

Le «savoir-être» est devenue une notion essentielle dans la gestion des hommes et des femmes dans les organisations contemporaines.

Le «savoir-être»: la gestion du capital

Alain Max Guénette

Professeur à la HEG de Neuchâtel
Rédacteur de la Revue économique
et sociale

Précis de désintégration

La notion de savoir-être, qui renvoie à la liste de qualités personnelles qui habillent nos CV et forme les référentiels de compétences des entreprises, est traitée en-deçà ou au-delà du recrutement. Le taylorisme dans son versant de philosophie politique (comment vivre ensemble) a été défait dans les années 80, époque où le besoin de flexibilité des entreprises se conjugue à l'employabilité. Au lieu de l'organisation du travail du salarié simple exécutant mais intégré, une donne nouvelle est érigée, qui prône une coresponsabilité employeur - employé, le premier offrant au second la possibilité de

effectuer le travail, mais encore comment! La gestion des compétences prend alors le pas sur la gestion des qualifications. Différemment dit, chacun doit dépasser le contour de son emploi (ou de son poste).

Le taylorisme, versant opératoire, ne perd ce faisant rien de son caractère panoptique! Auparavant, la surveillance s'exerçait sans recours au savoir-être. En management, l'irruption d'un mot nouveau signale souvent une crise...

Soumission librement consentie

La notion de savoir-être s'installe ainsi aux côtés de celles de savoir et de savoir-faire qu'elle traverse. Floue, hétérogène et équivoque, elle plaît néanmoins aux hiérarchiques parce qu'elle permet de rationaliser un certain nombre de décisions liées à la gestion des femmes et des hommes. Le savoir-être permet d'instaurer un type de relation individu - organisation dont les entreprises ont besoin dans un contexte économique marqué par le chômage et l'incertitude. Dans le contexte contemporain, on requiert des implications fortes de la part des individus – pas

jeu où il est important que les salariés adoptent les comportements souhaités, peu importe qu'ils le fassent de façon sincère.

Référencer le capital de manières

Les référentiels de compétences regorgent de ces compétences sociales, transversales, gén-

«Le savoir-être est un élément à part entière de la discipline salariale.»

Sandra Bellier

se former en continu, en théorie du moins, pour qu'il devienne maître de son destin professionnel.

L'offre l'emportant sur la demande, le travail prescrit diminue dans les nouvelles organisations du travail – on ne sait plus dire précisément ce qu'il faut faire – et les notions de compétence et de comportement prennent de l'importance – il faut dire non seulement ce qu'il faut pour

ment à sa personnalité! C'est que l'on assiste avec le savoir-être à une exacerbation de la notion d'individualité comme l'a fait remarqué Sandra Bellier, la notion reposant sur deux postulats: la personnalité existe, l'individu est cause de ce qui lui arrive.

Bellier aborde le savoir-être à partir de l'angle de l'utilité sociale et emprunte l'expression de soumission librement consentie, version libérale moderne de la servitude volontaire. Une façon de comprendre pourquoi tout(e) un(e) chacun(e) dans et autour de l'organisation s'adapte au jeu de cet instrument du *management*. Un



des manières de l'entreprise

riques... qui s'appliquent à toute la ligne depuis les dirigeants et cadres jusqu'aux opérateurs, avec des risques de tensions. La volonté de transparence ajoutée à la contradiction que représente le savoir-vivre des liens d'implication et de distance n'est cependant pas sans répercussions sur la santé mentale des individus. Les décompensations en milieu de travail en sont un signe flagrant. Les ergonomes nous apprennent qu'un travail très spécialisé verticalement et horizontalement, comme le travail à la chaîne, peut être moins stressogène qu'une situation de travail davantage enrichi et élargi mais dans laquelle il faut affronter des messages paradoxaux!...

Par ailleurs, ces nouvelles méthodes de contrôle sont parfois appliquées quel que soit le type d'organisation : dans des systèmes de compétences difficilement découppables (secteur de la santé ou de l'enseignement) par exemple, ou dans des départements de l'innovation, laquelle est

en parfaite antinomie avec l'organisation (raison pour laquelle dans les industries on s'attache à les en éloigner!), ou encore dans des organisations de type public où la stratégie à laquelle rattacher une gestion de compétences (qu'il vaut mieux toujours ne pas laisser réduire à la gestion des RH) est peu lisible, parfois même pas définie (sans compter le manque de contextualisation des facteurs motivationnels, sachant que les modalités d'adhésion sont diverses)...

Composer, décomposer, recomposer

Que faire lorsque l'on se trouve aux prises avec la mise en place d'une gestion des compétences dans une organisation? Revenons au savoir-être avec Annick Penso-Latouche pour ramasser avec elle force précautions quant à son utilisation.

Appréhender avant toute chose l'organisation du travail et analyser les activités en faisant ressortir les aspects cognitifs, techniques, des comportements, et en s'efforçant de comprendre les ressorts psychologiques sur lesquels veut jouer l'entreprise en valorisant tel ou tel comportement. (Il est, soit dit en passant, étonnant que l'on puisse continuer d'enseigner la gestion des RH sans mettre l'accent sur l'organisation du travail!). Instrumenter alors aussi les savoir-être en fonction des résultats attendus; bref, objectiver autant que faire se peut. Saisir enfin le type de lien exigé avec l'entreprise, autrement dit l'implication attendue et donc le rôle souhaité puisque celui-ci dit, contrairement au savoir-être, ce que l'entreprise attend de l'individu. Ces prescriptions pour éviter de mettre les individus dans des situations tout bonnement intenables!

DE TERSSAC Gilbert, 1998, *Savoirs, compétences et travail*, dans BARBIER Jean-Marie, *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Presse universitaires de France, 305 pages.

BELLIER Sandra, 1998, *Le savoir-être dans l'entreprise*, Vuibert, 1998.

JOULE Robert-Vincent, BEAUVOIS Jean-Léon, 2001 (4^e éd.), *La soumission librement consentie*, PUF.

Pour Alain Max Guénette, il faut éviter de mettre des individus dans des situations intenables.

TYPOLOGIE DU SAVOIR-ÊTRE D'APRÈS SANDRA BELLIER

Les qualités morales: ambition, charisme, sens des responsabilités, sens du compromis, maturité, honnêteté, sens de l'effort, persévérance, etc.

Le caractère: calme, nerveux, entier, serein, fort, etc.

Les aptitudes et traits de personnalité: sociabilité, force du moi, dépendance du groupe, directivité, autonomie, maîtrise de soi, sens pratique, etc.

Les goûts et intérêts: manuel, artiste, littéraire, imaginaire, tourné vers les autres, etc.

Les comportements: capacités d'animation, capacité à convaincre, à influencer, compréhension interpersonnelle, développement des autres, initiative, adaptabilité, réactivité, etc.