

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 60 (2002)  
**Heft:** 4: Compétences et connaissances dans l'entreprise : comment les gérer  
  
**Artikel:** Cessons d'instrumentaliser nos compétences!  
**Autor:** Dupas, Pascaline / Merckelbach, Stefan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141233>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# CESSONS D'INSTRUMENTALISER NOS COMPÉTENCES !

*Pascaline DUPAS  
Archéologue de valeurs d'entreprise, Ordinata  
Fribourg, Suisse  
coaching@ordinata.ch*

*Stefan MERCKELBACH  
Philosophe Manager, Ordinata  
Fribourg, Suisse  
www.ordinata.ch*

## 1. Introduction

La compétence d'une organisation se fonde sur les compétences individuelles de ses membres. Au sein de l'organisation, ces compétences individuelles sont normalement considérées d'un point de vue *objectif*. Quand on parle de compétences, en effet, on pense le plus souvent au regard que l'entourage, c'est-à-dire l'employeur, les supérieurs, les collègues et les proches portent sur nos compétences. Vue de l'extérieur, la compétence est décortiquée pour être évaluée, mesurée, comparée aux attentes – exprimées ou non – de l'« autre » : elle est comme une « norme » jugée par l'extérieur.

Mais la compétence peut encore être considérée d'un point de vue *subjectif*. N'est-ce pas aussi une « norme » que chacun s'attribue de l'intérieur ? Quel est en effet notre point de vue sur nos propres compétences ? Comment répondons-nous à la question "*Suis-je compétent ?*" Quelles sont nos attentes vis-à-vis de nous-mêmes et quelles sont les attentes que nous supposons être celles des autres à notre égard ? Comment vivons-nous notre compétence ? La réponse individuelle (subjective) à ces questions a une grande influence – en positif ou en négatif – sur la compétence effective (objective) de chacun, et donc sur la compétence globale de l'organisation. L'idée très personnelle que nous nous faisons de notre propre compétence mérite donc d'être sérieusement prise en considération.

Au-delà de la catégorisation entre ceux qui se sentent naturellement compétents et ceux qui ont plutôt tendance à douter de leur compétence, nous sommes allés à la recherche de constantes permettant de mieux cerner nos

différentes attitudes face à la question de notre propre compétence. Nous avons découvert qu'il existe trois référents internes – ni plus, ni moins – directement liés à notre idée subjective de compétence, à savoir la sécurité, l'action et le pouvoir.

Chacun de nous privilégie l'un de ces référents internes en rapport avec sa compétence. Pour les uns, en effet, la compétence est considérée comme indispensable pour se sentir *en sécurité*. Pour d'autres, la compétence est vécue *dans l'action* en vue d'une reconnaissance extérieure, et pour d'autres encore, la compétence est ressentie comme un moyen pour exercer *un pouvoir*. Ces référents internes liés à notre idée de la compétence sont les moteurs de notre recherche de compétence et influencent grandement la vision que nous avons de celle-ci. Autant dire que nous souffrons tous d'une sorte de trouble de la vision, car la vraie compétence ne saurait être un jeu de pouvoir, ni une fuite dans l'action pour être reconnu, ni un refuge contre l'insécurité. Avant de dessiner les contours d'une compétence libre de toute instrumentalisation indue, regardons chacun de ces trois référents internes d'un peu plus près.

## 2. Compétence et sécurité

**Philippe**, 38 ans : « J'ai souvent peur qu'on me prenne pour un incompetent. J'ai peur de faire des erreurs, et quand je ne suis pas sûr de moi, j'ai l'impression que les autres le sentent et en profitent. J'aime continuer à me former. D'ailleurs, je vais commencer un MBA au printemps. Peut-être que je me mettrai alors finalement à mon compte. »

La compétence, pour Philippe, est liée au sentiment d'insécurité, à la peur de ne pas être à la hauteur. Etre compétent, c'est maîtriser la matière. Seule la maîtrise amène la sécurité, la stabilité. Philippe a tendance à accumuler les diplômes, car il y voit des marques reconnues de sa compétence (les diplômes valident la compétence), il les considère comme des normes objectives qui le rassurent sur sa compétence. La maîtrise recherchée est avant tout intellectuelle. Il veut savoir, connaître. Il retarde le passage à l'action car il ne possède pas encore tous les éléments : il a peur d'agir trop tôt, de se lancer dans le vide.

**Alain**, 35 ans, a lui aussi du mal à se reconnaître compétent car il a l'impression de ne jamais en savoir assez : « Oui, je sais bien que je devrais me lancer et montrer aux autres ce dont je suis capable, mais j'ai encore tellement de choses à apprendre pour maîtriser le sujet. Moi, j'aime bien travailler tranquillement dans mon coin, à mon rythme. Je sais que je peux arriver à quelque chose de bien mais il faut me laisser le temps et ne pas me forcer à faire les choses avant que j'aie l'impression de les maîtriser. Je crois qu'on ne peut jamais se dire complètement compétent, car il y a toujours quelque chose à apprendre. »

Alain est lui aussi hanté par l'idée de maîtrise et par l'accumulation de savoirs. Comme Philippe, il pense qu'il n'est quelqu'un, à ses yeux et aux yeux des autres, que s'il sait.

Pour Philippe et Alain, et tous ceux qui comme eux recherchent au fait la sécurité par la compétence, le premier chemin pour répondre avec moins d'angoisse à la question « Suis-je compétent ? » est de reconnaître la peur qui se cache derrière leur recherche de maîtrise. Cette peur paralyse l'action et, paradoxalement, entraîne même parfois une non-exploitation des compétences. Le deuxième chemin est d'accepter d'agir, de faire, même si le doute est présent, car le doute est intellectuel lui aussi, et seule l'action permet de le désamorcer. En agissant, Philippe et Alain auront la confirmation de leur compétence dans la réalité, ce qui permettra à leur sentiment de compétence d'augmenter.

D'autres adeptes de la compétence au service de la sécurité vont jusqu'à nier complètement la peur qui est pourtant centrale dans leur façon d'appréhender la compétence. Ils semblent très indulgents avec leur compétence et donnent volontiers l'apparence de l'effort pour éviter d'agir véritablement. Ils papillonnent, semblent foncer mais sont en fait dans une fuite en avant. Ils se bluffent et bluffent les autres : « Je suis le meilleur, vous le savez bien ! » Ils ont eux aussi peur d'être confrontés au réel et, contrairement à Philippe et Alain qui retardent le moment d'agir, ils se jettent corps et âme dans des planifications virevoltantes, mais remettent à plus tard les engagements définitifs et l'achèvement de leurs projets. Pour eux aussi, une évolution est possible s'ils reconnaissent qu'ils doutent, qu'ils ont peur de ne pas être à la hauteur. Ils peuvent avancer s'ils cessent de fuir dans l'avenir pour faire de petits pas concrets dans le présent.

En fin de compte, la compétence ne peut naître que si l'on se donne la permission de mettre ses qualités à l'œuvre dans l'action, juste avant d'avoir eu le sentiment d'être compétent pour le faire.

### **3. Compétence et action**

Après la peur qui provoque le besoin de sécurité et donc la recherche de maîtrise par la compétence, découvrons un autre référent, celui du « tout action », où la compétence se mesure par l'action précisément, menée dans le but d'être reconnu.

Cette autre façon d'instrumentaliser la compétence est celle des managers brillants et sûrs d'eux, les champions de l'action et de l'efficacité. Pour eux, la compétence se mesure en termes de reconnaissance et de succès, d'image positive renvoyée par l'extérieur.

Tel **Paul**, 45 ans : *"Je suis très tranquille face à la compétence. Je travaille sans me poser la question de savoir si j'ai ou non les compétences pour bien accomplir ma tâche. Je sais que je mets tout en oeuvre pour arriver au but, j'ai confiance dans ma capacité à aller de l'avant, à agir, à trouver des solutions. Je me considère, a priori, comme capable d'accomplir la tâche donnée."*

Peu de place chez Paul pour le doute, contrairement à Philippe et à Alain. Ça n'est pas étonnant, car l'échec n'est pas envisagé. La capacité de transformer les situations d'échec en réussite apparente est un talent reconnu des gens comme Paul. Un talent ? Ce n'est pas si sûr, car ils se privent ainsi d'un vrai contact avec leurs émotions. Tout ce qui peut faire obstacle à la réussite et à la compétence aux yeux d'autrui est ignoré. Dans le fond, l'action et la recherche de la reconnaissance par l'action cachent une fragilité et servent véritablement à combler un manque, qui est en fait un manque d'amour de soi. C'est comme si les gens comme Paul, ne sachant pas s'aimer eux-mêmes, demandaient aux autres de les aimer pour ce qu'ils *font*, et non pas pour ce qu'ils *sont*.

Paul semble heureux ainsi, mais il gagnerait – c'est là son chemin d'évolution – à se recentrer sur lui, à se prendre plus en considération et à donner moins d'importance à l'extérieur, à se demander *qui il est vraiment* et quelles sont ses envies. Il deviendrait *plus authentique*, agirait moins mais plus en accord avec ses convictions profondes, serait plus lucide sur ses compétences, reconnaîtrait davantage ses échecs et ses vraies richesses.

**Marie**, 28 ans, vit elle aussi une compétence exprimée dans l'action en vue d'être reconnue, mais entièrement tournée vers l'aide à autrui plutôt que vers le succès : *« J'ai toujours su comment agir avec les autres, comment les aider. Je sais leur faire du bien. »* **Astrid**, 44 ans, artiste excentrique et très active qui vit comme si elle avait 20 ans, ne peut pas s'empêcher de se comparer sans cesse aux autres, avec une pointe d'envie : *« Ce que cet artiste fait est merveilleux ; il est bien plus doué que moi ! »* Ces deux femmes sont comme Paul. Dans le fond, elles manquent de lucidité sur elles-mêmes et se perdent dans l'action, qui leur permet de plaire et de se sentir reconnues. Comme Paul, elles manquent d'amour de soi et cherchent à combler ce manque par leur attention portée sur les autres. Marie le fait en aidant autrui, ce qui lui donne le sentiment gratifiant d'être indispensable et donc compétente. Astrid se compare à l'autre considéré comme meilleur, ce qui lui vaut plutôt de douter de sa compétence et d'entretenir son sentiment de manque.

Quitter un peu l'action, écouter leurs propres envies et besoins au lieu de les faire passer après ceux d'autrui, en un mot *s'aimer davantage soi-même*, permettrait à Paul, Marie et Astrid de découvrir une profondeur ignorée dans leur personnalité et d'accéder à une compétence sans faux-semblants.

#### 4. Compétence et pouvoir

Au-delà de la compétence qui sécurise et de la compétence qui est pure action en vue de la reconnaissance, voici la compétence vécue comme une affirmation de pouvoir, de contrôle sur autrui mais aussi sur soi-même.

**Jean**, 53 ans : « *J'aime que tout aille comme je veux, et je me rends compte que je dois souvent prendre les choses en mains, récupérer les situations. J'aime ma place de directeur. J'ai une mission auprès de mes employés : je suis le chef et je les fais progresser, je dois être un modèle. La compétence ? Ma place et mon influence montrent bien que je suis compétent.* »

La compétence est ressentie par Jean comme étant naturelle et, il faut bien le dire, supérieure à celle des autres. Alors qu'Astrid se compare aux autres en « négatif », Jean, lui sort vainqueur de la comparaison avec autrui. La compétence est liée à l'exercice du pouvoir et légitime le contrôle sur autrui. Quand il est confronté à un manque de compétence, qu'il reconnaît plus facilement chez autrui que chez lui, Jean peut entrer dans des colères noires, causées par la frustration d'un « trop peu » inacceptable. Sa réaction immédiate est alors de se supplanter à la personne qu'il considère incompetente et de faire le travail lui-même, même si de fait il n'a pas vraiment la compétence nécessaire pour le mener à bien. Jean a donc plutôt tendance à surestimer sa compétence, ce qui lui vaut parfois de vivre des échecs cuisants, ou tout du moins, de faire souffrir beaucoup de monde autour de lui.

D'autres partisans de la compétence au service du pouvoir ont une conscience tellement vive des dégâts que leur colère pourrait provoquer, qu'ils choisissent de s'endormir sur leur colère pour ne plus la sentir. Leur façon de maintenir leur pouvoir consiste plutôt à se désengager, à laisser tranquillement couler les choses, à être correct et cordial avec tous sans plus, à éviter d'en faire trop. Ils considèrent très vite leur compétence comme acquise et peuvent se complaire dans le confort d'en savoir assez pour avancer. Leur paresse les amène à s'appuyer facilement sur la compétence des autres et à compter sur l'énergie d'autrui qui leur fait défaut. Paradoxalement, ils maintiennent leur contrôle sur les autres par leur attitude insaisissable et désengagée qui leur permet d'imposer leur volonté en faisant la sourde oreille.

Un autre type de contrôle est celui que **Simone**, 39 ans, exerce en continu sur elle-même. Elle se dit compétente et même plutôt supérieure aux autres, car elle s'est fixée des normes internes très dures, draconiennes. Perfectionniste, elle aime le travail bien fait, le sien et celui des autres, et aimerait que chacun ait à cœur de travailler aussi bien qu'elle : « *J'ai l'impression d'en faire toujours plus que les autres : je suis plus consciencieuse, plus exigeante envers la qualité de mon travail, car je sais qu'on peut toujours faire mieux.* » Quand elle



constate une déviance par rapport à ses normes internes, Simone peut également se montrer colérique, mais sa colère est plus souvent tournée contre elle-même.

Jean et Simone entretiennent un système un peu dictatorial, basé sur un ensemble de règles dont ils sont l'exemple parfait et juste. La compétence est une exigence de qualité dont ils se font les modèles, avec une certaine rigidité : « *J'ai raison !* ». L'absence de compétence légitime l'explosion de la colère et l'exercice d'un pouvoir accru sur les autres pour le premier, sur soi pour la seconde.

Jean, Simone et les autres adeptes du pouvoir gagneraient à lâcher du mou dans le contrôle des autres et d'eux-mêmes, à *se donner plus de liberté par rapport à leurs normes internes* très fortes et à mettre leurs talents *au service des autres* plutôt que pour les exploiter. Ils deviendraient ainsi plus tolérants, moins tendus, moins frustrés par ce qui manque inexorablement chez autrui ou chez eux pour atteindre la perfection et la justice.

## **5. Conclusion : vivre sa compétence sans l'instrumentaliser**

L'analyse des trois référents internes montre à quel point la vision que chacun a de sa compétence est faussée par la motivation véritable qui s'y cache : la sécurité, l'action en vue de la reconnaissance ou le pouvoir. Combien il serait préférable – et quel avantage pour l'organisation ! – que chacun de nous vive sa compétence sans l'instrumentaliser. Nous avons indiqué quelques points d'évolution pour chaque type de personnalité rencontré dans cette étude ; essayons pour conclure de rassembler des éléments permettant à tous d'avancer en direction d'une compétence plus librement vécue.

Le chemin vers une plus grande sérénité face aux exigences extérieures et intérieures de compétence passe en premier lieu par *l'arrêt volontaire de nos projections*, ces idées préconçues que l'on a sur ce que les autres attendent de nous. Cessons d'interpréter les attentes des autres et demandons au besoin qu'ils nous les précisent. Arrêtons aussi de nous créer des règles internes pour essayer de répondre à des attentes imaginées. Empêcher ainsi le mental de s'emballer, c'est se donner la possibilité de se découvrir des objectifs plus réalistes et donc moins frustrants.

Mieux vivre sa compétence est aussi un problème d'estime de soi, d'amour de soi. On l'a vu notamment avec Paul qui comble son manque d'amour de soi par une grande capacité d'action. Mais *s'aimer tel que l'on est* semble une tâche ardue pour chacun : c'est accepter de ne pas être parfait pour Jean, Simone ou même Alain ; prendre des risques qui peuvent entraîner des

erreurs pour Philippe ; cesser de se comparer aux autres pour Astrid ; se pardonner ses échecs et utiliser les talents qui nous sont propres pour nous tous.

En fin de compte, les projections et l'absence d'amour de soi trouvent leur fondement dans un rapport faussé avec la réalité, car les autres n'ont généralement pas les attentes que nous leur prêtons, tout comme nous sommes souvent bien plus aimables que nous ne voulons le reconnaître. Pour rétablir ce rapport avec le réel, nous devons *cultiver la vraie humilité* qui ne consiste pas, comme on a coutume de le croire, à diminuer nos capacités et nos mérites, mais bien plutôt à *nous reconnaître tel que nous sommes*, ni plus ni moins. Ce n'est qu'en étant humble, en reconnaissant à la fois ses limites et ses talents, que chacun de nous peut mettre sa compétence, libre de toute instrumentalisation, au service de soi-même, d'autrui et de l'organisation.