

# LA PERSONNALITE ET LE MANAGEMENT

Le concept de la personnalité est un concept très important en psychologie. Il l'est également dans la vie de tous les jours ; nos comportements s'observent et interagissent avec d'autres comportements, ces derniers ne sont pas toujours identiques. Les personnalités divergent, la nature a horreur de la ressemblance ; la nature humaine est si complexe que l'homme demeure toujours un mystère. Cette approche essaiera éventuellement de soulever quelques notions et définitions sur la personnalité et comment elle se développe en se basant sur différents auteurs et théories.

On a tendance à utiliser régulièrement le concept de la personnalité pour décrire les personnes qui nous entourent, les personnalités influentes ; c'est un besoin qui s'est développé de cantonner des personnes dans des adjectifs (gentil, méchante, orgueilleux, égoïste...etc.) ou des expressions comme « une forte personnalité, une faible personnalité ».

Commençons par opérer une distinction entre les différentes notions qui se rapprochent du concept de la personnalité.

Selon le Grand Dictionnaire de la Psychologie Larousse, les différentes notions se définissent comme suite :

## ■ Personnalité:

Ensemble de caractéristiques affectives, émotionnelles, dynamiques relativement stables et générales de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve.

## ■ Comportement:

Ensemble de phénomènes observables de façon externe dont la fréquence et les enchaînements sont susceptibles de se modifier

## ■ Attitude :

Système organisé et relativement stable de dispositions cognitives d'un sujet vis-à-vis d'un objet ou d'une situation dont il évalue le contenu comme vrai ou faux, bon ou mauvais, désirable ou indésirable.

## ■ Conduite:

Manière de se comporter par rapport aux règles en usage dans un groupe plus ou moins large, un milieu, une société.

## ■ Tempérament:

Style constitutionnel de comportement manifestant une certaine constance selon les circonstances et au cours du temps.

La définition du tempérament met davantage l'accent sur les facteurs biologiques des régularités individuelles dans le style des conduites.

## ■ Caractère:

Ensemble des habitudes, sentiments et idéaux qui rendent les réactions d'un individu relativement stables et perceptibles.

La caractérologie est l'étude psychologique des caractères individuels  
Elle élabore des classifications en types et en tempéraments en fonction des causes supposées déterminer la formation des caractères.

■ **Trait :**

Caractéristique psychologique durable, c'est la disposition à se conduire d'une manière particulière dans des situations diverses. Les traits sont des sous dimensions de la personnalité.

## **I. Qu'est-ce que la personnalité**

La personnalité est la totalité d'un être tel qu'il apparaît aux autres et à lui-même, dans son unité, sa singularité et sa continuité.

Elle inclut le conscient et l'inconscient dans leur relation avec le monde extérieur.

Elle est le lien qui donne au psychisme sa cohésion.

### **A. Définitions de la personnalité en psychologie**

■ **Selon Allport:**

« La personnalité est l'organisation dynamique, au sein de l'individu, de systèmes psychophysiques qui déterminent son comportement caractéristique et ses pensées »

■ **Selon Eysenck:**

« La personnalité est l'organisation plus ou moins ferme et durable du caractère, du tempérament, de l'intelligence, et du physique d'une personne. »

■ **Selon Cattell:**

« La personnalité est ce qui permet une prédiction de ce que va faire une personne dans une situation donnée. »

■ **Selon Byrne:**

« La personnalité est la combinaison de toutes les dimensions relativement durables de différences individuelles qui peuvent être mesurées. »

■ **Selon Linton:**

« La personnalité est le conglomerat organisé des processus et des états psychologiques appartenant à un individu. »

■ Selon Sheldon:

« La personnalité est l'organisation dynamique des aspects cognitifs, affectifs, conatifs, physiologiques et morphologiques de l'individu. »

■ Selon Capdevielle:

« La personnalité peut se définir comme l'ensemble des traits de caractère (émotionnels et comportementaux) qui caractérise un individu dans son fonctionnement quotidien. Elle reste relativement stable et constante. »

■ Selon R. Lazarus et A. Monat:

« La personnalité se définit comme les structures psychologiques sous-jacentes, relativement stables et les processus qui organisent l'expérience humaine et façonnent les activités et réactions à l'environnement d'une personne. »

■ Selon Lagache:

« Les conduites peuvent se modifier sous l'influence d'une transformation du milieu sans que l'on observe des modifications structurales de la personnalité. La structure reste la même à travers le changement. »

La plupart des définitions de la psychologie reprennent les mêmes idées à savoir : la consistance, la causalité interne, la distinctivité.

Face à ces quelques définitions, certains points sont à dégager :

1. La personnalité n'est pas une juxtaposition de pièces, c'est une organisation.
2. La personnalité ne se trouve pas là simplement. Elle est active ; c'est un processus dynamique à l'intérieur de l'individu.
3. La personnalité est un concept psychologique dont les bases sont physiologiques.
4. La personnalité est une force interne qui détermine comment les individus vont se comporter.
5. La personnalité est constituée de patterns de réponses récurrents et consistants.
6. La personnalité ne se reflète pas dans une seule direction mais bien dans plusieurs, comme les comportements, les pensées et les sentiments.

## **B. Les dimensions de la personnalité**

Il n'est donc pas possible de dire que la personnalité est constituée de trois ou quatre ou cinq dimensions. Nous allons décrire rapidement comment certains auteurs envisagent le problème du nombre de dimensions de la personnalité.

En d'autres termes, quelles sont les dimensions suffisantes et fondamentales pour décrire l'ensemble de la personnalité.

D'autant plus que la psychologie de la personnalité est en évolution et d'autres problématiques sont toujours envisageables et feront l'objet d'études pour les chercheurs à venir.

- **Pour Eysenck, les trois grandes dimensions sont :**

Extraversion vs introversion  
Neuroticisme vs stabilité émotionnelle  
Psychoticisme vs force du moi

Ainsi, l'extraversion peut caractériser un individu tourné vers l'extérieur et vers les autres ; contrairement à l'introversion, caractéristique d'une personne repliée sur elle-même, qui fixe son intérêt sur sa vie intérieure et sur des questions abstraites et théoriques.

Le neuroticisme désigne une tendance générale à éprouver des affects négatifs comme la peur, la tristesse, la colère, le dégoût...etc. Aux antipodes, on trouve la stabilité émotionnelle, qui elle, caractérise des sujets calmes, d'humeur égale, détendus, capables de faire face aux situations stressantes.

Le psychoticisme, qui regroupe des caractéristiques comme le non-respect des règles, impulsivité, agressivité et individualisme, contrecarre la force du moi qui est relative au respect des règles et à la responsabilité de soi face aux situations.

## **II. Les déterminants de la personnalité**

### **Les déterminants de la personnalité**

#### **Les typologies**

L'idée que des facteurs biologiques puissent influencer sur les conduites des individus est très ancienne. Les typologies sous-tendent clairement une causalité directe entre ces caractéristiques physiques et la manière dont une personne se comporte.

Dans l'antiquité, avec Gallien, les proportions relatives aux quatre humeurs, à savoir *la lymphe* (**Tempérament flegmatique** → **apathique**), *le sang* (**Tempérament sanguin** → **optimiste**), *la bile noire* (**tempérament mélancolique** → **triste et modeste**) et enfin *la bile jaune* (**tempérament colérique** → **fort et combatif**).

Plus près de notre époque, d'autres typologies ont associé des caractéristiques physiques à des différences individuelles et à des comportements différents. Nous avons la typologie de **Kretschmer**

(Le psychiatre allemand Ernst Kretschmer (1888-1964), professeur de psychiatrie et de neurologie à l'université de Tübingen.) Son principal ouvrage est: la structure du corps et le caractère).

La démarche scientifique de Kretschmer s'est basée sur une observation minutieuse, puis un développement d'hypothèses et problématiques, pour aboutir finalement à des pratiques expérimentales.

Selon Kretschmer, et en se base sur une technique de **mensurations** physiques spécifiques, les individus se répartissent en trois types fondamentaux :

Leptosome

Athlétique

Pycnique

### III. La personnalité et le Management des Ressources Humaines

A partir des points que nous avons développés, nous constatons que la personnalité est d'une extrême complexité, d'où la difficulté de la cerner...

Or, un manager des ressources humaines se doit de sonder au maximum les personnalités de ses collaborateurs afin de garantir un climat de travail sain, dans lequel l'épanouissement de chacun et l'intérêt général pourraient aller de paire.

Les tests de personnalité effectués lors du recrutement ne peuvent renseigner que partiellement sur la personnalité,

Ils peuvent constituer un baromètre pour la sélection mais ne peuvent en aucun cas se substituer au contact humain, seul capable de rapprocher le manager de son équipe.

L'observation objective devient de ce fait le meilleur allié du manager.

Tout parle alors, et tout est indice de la personnalité:

- Le langage
- La gestuelle
- La proxémique
- Les réactions...

La question qui se pose est de savoir comment traiter les différents types de personnalité présentés antérieurement ? (Trouble obsessionnel compulsif, anxiété, dépendance, etc.). La réponse, c'est se connaître avant tout, connaître sa propre personnalité, la gérer, gérer son environnement et essayer toujours de se mettre à la place de l'autre avant de prendre une décision et se dire que les troubles de la personnalité ou les pathologies n'arrivent pas toujours qu'aux autres.

**La psychologie du travail**, branche de la psychologie expérimentale qui tente d'étudier l'homme et ses comportements dans son travail, afin de lui permettre, entre autres, de s'épanouir et d'éviter les pathologies liées à la frustration professionnelle.

Elle peut être utilisée par des entreprises à des fins de sélection à l'embauche pour déterminer les meilleurs profils. Aussi pour la Réalisation des bilans de compétence, conseil en orientation.

Elle sert aussi à l'amélioration des relations humaines et de la communication au sein d'une entreprise par exemple.

Elle se fixe comme objectif d'adapter les personnes au travail proposé en sélectionnant le personnel motivé et correspondant au poste ;

Faire en sorte que les postes plaisent aux gens en créant un environnement de travail qui stimule le moral et la productivité ;

Et finalement évaluer les résultats et créer des incitations à la performance ; aussi faut-il favoriser le travail en équipe et la réussite du groupe.

Il existe également un courant de psychologie clinique du travail, qui cherche à comprendre et à expliquer les processus psychiques mis en jeu dans l'activité, avec pour objectif d'aider un collectif professionnel à trouver les ressources pour surmonter les difficultés du travail, si possible en faisant évoluer le travail pour l'adapter à l'homme (et pas l'inverse).

Un enjeu majeur de la psychologie du travail – de la psychologie en général – est actuellement de tordre le cou aux **stéréotypes** et aux préconçus entretenus par nombre de disciplines qui proposent des postulats comme des vérités sans validation scientifique. Enfin, la psychologie du travail est une discipline enseignée à l'**université**, et donne lieu au titre protégé de **psychologues**.

## LE SOI ET L'IMAGE DE SOI

### I)- Définitions

#### 1 - L'image de soi

« C'est une représentation imagée de nous même qu'on a dans notre cerveau et qui peut soit concorder avec notre réalité, soit en être différente...C'est le dessin que nous ferions sur une feuille de papier si on nous demandait de nous dessiner nous même. C'est ce que nous écririons si l'on nous demandait de nous décrire nous même ». Eric Brasseur.

L'image de soi constitue la manière dont on se voit et la manière dont on se sent. Si une personne se perçoit d'une manière positive, cela veut dire qu'elle a une bonne image d'elle-même, positive et confiante. Ce qui lui permet de se valoriser en tant qu'individu et d'avoir une certaine confiance en soi. Par contre une personne qui ne se juge qu'en termes diminutifs et péjoratifs, elle est considérée comme étant faible par rapport à son degré de confiance en soi. Elle trouve du mal à s'affirmer et à s'imposer dans la vie sociale et collective.

D'un autre côté, l'image de soi représente aussi nos traits et nos caractéristiques aussi bien physiques que morales, non seulement telles qu'elles apparaissent à soi même, mais telles que les autres les perçoivent.

Il faut savoir que l'image de soi se fonde sur un double regard, de soi sur soi et d'autrui sur soi. Chaque individu, étant un sujet social, est à la fois émetteur de sa propre image et récepteur de celle d'autrui. Et toute rencontre entre

individus, donne lieu à une émission- réception mutuelle d'impressions et d'informations par le moyen des images reflétées. Comme on peut recevoir des images positives, valorisantes qui flattent notre perception de soi, notre image peut être blessée par des critiques, des déceptions, des abandons... Tout dépend de la valeur qu'on se donne à soi même et à la nature de nos relations avec autrui.

Il est essentiel de se poser des questions sur son image, car cela s'inscrit dans le but de trouver sa propre identité. La construction de l'image de soi devrait se faire en respectant les valeurs de la personne et ses désirs. Il faut avoir la force de parler de ses défauts, de ses faiblesses. Et le fait d'en être conscient est une grande confiance en soi. Un individu qui se connaît, qui a une image de soi positive, est quelqu'un qui peut dire là je peux et je sais faire, et là je ne peux et je ne sais faire...

## **2 -Concept de soi**

Au milieu des difficultés d'acceptation d'une personne dans son environnement, la façon dont on perçoit ses capacités et ses valeurs devient erronée. Dès son enfance, l'homme doit être en mesure d'évaluer son potentiel. Ainsi, le concept de soi se définit comme l' « ensemble des perceptions et des croyances qu'une personne a d'elle-même, ainsi que des attitudes qui en découlent » (Legendre, 1993). Le concept de soi évolue avec l'âge et selon la motivation interne et le milieu extérieur, l'homme parvient à avoir son identité de soi (idéologie, statut social, rôle...)

## **3 - La conscience de soi**

### **a - Définition**

Le terme ou concept de soi a été toujours difficile à définir. Chaque individu trouve du mal à décrire son soi, mais on arrive quand même à savoir qu'on a tous une existence intérieure appelée le soi. L'outil qui permet de s'en rendre compte c'est une autre composante qui fait partie de notre psychisme qui est la conscience.

D'abord, la conscience tout court, est la faculté mentale de percevoir les phénomènes, sa propre existence ou ses états émotionnels. Mais il ne faut pas confondre la conscience ainsi définie, avec la conscience morale. Cette dernière contient tout ce qui se rattache au respect des règles morales ou éthiques. Or la conscience dont on parle ici, est un phénomène mental lié à notre perception de soi et du monde dans lequel on vit : parfois on se sent heureux, triste ou on souffre d'un malaise quelconque..., et lorsqu'on s'en rend compte, cela veut dire qu'on a pris conscience de son état affectif, et qu'on peut en parler ou le décrire.

La conscience de soi est l'intuition qu'a l'esprit de ses états et de ses actes. Ce que j'ai « conscience d'être » est le résultat de l'introspection, autrement dit, de l'observation intérieure de soi-même en vue de se connaître. C'est aussi un savoir qu'on a de nous même ; lorsque le Je dit « je suis-je ». La conscience de soi est donc le moment de la prise de conscience de l'identité de soi à soi. Par la conscience on sait qu'on existe dans le monde, c'est ce qui me permet de prouver mon existence. Donc qui dit conscience de soi, dit se rendre compte de chaque mouvement de la pensée et de l'émotion ; connaître toutes les couches de la



conscience, non seulement les couches superficielles, mais les activités cachées, secrètes et profondes.

La conscience mène à la connaissance, à travers la conscience la personne arrive à se connaître. Mais qu'entendons nous par connaissance de soi ?

Souvent, pour se connaître, on se demande la question ordinaire « qui suis-je ? », et la première réponse qu'on donne, c'est le nom, le prénom, la profession... Or cette réponse est loin d'être suffisante, car un individu est défini par plusieurs critères ; par rapport à sa culture, son rôle social, son corps...

Par exemple, si on dit : « je suis marocaine », dans ce cas on se donne une identité par définition culturelle. C'est marquer l'individualité qui caractérise l'individu, et qui lui permet de s'identifier à une culture dont il est fier, tout en s'opposant à d'autres. Or le problème qui se pose dans ce cas, c'est que cette réponse s'avère très vague. Elle convient à des millions d'autres êtres humains qui sont aussi marocains. Elle définit seulement une appartenance de l'ego, une identité qui n'est pas personnelle, mais collective.

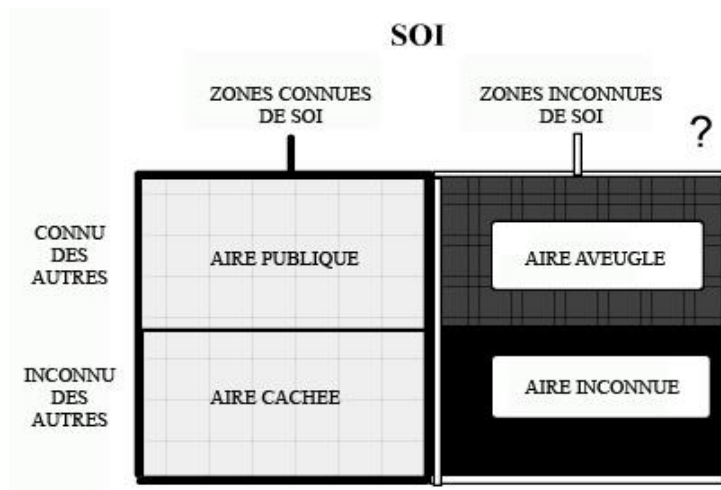
Dire, je suis écrivain, élève, médecin ou joueurs de tennis, n'apprend pas grand-chose. C'est une définition qui ne fait que préciser ce qui constitue mon travail, une de mes passions, mes divertissements... Mais ma profession, mes passions ou mes divertissements ne sont pas moi. Le travail me donne une identité, qui est aussi relative que mon appartenance à un peuple. Je peux m'identifier à ce que je fais, mais il reste que je ne suis pas ce que je fais. J'ai un travail, mais je ne suis pas ce travail. Je suis différente du personnage que les autres voient en moi et qui n'est pas moi. Le rôle m'appartient en tant qu'individu sur la scène du monde. Donc ce jeu de l'identification de l'ego doit être vu et compris, car il permet de cerner l'activité du moi, et d'une manière générale, toutes ces questions nous ramènent invariablement au sujet conscient, au sujet qui dit « moi » en parlant de lui-même.

## **b- La fenêtre de JOHARI**

Dans la même perspective de la connaissance de soi, on a élaboré une méthode appelée la fenêtre de Johari. Cette dernière est basée sur les rapports que l'individu entretient avec les autres lui permettant de les connaître et de se connaître par la suite. Ce modèle analyse les différents comportements et réactions de la personne, ainsi que la communication qu'il mène avec son entourage.

Cette fenêtre est représentée par un schéma ou un tableau où figure quatre zones qui symbolisent les comportements et les sentiments des individus en interaction.





### Aire publique

Appelée aussi zone libre. Cette aire est connue de soi et des autres. Elle contient les comportements et les attitudes exprimés par l'individu et observables par les autres. Il s'agit des connaissances et des expériences que l'individu communique avec les autres volontairement, comme le nom, l'appartenance sociale, la profession... Cette zone constitue le réservoir d'information le plus riche, et permet une communication très fructueuse.

### Aire cachée

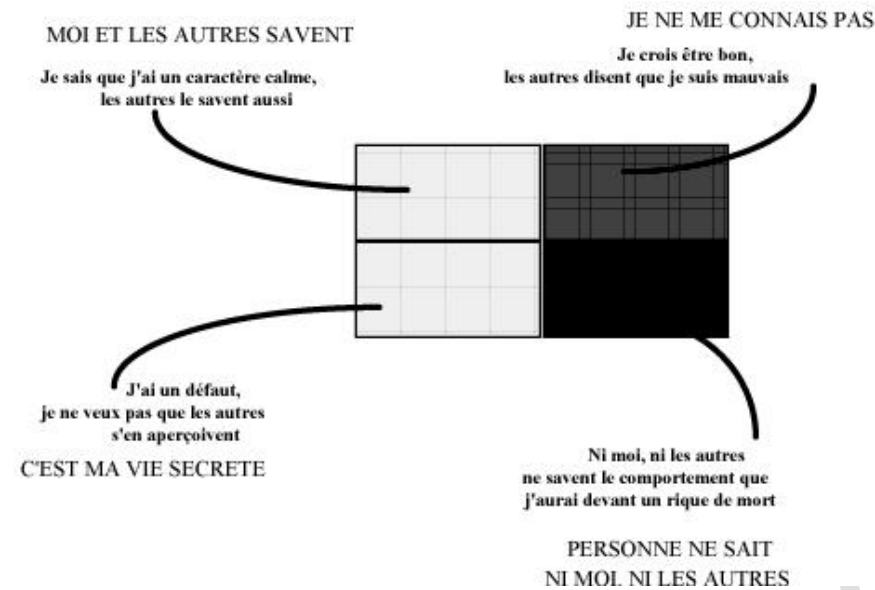
Cette zone secrète est connue de soi et inconnue des autres. Elle englobe tout ce que l'individu cache de lui-même, et qu'il ne veut pas partager avec les autres, comme les défauts, points faibles, handicapé que ce soit physique ou moral, une mauvaise expérience dont il a honte... d'une manière générale tout ce qui constitue un complexe dans sa vie.

### Aire aveugle

C'est tout ce qui est connu par les autres et inconnu de soi même. C'est lorsque l'individu manifeste un comportement que les autres perçoivent, mais que lui l'ignore de lui-même. Il s'agit des tics physiques ou verbaux, dont nous ne sommes pas conscients, et que les autres nous en font prendre conscience.

### Aire inconnue

Comme son nom l'indique, c'est une zone qui est inconnue des deux cotés, de soi même et des autres. Elle contient toutes les informations qui n'ont pas encore atteints notre conscience, et les éléments qu'elle ne peut détecter.



En somme, la fenêtre de Johari nous fait prendre conscience de la nécessité de nous connaître nous même et de connaître les autres afin d'agir efficacement.

Une connaissance complète de soi même nécessite certes de savoir quels sont les savoirs et savoir-faire de chacun, mais surtout d'appréhender les comportements (savoir-être) de chacun.

Donc c'est à travers la connaissance de soi, de ses capacités, de ses compétences ainsi que ses faiblesses, que l'individu arrive à se connaître et à construire l'image de soi la plus adéquate et la plus satisfaisante. Et le jugement qu'on porte sur son image varie d'une personne à une autre, et c'est ce qui sera traité dans le point suivant qui touchera l'estime de soi.

#### 4 - L'estime de soi

Adopter de bonnes habitudes, corriger ses erreurs, accepter l'aide des autres, en être réceptif, autant de démarches qui favorisent l'estime de soi. La personne se sent ainsi compétente et efficace et éprouve ainsi de la fierté. Celle-ci est l'aliment essentiel pour nourrir son estime de soi, d'où naît la confiance en soi. L'estime de soi est « l'aptitude d'éprouver un sentiment favorable à son endroit, lequel naît de la bonne opinion que la personne a d'elle-même et de la valeur qu'elle se donne » (Fourgeyrollas, Cloutier, Bergeron, Côté, et St-Michel). C'est aussi la « valeur qu'un individu s'accorde globalement ». (Legendre). Il apparaît donc clair qu'une personne qui s'évalue négativement, n'est pas en mesure d'atteindre une affirmation de soi qui peut la mettre par la suite en retrait des autres, voire en rejet. Une personne ayant une faible estime de soi peut connaître des échecs (scolaires, professionnels ou même personnels), développe des complexes tel que le complexe d'infériorité, peut devenir agressive et très successible, manque de motivation et devient passive. C'est à partir de ce

moment-là que l'intervention des parents, des enseignants ou des amis devient nécessaire pour aider la personne à faible estime de soi à retrouver confiance.

## **II)- Les racines de la confiance en soi.**

### **1 – La racine psycho-sociologique.**

Cette racine met en cause les appartenances sociales de l'individu. Elle est composée de :

L'identité sociale de l'individu qui constitue un élément important de l'auto-perception, en plus le fait qu'il soit une composante du Moi.

L'appartenance à un groupe qui est responsable de l'existence ou de l'absence de la confiance en soi, du fait de l'identification du moi à la personnalité du groupe d'appartenance.

Lionel Bellenger, dans son ouvrage intitulé, *La confiance en soi\**, parle des rapports hiérarchiques existants entre les groupes sociaux qui sont à l'origine de ce phénomène. Car dans toute société, il existe des groupes dominants et d'autres dominés. Aussi appartenir à un groupe peut donc être responsable, par exemple, du sentiment d'orgueil qui produira un excès de confiance en soi. De même appartenir à un groupe défavorisé entraîne un sentiment de honte, d'où l'absence de confiance en soi.

### **2)- La racine psycho- biologique.**

Celle-ci représente le sentiment de son propre corps chez chaque individu, et la manière dont il perçoit son physique. Chaque personne voit et vit son corps selon un certain nombre de critères :

En rapport avec le degré d'acceptation de soi comme être sexué, que ce soit homme ou femme.

En rapport également avec le sentiment cinesthésique global, (la racine psychologique est fondée sur la perception subjective de la puissance du corps, de sa taille, ses performances...ou de sa valeur esthétique).

Elle renvoi aussi au sentiment d'invulnérabilité. Plus ce dernier est grand, plus la confiance en soi est grande. Et vis versa.

### **3)- La racine historico-subjective**

Cette racine concerne aussi bien l'histoire personnelle de l'individu, que la façon dont il a vécu les périodes les plus éducatives de sa vie, marquées par les événements majeurs de son existence.

Selon L. Bellenger, il s'agit de cinq périodes sensibles qui caractérisent le plus la vie d'un être humain, depuis sa naissance jusqu'à la fin de l'adolescence. Au cours de ces périodes se développent la conscience et l'affirmation du soi.

De 0 à 3 ans : on voit l'apparition du « Je » dans le langage de l'enfant, l'âge du Non et du Si, des envies de « faire seul », et comme disait Wallon, l'âge des entêtements et des premiers défis.

Vers 4 ou 5 ans : on voit apparaître la curiosité sexuelle. Cet âge est connu par les premières découvertes du corps sexué.

A la puberté, vers 11 ans : à cet âge débute « l'âge ingrat » caractérisé par le refus d'être traité comme un enfant.

Vers 14 ans : c'est la période d'affirmation de soi pubertaire, de revendication intensive et d'une lutte contre les contraintes familiales.

A 17- 19 ans : c'est la fin de l'adolescence, marquée par une mise en accusation des valeurs acquises, des désirs de vivre sa vie et une revendication d'indépendance.

Plusieurs facteurs contribuent à la construction de la personnalité, notamment :

**Le climat familial :** Il est connu que l'enfant est non seulement le produit biologique de ses parents, mais il constitue aussi le fruit de son entourage. L'individu, comme il hérite toutes les caractéristiques génétiques parentales, il acquiert aussi celles du milieu dans lequel il a vécu. Un enfant qui a grandi dans un climat familial sain et équilibré, cela influencera positivement son image à lui, ainsi que celle du monde qui l'entoure.

**La relation au bon père :** Par rapport à ce dernier, si la relation est positive, elle va favoriser l'orientation de l'enfant vers l'avenir. D'un autre côté, le père représente, en règle générale, pour l'enfant un exemple à suivre ou même son image future.

**Les expériences scolaires :** elles ont un poids très important dans la mesure où elles constituent les premiers contacts de l'enfant avec un micro-groupe, qui préfigure le groupe social.

**Les premières expériences sentimentales et sociales :** Quant à cette période, c'est la confiance en son savoir-plaire qui est testée.

### **III) - Les influences de soi**

Plusieurs facteurs jouent un rôle important sur l'estime de soi et donc sur l'image de soi.

**Jugement réfléchi :**

La façon dont nous croyons que les autres nous perçoivent. On a tous une image différente d'une autre, mais cette image n'est jamais celle que nous croyons transmettre. Un père qui se soucie de la réussite scolaire de ses enfants, ses montrera strict et même parfois désagréable. Ces enfants n'auront qu'une seule image de leur père, celle d'une personne qui les prive de leurs moments de joie et qui ne les aime pas. Le père croit donc transmettre une image d'un père protecteur et à l'écoute.

**Personne déterminante :**

Une personne dont l'opinion compte vraiment pour nous, peut avoir des effets prolongés sur notre concept et notre estime de soi. Il est essentiel dans ce sens de bien choisir les personnes qu'on côtoie le plus, car les fréquentations sont déterminantes sur notre personne. Ainsi, les critiques (même positives) peuvent être mal acceptées et conduire la personne critiquée à développer un caractère susceptible, fragile et sans grande estime.

**Comparaison sociale :**

Notre estime de soi se développe en se comparant aux autres. L'autre devient une référence sur laquelle nous nous basons pour aller de l'avant. Nous essayons tous de dépasser les autres tout en restant dans la norme. Car, une

personne excentrique et révoltée contre un mode ou un système se trouve rapidement rejetée. C'est pourquoi, l'affirmation de soi est importante puisqu'elle donne de l'assurance.

Comment développer son estime de soi au milieu de ces influences ?

- Respecter le fait que les gens sont différents les uns des autres. Il faut s'accepter soi-même.

- Admettre que tout le monde peut faire des erreurs et être tolérant avec soi.

- Se livrer à des activités qui vous donnent un sentiment de satisfaction. Parvenir à des réalisations s'avère nécessaire dans la construction de l'image de soi. Certaines personnes se mettent à écrire par exemple et réalisent une satisfaction qui leur permet d'atteindre un accomplissement personnel.

- Passer du temps avec des gens qui vous font sentir bien. Ces personnes motivent par leurs opinions favorables et encourageantes.

#### **IV) - Conception culturelle de l'image de soi**

Dans l'épopée hindoue, le satî (ou Dakshayani) est le nom du sacrifice des veuves hindoues qui se jettent dans le bûcher crématoire de leur époux.

Le sacrifice de la sati montre le Dévouement de la veuve, son stoïcisme, son courage, et son amour pour son mari. Il s'agit pour elle d'une purification car en se brûlant, elle rejoint son mari au paradis. La crémation des femmes n'est pas un suicide mais une mort forcée qui est une réplique du rite du mariage. Cette tradition prouve ainsi que l'épouse indienne est fidèle et vertueuse. En cas du refus de la veuve de se sacrifier, elle est jugée infâme et infidèle. Elle doit ainsi pour préserver son image de femme obéissante même après la mort de son mari, accepter le défi. Cet acte lui assure un rang de déesse adorée, et même des temples sont construits à sa mémoire.

Il faut savoir que cette pratique n'est pas obligatoire. Et pourtant, l'épouse qui refusera de s'y soumettre sera maudite par son entourage, y compris par sa propre famille. La mort devient de ce fait une préservation de l'honneur.

Cette pratique hindoue nous informe sur l'intensité des croyances chez le peuple indien. Le Shastras, le code de la conduite hindoue, s'oppose au Sati affirmant qu'il s'agit d'un suicide. Mais la majorité des indiens préfèrent se montrer fervents et dévoués à une croyance qui a vu le jour au IV<sup>ème</sup> siècle, croyant ainsi recevoir la bénédiction de Dieu pour leur fidélité. L'ignorance de ce peuple les mène à des injustices à l'égard des femmes. Amour ? devoir ? sacrifice ? est-ce suffisant pour conduire à de tels actes primitifs ? Selon l'origine de cette tradition, on raconte que lorsque Brahmâ quitta le monde, ses femmes furent inconsolables, et décidèrent donc de s'immoler avec lui dans son bûcher funéraire. Les brahmanes ont suivi cet exemple croyant que les épouses étaient ainsi purifiées. Pour ces femmes, il n'y a pas d'autre divinité sur terre que leur mari, qu'elles ne devraient pas hésiter à suivre.

« Les victimes étaient fanatisées par eux, ils les enivraient avant le sacrifice avec de l'opium [...] celle qui aurait voulu s'y soustraire eût été vouée à la honte, à la misère, elle eût été rejetée de sa caste, et serait devenue infâme ». Sulau DE LIREY, Histoire, p.42. Il faut savoir que dans la mythologie et la tradition hindoue, la femme est responsable, par essence, de la mort de son mari qu'elle n'a pas suffisamment aimé et protégé ; et donc elle doit mourir avec lui : une sorte de

punition. La femme dans ce cas, sait déjà que si elle refuse publiquement le statut de sati, elle sera non seulement dépossédée de ses biens et de ses bijoux, de ses droits familiaux et sociaux, mais elle sera rejetée de tout le monde, marginalisée de sa propre famille avant de parler de la belle famille ou de sa communauté en général. En Inde personne ne souhaite croiser une veuve dans la rue, elle est interdite des cérémonies du mariage, de baptême..., de peur qu'elle n'apporte le mauvais œil. Donc pour échapper à cette condition méprisante qu'elle pourrait subir en refusant ce rite, le statut de sati constitue une stratégie de dignité. C'est un moyen pour les femmes hindoues de gagner de l'honneur au sein de leur communauté et de se rendre acceptables aux yeux des hommes.

## **V- conception psychanalytique de l'image de soi**

### **Le narcissisme**

Le narcissisme est l'amour qu'une personne porte pour elle-même. On l'appelle en psychanalyse le besoin d'être admiré pour soi ou l'infatuation de soi. L'origine de ce terme vient de Narcisse. Selon la mythologie grecque, les métamorphoses d'Ovide rapportent qu'en grandissant, Narcisse se révèle être d'une grande beauté et d'un excès de fierté. N'ayant d'amour que pour lui-même, il n'acceptait l'amour d'aucune prétendante. En se promenant un jour au bord d'un fleuve, il vit son reflet dans l'eau et en tomba amoureux. Il resta alors des jours à se contempler et ne parvenant pas à attraper son image, il finit par mourir de désespoir. A l'endroit où il mourut des fleurs blanches poussèrent. Ces fleurs portent actuellement son nom. Un poète grec, Nonnos de Panoplies rapporte une autre version qui prête à Narcisse une sœur jumelle qu'il aimait intensément. Quand celle-ci meurt, il se rend prêt d'une source où, en se contemplant, parvient à voir l'image de sa sœur qui lui ressemblait.

Toute personne est narcissique quelque part dans le sens où chaque personne n'ayant pour motivation que son bien en premier lieu. De ce fait, le narcissisme n'est pas par définition pathologique. Une personne peut tourner son amour vers les objets, on parle de libido d'objets ; ou tourner son amour vers elle-même, on parle de libido narcissique. L'indentification à une image soit dans le miroir ou grâce au regard de l'autre, constitue une formation nécessaire de soi. Autrement dit, une personne narcissique n'est pas en fait une personne déviante. Le narcissisme est une étape, ou un sentiment qui existe chez tout le monde, mais avec des degrés bien distincts. Ce sont ces degrés qui déterminent l'image de l'être et son estime. Par contre une personne qui éprouve un amour excessif envers elle-même est jugée avoir des troubles de personnalité, elle mène des comportements grandioses, elle manque d'empathie et elle ressent un besoin maladif d'être admirée. Parmi les manifestations des personnes narcissiques :

Le sujet, homme ou femme, a un sens grandiose de sa propre importance. Il surestime ses réalisations et ses capacités, s'attend à être reconnu comme supérieur sans avoir accompli quelque chose en rapport.

Il pense être spécial et unique et pense pouvoir être admis ou compris que par des institutions ou des gens de haut niveau.

Il exploite les autres et les utilise pour parvenir à ses propres fins.

Il envie les autres et croit que tout le monde l'envie...



Tous ces troubles donnent par la suite une personne « narcissiquement perverse ». L'individu qualifié de pervers narcissique est celui qui, au niveau des conduites, cherche à détruire l'intégrité psychique, morale et sentimentale d'autrui pour satisfaire son bien-être personnel. Il n'éprouve aucun respect pour les autres, qu'il considère comme des objets utiles à ses propres besoins de pouvoir, d'autorité ou servant ses intérêts. Le narcissique pense que tout lui est dû. Il n'admet aucune mise en cause et aucun reproche. Sa loi est celle de ses désirs immédiats et dans l'instant. Tout doit lui céder, car il est incapable d'aimer les autres, froid et calculateur, totalement indifférent à la souffrance d'autrui. On peut facilement remarquer que la personne narcissique est, intérieurement, dans la peau d'un d'une autre, elle n'est jamais sincère, toujours menteuse. Elle a une composante mythomane, et comme tout mythomane, il ment souvent parce qu'il craint la réaction négative de l'entourage, de dévalorisation par exemple. Il se ment à lui-même sur sa vraie valeur et sur ce qu'il est réellement. Ce comportement peut être le résultat d'un investissement narcissique de la part de ses parents ou de son entourage. Ou bien il a pu subir, durant son enfance, des blessures narcissiques, plus ou moins importantes qui l'ont poussé à chercher à satisfaire, sans cesse, un énorme désir de reconnaissance ou de revanche.

## **VI) - Complexes et autres causes de la perte de l'estime de soi :**

Que veut-on dire par complexe ?

Il s'agit d'un ensemble de conduites stéréotypées, ayant pour origine un conditionnement, un traumatisme psychologique ou un climat psychologique perturbateur. Les complexes seraient à la source de la plupart des désordres mentaux et des esprits négatifs, c'est pourquoi on touchera dans ce point les complexes les plus puissants et qui agissent le plus sur notre système psychique.

### **A- Le complexe de castration (selon la perspective de Jung).**

La découverte de la différence sexuelle chez le petit enfant peut causer une forte blessure au niveau de son estime de soi. La notion de castration désigne, pour la petite fille, le manque symbolique d'un objet imaginaire ; et pour le petit garçon, elle désigne la peur de la perte d'un objet réel.

Il faut savoir que ce complexe est lié beaucoup plus aux petites filles, parce que les femmes, enfants ou adultes, généralement souffrent par moment ou en permanence de fait d'être nées filles. La fille ressent dès son jeune âge qu'elle est défavorisée et dévalorisée par rapport au garçon. Car on accorde à celui-ci beaucoup plus de liberté, contrairement à la fille qui se sent privée de tout. La psychanalyse a montré qu'il y a des femmes qui n'arrivent pas à refouler ce désir d'être hommes, et c'est la raison par laquelle les psychanalystes expliquent leurs conduites déviantes souvent d'ordre sexuel.

Primitivement, la fille n'a aucun sentiment d'infériorité touchant son corps, elle peut ne pas se rendre compte du manque qu'il présente par rapport à celui du garçon. Par la suite, elle commence à forger l'idée qui fait qu'elle avait déjà un organe et on l'avait pris. Puis elle renforce cette idée quand elle fait le rapprochement entre cette idée de mutilation et la forme de son organe, qu'elle voit comme une blessure, il porte la marque de la castration.



Donc la découverte du corps sexué chez le petit enfant peut lui infliger une blessure narcissique pouvant influencer négativement sa confiance en soi.

## **B- le complexe d'infériorité :**

Le sentiment d'infériorité s'exprime dans les sentiments d'insuffisance et d'imperfection, il est aussi une manifestation d'un profond découragement devant la vie, qui peut conduire à des manifestations pathologiques extrêmes. Il s'agit d'une perception de diminution constante. Alfred Adler, contrairement à Freud qui parle de libido, défend le sentiment d'infériorité comme le provocateur des pulsions sexuelles. Ce sentiment d'infériorité est en rapport avec une réalité imaginaire constituée autour des valeurs de soi attribuées par soi, aux caractéristiques intellectuelles, à la stature organique et au statut social en transgression avec une réalité symbolique des croyances, des normes et des règles, comme les exemples de la beauté, qui délimitent l'épanouissement de soi.

## **C- Le complexe d'échec**

Ce sentiment d'échec conduit la personne à perdre confiance en elle, en ses capacités ainsi que ses compétences. Il présente un obstacle qui l'empêche de s'avancer dans la vie et d'évoluer, parce qu'elle projeter dans l'avenir des obstacles infranchissables, et elle a l'impression d'incapacité face aux difficultés. Parmi les principaux symptômes de ce complexe on peut noter qu'on a dès le départ un sentiment d'infériorité par rapport aux autres, on n'ose essayer de faire ce qu'on admire chez d'autres personnes, on s'attend en principe à un échec, on est hésitant et passif par manque de confiance en soi, on est absolument convaincu que ne pourra réaliser quelque chose, et par conséquent on n'essaye même pas, on se sent inutile et impuissant...

Donc la personne atteinte par ce complexe doit faire face à ce problème on s'attaquant aux difficultés avec beaucoup de courage et de persévérance. Qu'elle reconnaisse que les autres ont aussi leurs faiblesses et leurs limites, la perfection absolue n'est pas de ce monde. Et la meilleure façon pour échapper aux situations d'échec est de rechercher de nouvelles expériences, de nouveaux contacts humains et de nouveaux passes temps, afin de faire apparaître de nouvelles facettes de sa personnalité.

## **D - le complexe de supériorité :**

Il s'agit d'un sentiment d'autosuffisance, d'auto-valorisation, de narcissisme...Une personne qui a ce complexe se trouve souvent dans l'isolement et a souvent une attitude dédaigneuse et orgueilleuse, d'où le rejet de l'aide des autres. C'est ainsi que la personne se crée un cocon que personne ne peut approcher. En général, on conseille à ce typer de personne de se donner à des activités qui la relie aux autres, des activités de groupe. Et une des devises qu'il faudrait adopter dans ce genre de situation c'est de se dire : " J'ai besoin du monde et le monde a besoin de moi."

## **E – Le complexe d'exclusion**

C'est le sentiment permanent du rejet, d'abandon ou de marginalisation. Le manque de confiance en soi ici est synonyme de manque de confiance dans les sentiments des autres à l'égard de soi. La personne se dit souvent, je ne suis pas aimable, personne ne m'aime...

## **F - Autres causes de la perte de l'estime de soi**

Aux cotés des complexes, plusieurs éléments affectent notre estime de soi :

- L'inconstance dans l'application de la discipline;
- La surprotection;
- Le laisser-faire;
- Les mots qui blessent;
- Les critiques constantes des proches et des amis;
- Le découragement devant les difficultés;
- La mésadaptation sociale;
- L'échec personnel;
- L'échec scolaire.

## **VII)- Le stade du miroir**

Wallon, le créateur de ce terme, a été le premier psychologue à relever l'importance de miroir dans la construction psychologique de l'enfant ; mais c'était surtout Jacques Lacon et Françoise Dolto qui l'ont introduit à la psychanalyse.

Pour Wallon, l'enfant se sert de l'image extériorisée, afin d'unifier son corps. C'est le miroir qui assure alors la cohérence des morceaux corporels et d'avoir une image de toutes les parties de son corps. Car avant cette découverte devant le miroir, l'enfant avait une perception partielle, découpée et morcelée de ses membres comme une sorte de puzzle. Mais à travers le miroir, il arrive à rassembler cette décomposition de son corps et avoir une image globalisante et unifiée.

Quant à Lacan, il décrit ce stade comme étant l'épreuve par laquelle passe le jeune enfant quand il doit se reconnaître dans le miroir. C'est une étape décisive dans la construction de l'image de l'enfant, et c'est la période de la formation et du développement de la notion de soi. Ce stade est le formateur de la fonction de sujet « je », mais cette fonction ne peut se mettre en place que par la présence de l'autre. Lacan dit que puisque le sujet est social, il a besoin de l'autre pour se constituer. L'enfant quand il se met devant le miroir n'est jamais seul, il est toujours porté par l'un de ses parents qui lui désigne physiquement et verbalement sa propre image. Donc c'est à partir du regard de l'autre que l'enfant vérifie son image, la preuve de son unité vient du regard de sa mère ou de son père. L'enfant reconnaît tout d'abord l'autre qui lui dit « regarde c'est toi » et ainsi il comprend que c'est lui.

## **VIII) - la perte et la reprise de la confiance en soi**

### **A - Perte de confiance en soi**

Elle survient à cause de certaines crises de la vie qui sont la plus part du temps dépressives, et provoquent plusieurs réactions tels que l'angoisse, perte de l'identité...ce sont quelque part les caractéristiques d'une personne timide qui n'arrive pas à surpasser ses angoisses liées au regard des autres. C'est ainsi que le manque de confiance en soi devient un manque d'assurance et engendre embarras, hésitation, gêne... et la personne se trouvant dans cet état, vit la plupart du temps en décalage avec la réalité. En effet, en se mésestimant et en réduisant son potentiel, elle se perçoit autrement qu'elle ne l'est réellement, c'est-à-dire, une personne capable, courageuse, intelligente, travailleuse...

En méconnaissance de ses potentialités, la personne sous-estime ses capacités intellectuelles et sociales, et se trouve dans un cercle qui la mène constamment vers la crainte du jugement de l'autre, de son regard, la crainte du monde extérieur, et la peur d'affronter ses idées.

Comme dirait William James : "Nous n'utilisons qu'une faible partie de nos ressources mentales psychiques. L'homme vit bien en deça de ses limites. Il possède des pouvoirs de toutes sortes dont il ne tire généralement aucun parti."

Au sein d'une organisation, la confiance en soi est l'élément qui assure la l'évolution. Assumer ses gestes, faire entendre ses idées, savoir guider et motiver une équipe sont les clefs de réussite d'un bon manager.

### **B -reprendre confiance en soi :**

Il faut savoir qu'on ne naît pas confiant en soi, mais qu'on le devient. La confiance n'est donc pas innée, mais s'acquiert avec le temps dans un milieu et avec une éducation précise. Il est important de faire un travail sur soi qui se fait en étapes. D'abord, il faut adopter une attitude mentale positive en s'appréciant soi-même. Quand une personne fait un travail et qu'elle remplit son obligation, elle doit se « féliciter » intérieurement. Même pour une tâche qui peut sembler banale. Félicitez-vous intérieurement ! Ensuite, il ne faut jamais prendre les autres pour des dieux et les suivre au pas. De même, il faut Penser que 99, 99 % des choses, se déroulent convenablement chaque jour. Pourquoi « focaliser son attention sur le 0,1 % de la journée qui n'a pas été ? ». Parmi les boosters de la confiance en soi, l'acceptation de soi figure comme un élément de base au développement de soi. S'accepter et positiver, deux règles d'or à suivre sans modération ! Exister pour soi, voir le bon côté des choses, s'adapter au danger, aller vers l'autonomie, apprendre à s'aimer, s'écarter des excès de confiance en soi, constituent aussi d'autres clefs dans la reprise de confiance en soi.

# LE CADRE CONCEPTUEL DE LA PERCEPTION

## Autour du mot 'Perception'

L'étude de la perception a commencé avec les premières réflexions philosophiques sur la valeur de la connaissance, c'est-à-dire l'étude de la nature, des origines, des contenus, des moyens et des limites de la connaissance, en particulier de la connaissance humaine. Chez les philosophes présocratiques comme chez Platon et Aristote puis chez Descartes, Malebranche et Leibniz on trouve des observations sur la vision, le tact, le goût présenté comme des arguments en faveur d'une théorie générale de la connaissance. Dans ce registre nous allons évoquer les citations de quelques philosophes illustrant de la portée ainsi que de l'ancienneté de l'étude de ce concept :

La saveur du vin devient amère pour le malade 'Platon: Les fluctuations du jugement perceptif'. Cette citation montre le constat qu'a fait Platon concernant les modifications des jugements perceptuels induits par les changements des conditions physiques de la personne. En effet, une fois tombée malade, la personne peut remarquer facilement le changement du goût de la nourriture, de la vision, de l'entourage, du comportement, des attitudes...ce qui signifie que la perception n'est pas un concept figé dans le temps ou dans l'espace et que par contre c'est très dynamique et qu'il varie de personne à autre.

Un bâton rectiligne plongé à moitié dans l'eau nous paraît brisé 'Descartes: Les variations des conditions physiques'. Descartes nous livre ici une des principales caractéristiques de la perception à savoir sa susceptibilité et sa dépendance de la personne qui la pratique. En effet, selon la situation, la personne peut voir des choses bien réelles ou qui relèvent du pur fruit de son imagination, peut aussi voir des objets mobiles alors qu'ils sont stables et vice versa. Une perception raisonnable et bien structurée nécessite une grande vigilance et habileté de son auteur.

La température d'une même eau nous semble plus au moins élevée selon l'adaptation thermique de la main qu'on y plonge' Berkeley': Le point est mis dans cette citation sur le rapport entre la sensation et la perception. La sensation étant un phénomène très élémentaire qui est en grande partie relié au fonctionnement physiologique. La différence des facultés sensationnelles des personnes donne des perceptions différentes d'un même objet.

La perception est réhabilitée, mais seulement comme matière de la connaissance dont l'entendement fournit la forme 'Kant: L'organisation de la perception et la cognition'. A travers cette citation, Kant nous explique que nos perceptions sont en grande partie la séquelle de notre passé, vécus, expériences, apprentissage...c'est notre compréhension du monde qui influe sur nos attributions et interprétations des choses.

Un concept si ancien et si polémique nécessite alors une vision de plusieurs angles, et ce, afin d'être bien compris et bien cerné, raison pour laquelle nous allons recourir à plusieurs disciplines pour mieux l'approcher.

En matière de philosophie:

La perception se présente comme une réaction à une stimulation physiquement définissable, réponse de caractères phénoménales le percept: ce que le sujet voit et entend dans ce qui lui est montré.

En matière de psychologie:

La perception est le phénomène psychologique qui nous relie au monde sensible à travers le recueil et le traitement de l'information sensorielle.

En psychologie expérimentale, chez l'être humain, on distingue la perception consciente de la perception inconsciente, dite aussi implicite ou subliminale. Cette distinction a été étendue aux animaux dans la mesure où ceux-ci peuvent être entraînés à indiquer s'ils ont perçu ou non un stimulus. La perception d'une situation fait appel à la fois aux sens et à l'esprit.

En psychologie cognitive, la perception est définie comme la réaction du sujet à une stimulation extérieure qui se manifeste par des phénomènes chimiques, neurologiques au niveau des organes des sens et au niveau du système nerveux central, ainsi que par divers mécanismes qui tendent à adapter cette réaction à son objet par des processus tels que la représentation de l'objet, la différenciation de cet objet par rapport à d'autres objets.

En Matière de la Gestalt théorie:

Nos perceptions obéissent à un certain nombre de lois : ainsi, une totalité ne peut se réduire à la simple somme des stimuli perçus ; de même,

- L'eau est autre chose que de l'oxygène et de l'hydrogène ;
- Une symphonie est autre chose qu'une succession de notes.

Pour comprendre un comportement ou une situation, il importe donc, non seulement de les analyser, mais surtout, d'en avoir une vue synthétique, de les percevoir dans l'ensemble plus vaste du contexte global, avoir un regard non pas plus « pointu » mais plus large : le « contexte » est souvent plus signifiant que le « texte » (« com-prendre » c'est prendre ensemble).

Selon le dictionnaire LAROUSSE:

Perception : 1. Ensemble des mécanismes et des processus par lesquels l'organisme prend connaissance du monde et de son environnement sur la base des informations élaborées par ses sens (Bonnet, 1991, p.551) 2. Processus qui sélectionne et structure les données sensorielles de façon à leur trouver une signification. Les activités perceptives impliquent des activités sensori-motrices.

Généralement:

Nous pouvons définir la perception comme étant une saisie de sens occasionnée par une stimulation sensorielle provoquée par quelque chose qui se trouve en rapport spatial et temporel avec celui qui perçoit.

Pour plus de détermination, nous allons faire l'approche entre cette notion et d'autres notions tantôt voisines tantôt interdépendantes. Il faut distinguer entre :

Sensation : Un phénomène très élémentaire qui est en grande partie relié au fonctionnement physiologique.

Perception : Un processus par lequel les données sensorielles sont filtrées et organisées.

Cognition : Un élément qui permet l'analyse et la structuration des données sensorielles et perceptuelles.

# LE CONCEPT DE LA COMPETENCE

## 1) Définitions

Le concept de compétence prend une importance capitale au même titre que la notion de ressources humaines. « Le concept de la compétence a été qualifié comme un attracteur étrange : la difficulté à le définir croît avec le besoin de l'utiliser » (Guy le Boterf, 1995)

« 80% des entreprises, des formateurs et des consultants en restent à la trilogie du savoir, savoir-faire et savoir-être, catégorisation qui remonte aux années 60 en France. » (Guy le Boterf, 1993). Or, au fil des années, cette notion a livré aux chercheurs d'autres secrets quoique le mystère ne soit pas tout à fait élucidé.

D'après M. de Montellin (1984) « les compétences représentent des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-type, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». Claude Levy le Boyer (1996) ajoutera que « ces compétences sont différentes des conduites intelligentes qui se succèdent dans le temps sans lien réel entre elles (...) La compétence est un ensemble de conduites organisées, au sein d'une structure mentale, elle est aussi organisée et mobilisable à la demande ».

Philippe Zafiran en 1994 avait considéré la compétence comme « l'intelligence individuelle et collective des situations événementielles, considérées dans l'ensemble de leur complexité ». en 1996, il explique qu'« en utilisant le mot intelligence, nous voulons signifier la nécessité de dépasser la distinction classique entre savoir formalisé et expérience (ou encore entre savoir et savoir-faire). L'intelligence est indistinctement conceptuelle et pratique, elle est compréhension des situations et action pour les prendre en charge ».

Guy le Boterf distingue entre compétences acquises et compétences requises. « Distinguer compétence requise et compétence acquise peut sembler une évidence : ces deux notions sont cependant trop souvent confondues (...). Lorsqu'un individu construit ses compétences dans une entreprise ou une organisation, il construit des apprentissages qu'il incorpore dans sa mémoire à long terme et il organise des combinaisons pertinentes de ressources pour agir. Les compétences réelles appartiennent à l'individu : elles ne sauraient être la propriété de l'entreprise. Lorsqu'un individu quitte l'entreprise, il part avec ses compétences. Ce qui reste alors à l'entreprise, c'est la définition des compétences requises. »



La compétence est donc un processus qui permet à un individu, en situation professionnelle, de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (connaissances, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnels, aptitudes) combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie.

La compétence collective, par contre, est le produit d'une synergie collective.






La compétence ne prend sa véritable dimension que si l'environnement facilite la mise en œuvre des potentialités de l'agent professionnel. Il existe, dans ce domaine, une co-responsabilité entre l'agent et la structure. Elle est donc « Mobilisable » à l'instant T dans un environnement de Travail E et « transférable » en T+n dans un environnement E'.

## 2) Les catégories de compétence :





Dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les compétences sont traitées à deux niveaux :

-  au plan collectif (référentiel de compétences, « règles du jeu » en matière de déroulement de carrière, gestion de viviers, ...)
-  au plan individuel (gestion personnalisée des compétences, déroulement de carrière, ...).

On distingue entre :

-  Compétences techniques: savoirs et savoirs faire distinctifs liés à la technicité de l'emploi concerné.
-  Compétences en management (managériales): permettent d'organiser, piloter et arbitrer en situation opérationnelle, fonctionnelle ou de pilotage de projet (négociation, niveau de prise de décision...)
-  Compétences en relations humaines: permettent de mobiliser les hommes et les équipes, de gérer les relations interpersonnelles et d'encadrer (communiquer, gérer les conflits...)
  - Remarque :
    -  Les compétences « relations humaines » et « management » sont transférables d'un emploi type à un autre
    -  Les compétences « techniques » sont distinctives.

Il existe également différents niveaux de compétence :

-  **Niveau 1** = Maîtrise basique de la compétence
  - \* démarche intellectuelle d'application
-  **Niveau 2** = Capacité de mise en œuvre de la compétence dans un contexte simple
  - \* démarche intellectuelle d'adaptation
-  **Niveau 3** = Capacité de mise en œuvre de la compétence dans un contexte complexe
  - \* démarche intellectuelle d'analyse et de choix
-  **Niveau 4** = Maîtrise d'une expertise rare et/ou capacité d'innovation dans la compétence concernée
  - \* démarche intellectuelle de création