

SPÉCIAL

SAVOIR-ÊTRE

flexibilité
Esprit de synthèse
COMPÉTENCES
PROFESSIONNELLES
ET RELATIONNELLES

INNOVATION
ORGANISATION
à la pointe
INNOVATION
STRATÉGIQUE
ASSOCIATION



BRUCE
ROBERTS

DOSSIER

SAVOIR ÊTRE COMPÉTENT

_ Henri Boudreault, Ph. D., professeur, UQAM, et directeur général,
Centre de recherche appliquée en instrumentation de l'enseignement (CRAIE)

Une personne est généralement embauchée sur la base de ses capacités professionnelles et remerciée de ses services sur la base des savoir-être qu'elle n'a pas su manifester. Mais où aurait-elle pu apprendre à manifester des savoir-être professionnels ?

LE SAVOIR-ÊTRE PROFESSIONNEL

Le savoir-être professionnel est constitué des informations qu'il est possible d'explicitier et de formaliser à partir des attitudes ou comportements qu'une personne devrait manifester lors de la réalisation de ses tâches dans une situation de travail donnée, pour ainsi démontrer sa compétence. C'est un concept abstrait difficile à se représenter de façon fonctionnelle. La figure 1 facilite la compréhension de ses composantes et de sa structure.

FIGURE 1 – Les éléments du savoir-être professionnel



La finalité d'un savoir-être est de favoriser l'établissement du lien de confiance entre le professionnel, ceux qui travaillent avec lui et ceux qui bénéficieront de son travail. Ces personnes peuvent être des collègues, un supérieur, des clients et même la communauté en général. Ce lien de confiance se construit à partir des pratiques de travail associées aux tâches que réalise une personne, selon ses responsabilités, dans une situation précise.

Le premier élément qui caractérise le savoir-être est l'action. Il ne peut y avoir de manifestation d'un savoir-être sans l'action, qu'elle soit mentale ou motrice. Celle-ci est associée au savoir-faire

à réaliser, qui est lui-même subordonné aux savoirs pour pouvoir le comprendre.

Le deuxième élément, le plus critique du savoir-être, est l'émotion. L'état émotif de la personne par rapport au savoir-être détermine son désir de le manifester. Le simple fait de connaître le savoir-être n'est pas suffisant pour qu'il soit intégré par la personne dans ses pratiques. La prise de conscience du savoir-être vient indiquer l'adéquation, l'inadéquation ou l'absence d'un comportement nécessaire à la gestion d'un événement professionnel. Cette confrontation personnelle peut créer chez la personne une dissonance pouvant générer un blocage face aux changements envisagés. L'accompagnement de la personne dans cette prise de conscience et l'évolution vers le changement est essentiel pour atténuer les effets négatifs de cette dissonance.

Le troisième élément est la cognition. Il faut posséder un certain nombre de connaissances sur un savoir-être et sur ses conditions d'expression pour le manifester. C'est la partie « savoir » de l'être. Cet élément regroupe toutes les informations sur les attitudes, qualités, événements, comportements, indicateurs, contextes, circonstances et situations associés au savoir-être professionnel.

RETOUR AUX ORIGINES

Les milieux de formation se préoccupent peu de développer les savoir-être. Ils sont trop occupés à faire performer les participants sur les savoirs et les savoir-faire. Si l'on veut accroître la compétence professionnelle d'un individu, la performance, les notes et le diplôme sont insuffisants.

Pendant longtemps, pour apprendre un métier ou une profession, il suffisait de réaliser des tâches et de s'entraîner pour démontrer l'efficacité de ses habiletés. Par la suite, d'autres façons d'apprendre un métier sont apparues. Le compagnonnage a permis à des maîtres et à des compagnons de transmettre leurs connaissances à des apprentis. Cette démarche permettait de vérifier le potentiel des candidats et d'éliminer ceux qui ne répondaient pas aux attentes du maître.

La transmission de l'expertise a ensuite évolué avec l'écriture des connaissances des maîtres pour en faire des savoirs accessibles. Cela a permis un plus grand accès et une plus grande pérennité de l'expertise des maîtres. Le « faire » était alors compréhensible grâce aux savoirs et sans la présence du maître. La personne en apprentissage pouvait approfondir ses capacités et ses habiletés par la compréhension, en plus de l'exécution. Les maîtres pouvaient accroître leur expertise par l'accès aux savoirs des autres maîtres. Cette ouverture à un savoir plus vaste permettait la compréhension d'éléments plus abstraits liés à des tâches plus complexes.

Avoir des compétences et être compétent illustre bien la nuance entre savoir-faire et savoir-être.

UNE ÉVOLUTION

La raison pour laquelle on doit se préoccuper du développement du savoir-être professionnel n'est pas la conséquence d'une éducation déficiente, mais d'une évolution de nos sociétés et du monde du travail. Des activités professionnelles axées en grande partie sur les services exigent, de ceux qui les réalisent, d'entrer en relation avec les bénéficiaires de leur travail tout en réalisant leurs tâches. Le médecin ne soigne pas que des maladies, mais les personnes qui ont ces maladies. Le professeur ne transmet pas seulement des connaissances, il entre en relation avec des apprenants pour qu'ils puissent apprendre. Le travailleur dans une usine ne fait pas que réaliser des tâches, il doit comprendre et anticiper les conséquences de son travail sur lui-même, sur ses collègues, sur le produit, sur celui qui l'utilisera et sur le processus de production.

Travailler de façon sécuritaire, anticiper les conséquences de son travail, collaborer avec ses pairs, s'assurer de la qualité de sa prestation, évaluer la pertinence et la performance de ses pratiques constituent des savoir-être nécessaires pour mener à bien des responsabilités assumées par des personnes compétentes.

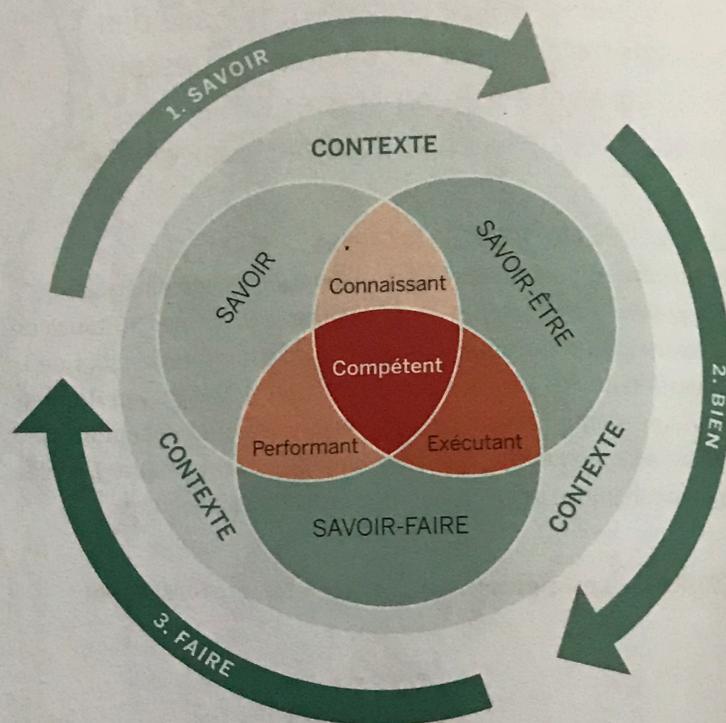
On ne peut effectuer une tâche professionnelle sans manifester les comportements professionnels qui lui sont associés. Ces comportements, teintés du savoir-être, jouent un rôle clé dans le jugement, par les autres, de la qualité de la réalisation des tâches dont on a la responsabilité.

SAVOIR BIEN FAIRE POUR ÊTRE COMPÉTENT

Les entreprises cherchent-elles des diplômés, des individus performants ou des personnes compétentes? Probablement les trois. Avoir des compétences et être compétent illustre bien la nuance entre savoir-faire et savoir-être.

Une compétence professionnelle est un ensemble intégré de connaissances, d'habiletés et de comportements qu'une personne exploite et adapte dans des contextes spécifiques à sa profession. Il est difficile de comprendre le savoir-être et son rôle dans les actions d'une personne, sans une compréhension préalable du concept de compétence. On peut lire les compétences nécessaires à un métier ou à une profession dans un programme d'études ou de formation, mais c'est le regard des autres sur le travail et les agissements d'un individu qui permet de juger de sa compétence.

FIGURE 2 – La représentation des composantes et de l'assemblage d'une compétence professionnelle



La représentation du concept de compétence professionnelle, à la figure 2, permet de constater qu'elle est plus grande que la somme de ses parties, et d'illustrer toute cette complexité. Le savoir trouve son sens dans un contexte établissant des liens entre ce qu'il représente et la réalité d'où il est issu et dans laquelle il est utilisé. Les savoirs génèrent, par leurs croisements, trois facettes de l'individu compétent, soit le connaissant, l'exécutant et le performant.

Le connaissant utilise le savoir et le savoir-être dans le but de comprendre; l'exécutant intègre le savoir-être et le savoir-faire pour pouvoir réaliser; le performant associe le savoir et le savoir-faire pour atteindre un résultat. Le compétent assemble la compréhension, la réalisation et le résultat tout en s'adaptant à divers contextes. On peut affirmer, simplement, qu'une personne compétente **sait bien faire** ses tâches.

LE LIEN ENTRE SAVOIR-ÊTRE ET COMPÉTENCE

Le lien que l'on peut faire entre le savoir-être et la compétence a été inspiré par Woodruffe (1991). Ce dernier fait la distinction entre

ce qu'il appelle les *hard competencies* et les *soft competencies*. Les premières s'adressent aux savoirs et savoir-faire qui sont indispensables pour l'efficacité du travail. Les secondes sont en lien avec les conceptions de soi. Elles apparaissent comme des traits stables de la personnalité.

La compétence professionnelle réelle d'une personne est liée non seulement à ses capacités, mais aussi à sa personnalité. Dans l'action, elle ne peut séparer ce qu'elle sait, ce qu'elle fait et ce qu'elle est. C'est ce qui la distingue d'un bras robotisé ou d'une machine au geste constant, programmé et inconscient.

À l'époque du taylorisme, où le rendement associé à la meilleure pratique était à l'honneur, les personnes étaient formées pour réaliser des tâches selon un niveau de performance et des pratiques déterminés. L'élément imparfait du travail était le travailleur lui-même. En voulant contrôler la situation de travail pour que les tâches se réalisent toujours de la même manière, on abrutissait le travailleur en le déresponsabilisant. Sa personnalité ne jouait pas un rôle très important dans le travail à réaliser, c'était sa force motrice et les gestes posés qui constituaient les éléments clés de sa tâche.

Les pratiques de formation d'aujourd'hui sont souvent inspirées de la préoccupation de performance et d'entraînement de cette époque. Cela se fait au détriment de la conscience, de l'analyse et du raisonnement des activités professionnelles. Travailler aujourd'hui, c'est comprendre ce que l'on fait et la situation où cela se déroule, pour être ainsi en mesure de s'adapter et de travailler mieux.

La compétence professionnelle réelle d'une personne est liée non seulement à ses capacités, mais aussi à sa personnalité.

L'indicateur d'une compétence n'est pas uniquement la performance d'un individu dans la réalisation d'une tâche ; c'est plutôt le fait qu'il soit en mesure d'adapter ses pratiques selon les circonstances dans lesquelles il réalise ses tâches tout en maintenant sa performance. La compréhension du travail et la capacité d'adaptation deviennent alors les nouveaux éléments clés d'un comportement professionnel.

workperks

par **venngo** L'authentique entreprise de perks*

Donnez à tous une augmentation de \$1,000 et devenez le héros de votre compagnie.

plus de
80%
des employés
y participent

économisez
42 \$
pour chaque
dollar dépensé

280,000+
rabais
consultés
/mois

des
1000 \$
économisés
annuellement
/employé

**Veillez nous contacter
pour en savoir plus...**

**www.venngo.com/effectif
514.449.7775**

Venngo est fière d'être une des entreprises technologiques avec la croissance la plus rapide au Canada.

 technologie **Deloitte**
fast 50*