

Identifier les connaissances et savoir-faire que doit acquérir un nouvel arrivant

Sommaire :

- ✓ Quel intérêt... et comment... ?-----p 1
- ✓ Définir les connaissances et savoir faire requis -----p. 2
- ✓ Diagnostiquer les connaissances et savoir-faire à acquérir-----p. 6
- ✓ Exemple de grille de diagnostic-----p 7

En bref...

Cette fiche détaille les différentes étapes et les outils permettant à un supérieur hiérarchique d'identifier les connaissances et les savoir-faire que doit acquérir un nouvel arrivant. Ce document développe la dernière étape succinctement présentée dans la [fiche En Lignes n° 55](#) : « Organiser le parcours d'intégration d'un nouvel arrivant ».¹

Quel est l'intérêt de procéder à cette identification ?

Un intérêt partagé par les différents acteurs du service concerné :

Intérêt pour l'agent	Intérêt pour le supérieur hiérarchique	Intérêt pour le collectif de travail
<ul style="list-style-type: none"> ● Sentiment d'être attendu et accueilli. ● Accélération de l'insertion dans le collectif de travail (accompagnement). ● Démarche sécurisante permettant de : <ul style="list-style-type: none"> – clarifier ce que la hiérarchie et le collectif attendent (activités, comportement) ; – organiser sa professionnalisation ; – planifier une montée en puissance progressive. ● Reconnaissance par le collectif de travail de sa valeur ajoutée en tant que nouvel agent. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Connaissance plus fine des potentialités du nouvel arrivant. ● Insertion rapide de l'agent dans le collectif de travail. ● Possibilité de transférer la logique de cette démarche : <ul style="list-style-type: none"> – au moment des entretiens professionnels pour tous les agents ; – à une réflexion sur les compétences du collectif de travail (plan de professionnalisation annuel, évolution des missions et des activités du collectif). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Charge de travail mieux répartie au sein du collectif (conditions de travail plus sereines). ● Renforcement du collectif de travail (potentiel et compétences collectives). ● La réflexion sur un des postes du collectif conduit souvent à faire évoluer : <ul style="list-style-type: none"> – d'autres postes (adaptation des fiches de poste) ; – les dispositifs de professionnalisation individuels et collectifs.

Comment s'y prendre ?

En appliquant une démarche en deux temps :

- Définir les connaissances et les savoir-faire requis (nécessaires aux activités du poste)
- Diagnostiquer les connaissances et les savoir-faire à acquérir (par l'agent qui prend le poste)

Un exemple servira de fil rouge tout au long de ce document : celui d'inspecteur CITES dans les services déconcentrés (DREAL/DEAL/DRIEE). Ces agents du ministère sont en charge de la convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (dite convention CITES).²

¹ Un lien permet d'accéder à cette fiche dans « Pour aller plus loin »
² Voir exemple de fiche de poste dans cette même rubrique.

1 – Définir les connaissances et savoir-faire requis

Trois étapes :

- Clarifier les principaux résultats attendus
- Expliciter les activités induites pour atteindre ces résultats
- Hiérarchiser les différents types de connaissances et savoir-faire requis

1.1 Clarifier les principaux résultats attendus

Définition

Un résultat est le fruit d'une prestation. C'est une réalisation concrète. Il se caractérise par le fait qu'il peut être visualisé et constaté.

Que va concrètement produire le nouvel arrivant ? Quelle est sa valeur ajoutée au collectif de travail ?

Les réponses à ces questions permettent de lister et de hiérarchiser un certain nombre de résultats attendus sur le plan :

- quantitatif (fréquence, quantité,...) ;
- qualitatif (niveau attendu de la prestations).

Exemples

- Permis et certificats CITES pour détenir, échanger, commercialiser, transporter, importer, exporter des espèces de faune et de flore sauvages.
- Réponses aux demandeurs d'information sur les règles du commerce international concernant les différentes espèces.
- Contrôles d'élevages détenant de la faune sauvage.
- ...

Points de vigilance

- Se concentrer sur les résultats spécifiques au « cœur de métier » (ce qui différencie le poste d'un autre).
- Hiérarchiser ces résultats pour ne conserver que les plus importants.

1.2 Expliciter les activités induites pour atteindre ces résultats

Définition

« L'activité est un ensemble de tâches organisées et orientées vers un but précis. L'activité n'est pas une tâche élémentaire : « décrocher le combiné du téléphone » en est une, mais « assurer l'accueil téléphonique » est une activité »*

Les activités décrivent ce à quoi un agent doit consacrer son temps pour atteindre les résultats fixés.

Exemples

- Assurer l'instruction et la délivrance des permis et certificats liés à l'application de la convention CITES.
- Être le référent technique et juridique pour les demandeurs de documents.
- Organiser une veille juridique (Actualiser ses connaissances).

- Participer, sous le pilotage du chef d'unité, à la coordination et à l'animation des services partenaires intervenant sur des missions liées à la faune sauvage captive.
- Contribuer, avec les services partenaires à des contrôles d'élevages détenant de la faune sauvage captive.
- ...

Points de vigilance

- Se focaliser sur les activités les plus représentatives du poste.
- Hiérarchiser l'importance de l'activité en fonction des enjeux qui y sont liés.

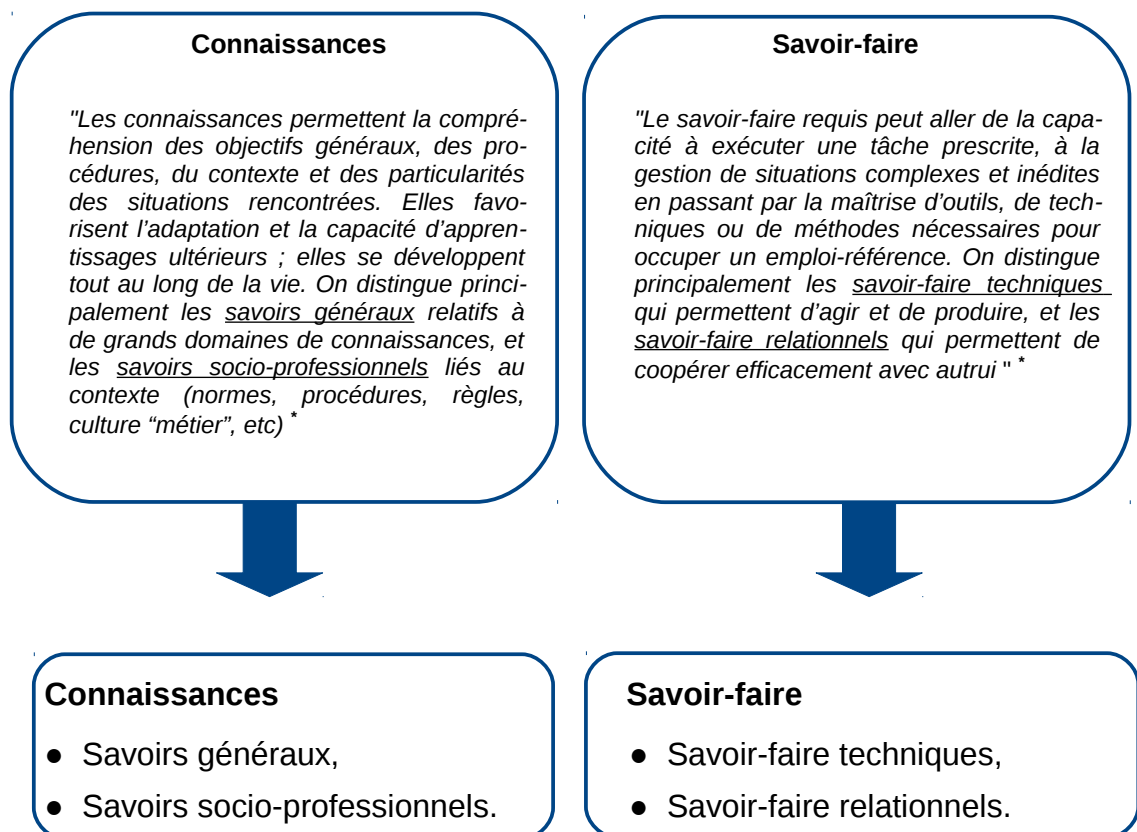
* Cf. 3 et 4 dans « Pour aller plus loin »

1.3 Hiérarchiser les différents types de connaissances et savoir-faire requis

Quel vocabulaire privilégier ?

Doit-on parler de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être ? De savoirs théoriques ? De savoir-faire opérationnels ? ... Dans ce domaine la norme n'est pas encore stabilisée. Les appellations varient d'une organisation à l'autre. Nous avons privilégié dans cette fiche le vocabulaire retenu par le Répertoire Interministériel des Métiers de l'État (RIME)* qui est un dénominateur commun à la fonction publique d'État (le Répertoire des emplois-type du ministère [REM] est articulé au RIME).

Le glossaire des concepts utilisés dans le RIME retient les termes suivants :



* Cf. 3, 4, 5 et 6 dans « Pour aller plus loin »

LES CONNAISSANCES

Les connaissances englobent deux dimensions :

- Les savoirs généraux
- Les savoirs socio-professionnels

Les savoirs généraux

Définition

Ils sont relatifs à de grands domaines de connaissances et sont généralement acquis par la formation initiale ou continue, l'autoformation... C'est la maille la plus large, le socle de connaissances à partir duquel un approfondissement ultérieur sera possible.

Exemples

- Le fonctionnement des écosystèmes
- La biodiversité et ses enjeux.
- La stratégie nationale pour la biodiversité.
- Le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages dans le monde.
- Les espèces animales et végétales menacées.
- La protection de la faune et de la flore.

- La convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (Convention de Washington).

- ...

Points de vigilance

- Privilégier les savoirs généraux qu'il est nécessaire de posséder.
- Partir des connaissances les plus larges pour se centrer progressivement sur celles véritablement requises pour occuper le poste dans de bonnes conditions.
- Rentrer dans le détail des savoirs généraux est surtout pertinent lorsqu'il existe un écart important entre ceux qui sont détenus par l'agent et ceux requis par le poste occupé. Certains dispositifs de repositionnement d'agent peuvent par exemple intégrer des formations professionnelles longues.

Les savoirs socio-professionnels

Définition

Les savoirs socio-professionnels englobent :

- les savoirs procéduraux (normes, règles, méthodes, modes opératoires, etc.),
- les savoirs spécifiques à l'environnement et au contexte professionnel (partenaires locaux, culture de l'organisation culture « métier », modalités de gestion, etc.)..

Exemples

- Les principaux textes en vigueur en matière de protection des espèces et de flore sauvages. (Réglementation européenne et française dans ce domaine).
- L'organisation française en charge de la délivrance des permis et certificats requis.
- Le rôle du service en matière de faune et de flore sauvage.

- Les différents types de procédures à suivre pour assurer l'instruction et la délivrance des permis et des certificats liés à l'application de la convention CITES.

- Les différents services partenaires en charge du contrôle et des sanctions en matière de protection des espèces.

- Leurs modes d'interventions privilégiés. Leurs spécificités culturelles.

- Les types de collaborations et de partenariats en cours.

- ...

Points de vigilance

- Retenir les savoirs socio-professionnels véritablement spécifiques au poste occupé et importants (ceux qu'il est nécessaire de posséder).

LES SAVOIR-FAIRE

Deux types de savoir-faire :

- Les savoir-faire opérationnels
- Les savoir-faire relationnels

Les savoir-faire opérationnels

Définition

Les savoir-faire opérationnels regroupent tout ce qui relève :

- de la mise en œuvre opérationnelle, dans la pratique professionnelle, de méthodes, procédures, façons de faire, etc ;
- d'opérations intellectuelles permettant de conceptualiser, de modéliser, de concevoir, d'élaborer, etc. ;
- de la capacité à maîtriser des ressources de l'environnement professionnel pour résoudre un problème spécifique ;
- ...

Exemples

- Mettre en œuvre les procédures administratives adaptées aux différentes demandes à instruire et documents à produire.

- Maîtriser l'application informatique i-CITES (permis, certificats, etc.).
- Réaliser une veille juridique.
- Rédiger des bilans d'activités sur l'application de la convention CITES.
- ...

Points de vigilance

- Débuter la formulation de ces savoir-faire par un verbe d'action le plus précis possible (*Exemples : analyser, animer, contrôler, coordonner, diagnostiquer, évaluer, organiser, participer, piloter, planifier, réaliser, rédiger, ... Le « Supplément de Lignes » joint à ce N°57 propose une liste plus importante de verbes d'action*).
- Dissocier les savoir-faire opérationnels des « habilitations » (*les faire apparaître dans une rubrique spécifique. Exemple : Habilitation électrique requise*).

Les savoir-faire relationnels

Définition

Les savoir-faire relationnels englobent les capacités nécessaires pour savoir se comporter ou se conduire avec les autres de façon pertinente dans un contexte donné. Ils s'intéressent plus particulièrement aux capacités à :

- s'insérer dans un collectif de travail et à participer aux productions de celui-ci de façon positive ;
- interagir de façon efficace avec sa hiérarchie, ses pairs, ses partenaires ;
- analyser une situation dans toute sa complexité ;
- s'adapter à des situations spécifiques ;
- surmonter des situations adverses, des aléas rencontrés ;
- capitaliser ses expériences (positives ou négatives) afin de progresser ;
- évoluer sur le plan professionnel et personnel ;
- ...

Exemples

- Adapter son discours à différents types d'interlocuteurs.
- Faire preuve d'écoute et d'empathie dans les échanges.
- Tenir une position de service.
- Gérer ponctuellement des tensions interpersonnelles.
- Privilégier les dynamiques de collaboration avec les services partenaires.
- ...

Points de vigilance

- Commencer la formulation de ces savoir-faire par un verbe d'action le plus précis possible.
- Ne retenir dans ces savoir-faire que ce qui peut être acquis par la formation ou la professionnalisation.

2 – Diagnostiquer les connaissances et savoir-faire à acquérir

2-1 Construire la grille de diagnostic

Il appartient au supérieur hiérarchique (seul ou en se faisant aider du service RH ou formation) de lister, de hiérarchiser et d'arrêter la liste des différentes connaissances et savoir-faire requis pour occuper un poste donné. Il lui revient aussi de structurer une grille de diagnostic qui lui permettra d'identifier :

- les connaissances et savoir faire que devra acquérir le nouvel arrivant ;
- l'importance de l'investissement à prévoir en matière de professionnalisation ;
- le type de dispositif de professionnalisation le plus adapté à chacune des connaissances et des savoir faire à acquérir ;
- le temps estimé pour que l'agent soit opérationnel sur son nouveau poste.

Cette grille est généralement divisée en deux parties l'une centrée sur le requis, l'autre sur le diagnostic :

Requis		Diagnostic		
		NIVEAU D'ACQUISITION (*)		
CONNAISSANCES et SAVOIR-FAIRE		À acquérir	En cours d'acquisition	Acquis
1	•			
2	•			

(*) Ce niveau de précision est suffisant dans un processus d'accueil. Des grilles plus détaillées peuvent être utilisées dans d'autres contextes (entretien professionnel...).

Un exemple de grille de diagnostic est proposé page suivante.

2-2 Réaliser le diagnostic

La grille de diagnostic des connaissances et des savoir-faire requis peut être transmise avant l'entretien par le supérieur hiérarchique à l'agent, afin que celui-ci y réfléchisse et la remplisse à tête reposée.

À partir de cette grille l'agent et le supérieur hiérarchique approfondissent les points listés. L'échange permet d'aboutir à un diagnostic partagé des connaissances et savoir-faire à acquérir.

Conclusion

Une fois le diagnostic arrêté, un plan individuel de professionnalisation peut être organisé. Pour chaque connaissance et savoir-faire à acquérir, ce plan propose les modalités les plus adaptées : tutorat, compagnonnage, formation en présentiel ou à distance, réseau d'échanges de pratique, etc., ainsi que les échéances et les modalités d'évaluation prévues.

Pour aller plus loin

- 1 Accès intranet à la fiche N°55 – [Organiser le parcours d'intégration d'un nouvel arrivant](#)
- 2 Exemple de fiche de poste d'instructeur CITES
http://www.centre.biep.fonction-publique.gouv.fr/uploads/documents/FDP_G0013_InstructeurCITES_v1_20120404.pdf-1160.pdf
- 3 Glossaire des concepts utilisés dans le répertoire Interministériel Métiers de l'État (RIME)
http://rime.fonction-publique.gouv.fr/bibliotheque/docs/Rime_2010.pdf
- 4 Les usages du Répertoire interministériel des métiers de l'État – DGAFP
http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/rime/rime_usages.pdf
- 5 Répertoire des emplois types du ministère (REM)
http://intra.rh.sg.i2/IMG/pdf/repertoire_ET_complet_incluant_maj_2012_light_21_11_2012_cle1d8671.pdf
- 6 Mode d'emploi du répertoire ministériel des emplois types
http://intra.rh.sg.i2/IMG/pdf/mode_emploi_def_mars_2012_V20_03_2012_cle2d1dee.pdf

Gilles AYMAR

Exemple de grille de diagnostic

CONNAISSANCES

SAVOIRS GÉNÉRAUX		NIVEAU D'ACQUISITION		
		À acquérir	En cours d'acquisition	Acquis
1	<ul style="list-style-type: none"> Le fonctionnement des écosystèmes 			
2	<ul style="list-style-type: none"> La biodiversité et ses enjeux 			
3	<ul style="list-style-type: none"> La stratégie nationale pour la biodiversité 			
4	<ul style="list-style-type: none"> Le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages dans le monde 			
5	<ul style="list-style-type: none"> Les espèces animales et végétales menacées 			
6	<ul style="list-style-type: none"> La protection de la faune et de la flore 			
7	<ul style="list-style-type: none"> La convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (Convention de Washington) 			
8				
9				
10				
Etc.	...			

SAVOIRS SOCIO-PROFESSIONNELS		NIVEAU D'ACQUISITION		
		À acquérir	En cours d'acquisition	Acquis
1	<ul style="list-style-type: none"> Les principaux textes en vigueur en matière de protection des espèces et de flore sauvages (Réglementation européenne et française dans ce domaine). 			
2	<ul style="list-style-type: none"> L'organisation française en charge de la délivrance des permis et certificats requis 			
3	<ul style="list-style-type: none"> Le rôle du service en matière de faune et de flore sauvage. 			
4	<ul style="list-style-type: none"> Les différents types de procédures à suivre pour assurer l'instruction et la délivrance des permis et des certificats liés à l'application de la convention CITES. 			
5	<ul style="list-style-type: none"> Les différents services partenaires en charge du contrôle et des sanctions en matière de protection des espèces. 			
6	<ul style="list-style-type: none"> Leurs modes d'interventions privilégiés, leur spécificités culturelles 			
7	<ul style="list-style-type: none"> Les types de collaborations et de partenariats en cours. 			
8				
9				
10				
Etc.	...			

Exemple de grille de diagnostic

SAVOIR-FAIRE

SAVOIR-FAIRE OPÉRATIONNELS <i>L'agent doit être capable de ...</i>		NIVEAU D'ACQUISITION		
		À acquérir	En cours d'acquisition	Acquis
1	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre les procédures administratives adaptées aux différentes demandes et documents à produire 			
2	<ul style="list-style-type: none"> Maîtriser l'application informatique i-CITES (permis, certificats, etc.) 			
3	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser une veille juridique. 			
4	<ul style="list-style-type: none"> Rédiger des bilans d'activités sur l'application de la convention CITES 			
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Etc.	...			

SAVOIR-FAIRE RELATIONNELS <i>L'agent doit être capable de ...</i>		NIVEAU D'ACQUISITION		
		À acquérir	En cours d'acquisition	Acquis
1	<ul style="list-style-type: none"> Adapter son discours aux différents interlocuteurs : particuliers, commerçants, taxidermistes, propriétaires d'élevage, associations de défense des animaux, directeurs de musée, etc. 			
2	<ul style="list-style-type: none"> Faire preuve d'écoute et d'empathie dans les échanges afin de saisir les points de vue et les enjeux des différentes parties. 			
3	<ul style="list-style-type: none"> Tenir une position de service. 			
4	<ul style="list-style-type: none"> Gérer ponctuellement des tensions interpersonnelles. 			
5	<ul style="list-style-type: none"> Privilégier des dynamiques de collaboration avec les services partenaires. 			
6				
7				
8				
9				
10				
Etc.	...			