

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

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

Sommaire

PREAMBULE EN FORME DE CONTE	5
<hr/>	
1^{ERE} PARTIE : POSER LE CADRE	6
<hr/>	
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
<hr/>	
2^{EME} PARTIE : LES RESULTATS DE L'INVESTIGATION	16
<hr/>	
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^{EME} PARTIE : L'INTERPRETATION DES RESULTATS 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^{EME} PARTIE : POUR EN FINIR AVEC LE SAVOIR-ETRE 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>		82
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>		83
I	Ouvrages	83
II	Revue, articles et publications diverses:	85
<u>ANNEXES : EXTRAIT DES "FICHES OUTILS SOCIUS : LES 3 NIVEAUX ©</u>		87