

Savoir-être ou savoir-faire relationnel ?

Sommaire :

- ✓ Le « savoir-être » : le piège d'une formulation trop large et pas toujours opérationnelle-----p. 2
- ✓ Le « savoir-faire relationnel » : un terme retenu par le RIME -----p. 3

En bref...

Savoir-être ou savoir-faire relationnel sont souvent considérés comme deux termes interchangeables. Dans la pratique, cependant, ils englobent des réalités différentes qu'il convient de préciser.

Lorsqu'on détaille les composantes d'une compétence, doit-on privilégier dans le choix du vocabulaire le terme de « savoir-être » ou celui de « savoir-faire relationnel » ?

La question peut sembler futile. Elle pointe cependant un enjeu important : la nécessité pour une formulation d'être précise, comprise et partagée.

Dans sa définition la plus commune la compétence relève de la mise en synergie d'un ensemble de « savoirs », de « savoir-faire » et de « savoir-être ». Ce triptyque est facilement mémorisable. C'est le plus répandu.

Si les deux premiers niveaux (« savoir », « savoir-faire ») ne posent pas trop de problèmes d'interprétation au rédacteur d'une fiche de poste, d'un cahier des charges de formation, d'un référentiel métier ou d'un entretien de carrière, il est cependant difficile d'en dire autant du « savoir-être ».

Au sein de la fonction publique de l'État, le vocabulaire n'est pas stabilisé :

- le Répertoire Ministériel des Emplois-types¹ ne retient pas le terme de « savoir-être ». Il se focalise sur les « connaissances techniques » et les « savoir-faire » ;
- le Répertoire Interministériel des métiers de l'État (le RIME) privilégie quant à lui le « savoir-faire relationnel » :
- a contrario, le Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État² consacre sa troisième partie aux « savoir-être ».

L'AFNOR enfin, ne tranche pas : « Savoir-être : terme communément employé pour définir un savoir-faire relationnel, c'est-à-dire, des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée »³.

Pour retenir un sens plutôt qu'un autre, il est donc nécessaire d'en cerner les différentes dimensions.

¹ http://intra.rh.sg.i2/IMG/pdf/09012__repertoire_emplois_2013_complet_web_cle7ee447.pdf

² DGAFP (2011) – Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État
<http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-politiques-demploi-public-1>

³ AFNOR (Juillet 1996) *Formation professionnelle – Terminologie* – Norme NF X 50 – 750.

*Le CEDIP est une entité du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

1 – Le « savoir-être » : le piège d'une formulation trop large et pas toujours opérationnelle

Comment un recruteur peut-il vérifier que la personne candidate :

- Est bien « honnête » (pour le recrutement d'un comptable) ?
- Qu'elle saura « faire preuve de discrétion » (pour le recrutement d'une secrétaire de direction) ?
- Comment former quelqu'un pour qu'il « fasse preuve de curiosité intellectuelle » ? Pour qu'il soit « organisé », « réactif », « rigoureux » ?

On retrouve souvent associées au « savoir-être » des caractéristiques parfois difficiles à appréhender dans la réalité professionnelle (recrutement, formation...) : le « savoir-être » englobe des dimensions de l'individu qui relèvent parfois de la personnalité ou du caractère.

Un « savoir-être » peut donc se révéler :

- difficile à identifier au moment d'un recrutement ;
- difficile à acquérir par une simple formation.

Un savoir-être pour évoluer, doit s'inscrire dans le temps. Il est assez difficile à acquérir.

Le Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État¹ apporte son concours à la réflexion en explicitant 102 « savoir-faire », 21 « savoir-être » et 40 rubriques de « connaissances ».

Pour lui « Le savoir-être s'applique aux capacités utiles pour savoir se comporter / se conduire dans un contexte professionnel donné ».

Le « savoir-être » y est subdivisé en trois niveaux différents : conceptuel, relationnel, contextuel.

Spécificités du « savoir-être »		
Conceptuel	Relationnel	Contextuel
<i>« Le savoir-être conceptuel est axé sur la posture de la personne dans l'accomplissement d'une tâche ».</i>	<i>« Le savoir-être relationnel est axé sur le rapport et le lien avec autrui dans l'accomplissement d'une tâche ».</i>	<i>« Le savoir-être contextuel est axé sur la prise en compte d'un environnement ou d'une situation, et sur la réaction de la personne dans l'accomplissement d'une tâche ».</i>
<ul style="list-style-type: none">- Sens de l'analyse- Esprit de synthèse- Sens de l'innovation/créativité- Sens critique- Être rigoureux- Être autonome- Sens de l'initiative- Être persévérant- Curiosité intellectuelle	<ul style="list-style-type: none">- Sens des relations humaines- Avoir l'esprit d'équipe- Être à l'écoute- Sens de la pédagogie- Faire preuve de diplomatie- Faire preuve d'autorité- Faire preuve de discrétion	<ul style="list-style-type: none">- Capacité d'adaptation- Sens de l'organisation- Sens des responsabilités- Maîtrise de soi- Réactivité

Intérêt et limites du « savoir-être »

Intérêt

- Il s'appuie sur un vocabulaire directement compréhensible.
- C'est la technique la plus facile et la plus rapide pour caractériser un comportement ou une attitude attendue.
- Il présente un point clef sur lequel l'agent sera attendu et évalué.
- Il permet à un candidat de savoir s'il correspond ou non à un emploi.

Limites

- L'acquisition d'un « savoir-être » est parfois longue.
- Le vocabulaire retenu pour caractériser le « savoir-être » conduit souvent à des interprétations différentes d'une personne à l'autre.
- Ce type de formulation, souvent lapidaire nécessite donc un travail d'explicitation complémentaire.

1 Source : DGAFP (2011) – Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'état <http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-politiques-demploi-public-1>

- page 18 (Exemples de savoir-être)
- pages 127 à 148 explicitation de 21 savoir-être.
- page 207 (définitions)

2 – Le « savoir-faire relationnel » : un terme retenu par le RIME

La normalisation du vocabulaire qui gravite autour de la compétence est portée par les glossaires des répertoires métiers. Ces définitions doivent être privilégiées.

Le RIME constitue, au niveau interministériel, l'outil de référence qui contribue à rendre plus lisibles les emplois de l'État et les compétences qui leur sont associées. Tous les emplois de l'État y sont répertoriés.

Ce répertoire retient les termes de « connaissances » et de « savoir-faire » pour les fiches détaillant chacun des emplois-référence. Les « savoir-faire relationnels » y sont présentés comme une des composantes des « savoir-faire ». Pour le RIME les « savoir-faire relationnels » « permettent de coopérer efficacement avec autrui ».

Un « savoir-faire relationnel » bien formulé s'acquiert sans trop de difficulté par la formation ou la professionnalisation. Il peut être assimilé assez rapidement.

Sa formulation doit débiter par un verbe d'action, le plus précis possible (débiter la formulation par : « il doit être capable de... » et « tester » plusieurs verbes avant de retenir le plus approprié).

Spécificités du « savoir-faire relationnel »

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 portent plus particulièrement sur les 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 diverses, des aléas rencontrés ;
- tirer parti de ses expériences (positives ou négatives) afin de progresser ;
- évoluer sur le plan professionnel et personnel ;
- ...

Intérêt et limites du « savoir-faire relationnel »

Intérêt

- Partager, au sein de la fonction publique d'état, le même vocabulaire.
- Un « savoir-faire relationnel » lorsqu'il est bien formulé ne prête pas à confusion.
- S'appuyer sur un terme cernant un périmètre plus limité mais plus opérationnel (Il est plus facile de visualiser des situations professionnelles liées au « savoir-faire relationnel » que celles liées à des « savoir-être »).
- Il est plus facile par la formation, par la professionnalisation, par le parcours professionnel d'acquérir des « savoir-faire relationnels » que des « savoir-être » beaucoup plus liés à la personnalité.

Limites

- Le recours à des mots flous ou peu opérationnels est lié surtout à une rédaction trop rapide. Les « savoir-faire relationnels » s'ils sont mal rédigés restent, eux aussi, peu opérationnels.
- Ces savoir-faire ne prennent pas en compte des traits de caractère ou de personnalité parfois importants à préciser.

Alors : « *Savoir-être* » ou « *savoir-faire relationnel* » ? Les professionnels des RH de la fonction publique de l'État gagneront sans doute à décliner des « *savoir-faire relationnels* », en conformité avec les glossaires des répertoires métiers. Ce qui est déterminant, dans les deux cas de figure, c'est :

- la rigueur apportée à la formulation pour qu'elle soit la plus précise possible,
- le temps disponible pour acquérir la ressource.

Pour aller plus loin

Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État – DGAFP – 2011 –

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-politiques-demploi-public-1>

Glossaire des concepts utilisés dans le répertoire Interministériel Métiers de l'État (RIME)

HTML://rime.fonction-publique.gouv.fr/bibliotheque/docs/Rime_2010.pdf

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

Le répertoire ministériel des emplois-types dans sa version 2013

http://intra.rh.sg.i2/IMG/pdf/09012__repertoire_emplois_2013_complet_web_cle7ee447.pdf

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 – Patrick DUGOU – Michaël DORANTE