenir ce rôle. Si par contre son poste ne requiert pas d'amabilité particulière, peu importe son caractère revêche.

Enfin, le recours à la notion de rôle paraît également intéressante pour l'évaluation ; on ne peut parler du non-dit. Le savoir-être, s'il est tabou, fera partie de l'implicite de l'évaluation comme nous l'avons déjà vu, mais pas le rôle. Sa clarification permettra de dire quel est le rôle attendu, et de le confronter au rôle perçu par l'encadrement et au rôle réellement tenu. Cela ouvre un espace de dialogue et de négociation, là où il y avait un arbitraire inavouable.

Cette piste qui s'ouvre reste encore à creuser. Ayant expérimenté ces trois niveaux après de publics variés, j'ai pu vérifier qu'ils sont non seulement facilement accessibles, mais qu'ils sont souvent bien compris et jugés éclairants. Je la soumetts à la sagacité de mes pairs en étant sincèrement convaincue qu'elle ouvre un moyen d'élaborer le savoir-être pour en finir avec cette trilogie calamiteuse...

III Conclusion

Il est d'usage de conclure un travail comme celui-ci, par une boucle qui récapitulerait les acquis et donnerait au lecteur l'impression que nous avons fait ensemble le tour du problème.

Hélas, il n'en est rien. Des portes se sont ouvertes, éclairant tour à tour divers aspects de la questions, certaines voies ont été plus explorées que d'autres, certaines apparaissant au fil des pages comme de faux problèmes (la personnalité de l'individu), d'autres comme des certitudes (les dimensions cognitives des savoir-être), d'autres encore comme des pistes à creuser (l'implication).

Il n'y a pas de recette miracle ... rien sauf peut-être un conseil de transparence et de clarté.

Une fois posé que les savoir-être sont un *capital de manières* (pour reprendre l'expression de JC Kaufmann⁷) qui s'investit au présent en fonction du passé, en combinant les acquis cognitifs de la personne et son envie (consciente ou non) de les investir dans le présent, il reste à donner à chacun les moyens de l'investir.

⁷ KAUFMANN Jean-Claude : *La trame conjugale, analyse du couple par son linge*, Paris, Nathan, 1992, repris en édition poche chez Pocket, 1997, 260 p.

Cela passe par une lisibilité sur ce qui est attendu, une mission clairement exposée, des rôles attendus explicités et acceptés, et des fonctions détaillées. Pour faire, encore faut-il savoir ce qui est à faire. Or tout donne à penser que la logique compétences vient parfois colmater la baisse de la prescription du travail : moins on dit ce qui est à faire, plus on dit comment on doit le faire.

Le recours au savoir-être s'inscrit dans la même logique : on ne dit pas ce que l'on attend de l'autre mais ce qu'il doit être. Laissons-le être ce qu'il est, disons-lui simplement comment il doit se comporter, vérifions qu'il l'a compris, que les règles du jeu sont claires et acceptées, et la notion de savoir-être pourra enfin trouver asile au musée poussiéreux des faux concepts de la gestion des ressources humaines.

Laissons à Jacques Prévert le soin de conclure :

*Je suis comme je suis, je suis faite comme ça
Si j'ai envie de rire, oui je ris aux éclats [...]*

Je suis comme je suis, et n'y peux rien changer

Annick Penso