



**HAL**  
open science

## La notion de compétences relationnelles : une conception utilitariste de la relation à l'autre

Odile Camus

► **To cite this version:**

Odile Camus. La notion de compétences relationnelles : une conception utilitariste de la relation à l'autre : Une conception psychotique de la relation à l'autre?. *Communication & Organisation*, 2012, 40, pp.127-140. halshs-00636831

**HAL Id: halshs-00636831**

**<https://shs.hal.science/halshs-00636831>**

Submitted on 28 Oct 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **La notion de compétences relationnelles : une conception psychotique de la relation à l'autre ?**

Odile Camus – MCF HDR en psychologie sociale - Laboratoire ICONES – Université de Rouen - 76821 Mont-Saint-Aignan Cedex

[odile.camus@remuements.net](mailto:odile.camus@remuements.net)

02 35 14 71 14

Travail effectué dans le cadre du contrat ANR 08-COMM-043. « *Savoir communiquer* » : *approche critique de l'efficacité persuasive*.

### Résumé

Le modèle des compétences, maintes fois décrit comme produit idéologique de l'individualisme libéral, tend à se réorganiser autour de la notion de compétences relationnelles. Par delà la confusion apparente qu'apporte cette notion polysémique, une analyse de corpus conçu en tant que formation discursive révèle sa consistance paradoxale : autonomie supposant l'identification à l'entreprise, empathie instrumentalisante, relégation du collectif dans l'interpersonnel... Ces compétences apparaissent *in fine* comme source d'aliénation, et plus largement substitut tautistique de la communication.

### Mots-clefs

Compétences relationnelles - Compétences sociales - Communication - Idéologie - Aliénation - Tautisme.

### **La notion de « compétences relationnelles et sociales »(CRS)<sup>1</sup> :**

#### **un peu plus de confusion dans le domaine problématique de l'évaluation des compétences ?**

Quel article traitant de compétences ne commence-t-il pas par souligner la polysémie du terme et le flou conceptuel entourant la notion ? Ajoutant à la confusion, les CRS sont devenues incontournables, - souvent considérées comme clef de l'employabilité, et base de la réussite professionnelle. Le bilan de compétences ne fait pas exception : cette référence tend à se substituer au lexique des compétences autres que strictement professionnelles (savoir être, compétences transversales, et autres compétences *soft*, par distinction d'avec les savoirs et savoir faire), et ce quelle que soit la nature de la demande du bénéficiaire. Leur désignation est de plus multiple : sociales ou relationnelles (ce deuxième terme étant d'un usage plus récent), mais aussi compétences comportementales, ou professionnelles (entendu comme transversales), ou encore savoir faire

---

<sup>1</sup> L'usage actuel tendant à les confondre, nous avons choisi de ne pas les distinguer ici. Cela étant la notion de compétence(s) sociale(s) reste plus fréquente dans une acception large incluant tous les contextes de la vie, tandis que celle de compétences relationnelles (toujours au pluriel d'ailleurs) reste plus spécifique au contexte professionnel.

relationnel (substitut direct du savoir être), et même « volonté de travailler » ou « volontés professionnelles ».

Par delà la diversité croissante des pratiques d'évaluation professionnelle et de leurs finalités, et partant le foisonnement des définitions et des références impliquant de multiples disciplines (psychologie, sociologie, sciences de l'éducation, économie, ergonomie, gestion, etc...), est-il possible de trouver quelques lignes transversales pour appréhender l'éventuelle consistance de la notion ? En tout état de cause, les méconnaissances mutuelles entre ces différents champs contribuent amplement à la confusion.

### **Consistance idéologique du modèle des compétences**

Cela étant, le modèle des compétences possède une consistance interne forte et maintes fois décrite, qui lui est conférée par sa fonction idéologique notamment mise en évidence dans l'analyse de ses conditions d'émergence (sous-emploi, dévalorisation des acquis scolaires, etc...)<sup>2</sup>. Cette notion serait nécessaire à la reproduction d'un modèle entrepreneurial qui ne chercherait pas tant l'objectivité dans l'évaluation des personnes, que, finalement, le maintien et la légitimation d'une hiérarchie professionnelle reflétant la hiérarchie sociale. De ce point de vue, la notion même de compétence prend ancrage dans le modèle normatif de l'individualisme libéral tel que décrit en particulier dans Beauvois 2005. Ce modèle en effet favorise l'occultation des déterminismes sociaux au profit d'une mise en cause des personnes dans leurs parcours professionnel (en particulier : domaine de l'insertion). La normalisation d'une exigence d'adaptabilité transforme ainsi les pressions croissantes de l'environnement de travail en aptitudes personnelles à gérer une instabilité naturalisée, et globalement une exploitation de la flexibilité comme argument légitimant l'individualisation et la subjectivité dans l'évaluation. S'en trouve accrue la marge de manœuvre des entreprises au détriment d'une régulation collective.

La focalisation sur la personnalité qu'induit la notion de compétences personnelles suffit à remplir cette fonction idéologique. Faut-il comprendre alors le glissement apparent de la sphère personnologique à la sphère du relationnel et de la communication, glissement opéré par la mise en avant des CRS, comme une mise à distance de l'individualisme ? *A priori* le modèle des compétences y perdrait de sa consistance idéologique ; mais ce glissement semble aller de soi, l'importance du savoir communiquer dans le monde du travail d'aujourd'hui n'étant pas contestée.

---

<sup>2</sup> voir Camus O., L'évaluation des compétences relationnelles et sociales : obstacles idéologiques et reconceptualisations nécessaires.

## **Interroger l'inconsistance apparente de la notion de CRS : les CRS comme formation discursive.**

Il n'en reste pas moins que le champ des CRS ressemble à une mosaïque de caractéristiques hétéroclites. D'où notre questionnement : que signifie la notion de CRS ? comment se justifie sa valeur ? quelles) fonction(s) remplit-elle ? Pour répondre à ces questions, sera examiné l'usage de la notion dans les contextes les plus variés, contextes constitués en quelque sorte en « formation discursive » (Foucault 1969). La notion de formation discursive permet de rendre compte de l'organisation sous-jacente (« ensemble de règles ») à un ensemble d'énoncés *a priori* hétéroclites, voire contradictoires, sur un objet donné. Cette notion présuppose une cohérence entre tous les discours co-occurents dans une « épistémé » donnée - quel que soit leur statut au regard des savoirs légitimes . Les textes scientifiques retiendront donc notre attention au même titre que les productions les plus visiblement marquées idéologiquement<sup>3</sup>. A notre sens, et en dépit des distances de Foucault d'avec la notion d'idéologie, cette cohérence rend compte de l'idéologie au sens strict du terme - idéologie dominante, aujourd'hui largement référée à ce qu'il est convenu d'appeler l'individualisme libéral, mais qu'une approche en termes de formation discursive permet de saisir dans sa face obscure, celle des évidences non problématisées<sup>4</sup>.

Nous nous proposons donc ici :

- d'analyser un corpus diversifié pour cerner les significations des CRS et en extraire une éventuelle transversalité.
- d'interpréter ces significations en confrontant le dit et le non dit. Les paradoxes émergeant de cette confrontation nous amèneront à nous interroger sur le sens de la communication et de la relation à l'autre dans les démocraties libérales.

### **1. La signification de la notion de CRS : de la polysémie manifeste à la cohérence implicite**

#### **1.1. Les définitions dans les offres de formation et d'évaluation**

Le premier corpus analysé est celui des offres de formation et d'évaluation en matière de CRS (organismes de bilan de compétences, conseils en communication, coaching, etc...). Le format prototypique de ces offres peut être succinctement décrit de la manière suivante : énumération de

---

<sup>3</sup> Nous privilégierons le contexte de l'entreprise, mais il y aurait profit à examiner également l'usage de la notion en contexte scolaire, où l'apprentissage de la citoyenneté ne repose plus sur l'instruction civique, mais sur l'acquisition de « compétences sociales et civiques ». La socialisation y est en somme présupposée comme reposant sur l'adaptation institutionnelle, comme en contexte professionnel.

<sup>4</sup> dans une conception héritant d'Althusser 1970.

caractéristiques variées en guise et place de définition ; usage systématique, bien que non exclusif, du lexique personologique ; absence de références théoriques (psychologiques notamment)... On ne peut trouver dans ce corpus matière pour une définition scientifique des CRS, et une lecture appuyée sur la perspective de Beauvois (1984, 1994, 2005) fait immédiatement apparaître son ancrage dans une psychologie implicite faite de stéréotypes et d'*a priori* idéologiques ancrés dans l'individualisme libéral. Cette interprétation demande néanmoins à être précisée et étayée empiriquement, d'une part ; et d'autre part, elle est insuffisante pour faire apparaître la cohérence spécifique de ce corpus, par-delà les caractéristiques clairement identifiables du modèle normatif individualiste. Nous verrons que cette cohérence est construite sur un ensemble de présupposés<sup>5</sup> relatifs à ce que doit être la relation à autrui et, plus largement, la communication - ce qu'elle ne peut qu'être, ce qu'elle est nécessairement, ce qui la définit en tant que communication, le normatif étant ici indissociable de l'essentialisme qui fonde sa légitimité.

L'analyse de ce corpus, articulant analyse de contenu et analyse de discours, a permis de dégager deux stratégies fondamentales de construction de la cohérence :

- localement : conjugaison de choix lexicaux descriptifs et évaluatifs.
- globalement : structuration globale sous-tendue par des associations conceptuelles implicites.

### **1.1.1. Enoncés descriptifs et valeur normative**

Si les référents personologiques sont fortement présents, ils sont régulièrement traduits en termes de savoir-faire relationnels, c'est-à-dire en termes comportementaux. Les deux registres : le registre évaluatif, normatif et essentialiste, de la personologie d'une part, et le registre descriptif des comportements avec autrui d'autre part, s'y trouvent entremêlés, voire confondus. La valeur normative des CRS est ainsi omniprésente dans les références aux conduites relationnelles attendues, lesquelles se présentent formellement comme des catégories descriptives opérationnelles, mais sans qu'il soit effectivement possible d'attribuer sans équivoque, sur la base de ces pseudo-descriptions, une CRS donnée à partir d'un comportement donné. Le document 1 illustre cette stratégie.

**Insérer document 1**

### **1.1.2. Associations conceptuelles implicites**

---

<sup>5</sup> présupposés que nous considérons ici comme constituant les évidences implicites structurant l'idéologie dominante.

Par delà la diversité des descriptions définitives, l'ensemble des CRS citées peut faire l'objet d'un regroupement en quelques dimensions consensuelles. Ces dimensions y sont fréquemment distinguées de façon explicite ; elles rassemblent différentes caractéristiques d'apparence homogène ; elles sont sémantiquement définies de façon proche d'une offre à l'autre. Mais à y regarder de plus près :

- l'homogénéité repose sur des associations implicites entre caractéristiques qui n'entretiennent de fait aucun lien nécessaire.

- la distinction entre dimensions est principalement formelle, des référents proches pouvant se retrouver dans plusieurs dimensions.

- Référence aux affects, orientée vers autrui : ces affects sont généralement désignés par les termes d'empathie, de perception du sentiment des autres, de respect, de tolérance... En même temps, sont incisés dans cette référence des éléments relatifs au potentiel d'influence sur autrui, introduisant implicitement une visée utilitariste qui n'en paraît pas dissociable.
- Référence au rapport à soi : les termes récurrents illustrant cette référence sont : confiance en soi, auto-évaluation, conscience de soi, maturité d'esprit, développement personnel... Cette référence recouvre en partie la précédente, de par des incises de même nature (visée utilitariste implicite).
- Référence au travail en équipe : les termes récurrents sont : coopération, collaboration, négociation, résolution de conflits, synergie de groupe, objectifs communs... La référence à l'influence sur autrui est ici plus explicite que dans les autres références, et se décline selon deux dimensions : l'impression produite, et le potentiel de leadership.

<b>Insérer document 2</b>
---------------------------

L'influence sur autrui constitue ainsi la référence transversale aux différents registres de CRS, et plus largement, la référence nécessaire à la consistance globale de la notion. Elle témoigne de l'ancrage constant de ces compétences dans un modèle entrepreneurial, avec pour trame implicite l'efficacité managériale. En définitive, le flou de la notion ne se situerait pas tant au niveau conceptuel, qu'à un niveau terminologique : c'est le décalage entre ce dont on parle, soit : l'efficacité managériale, et les labels qu'on lui appose : les CRS, qui produit ce flou. De ce point de vue, la référence au relationnel, au social, a une fonction de légitimation, nécessaire à la construction de la valeur sociale d'un modèle éthiquement discutable et de plus en plus fréquemment mis en cause.

## **1.2. Confrontation à la définition des CRS en contexte scientifique**

Les dimensions ci-dessus relevées ne sont pas sans rapport avec ce qui est rapportée dans la littérature.

### **1.2.1. Définitions scientifiques : une synthèse**

Dans les articles scientifiques, la distance à la psychologie est généralement plus marquée que dans les offres. Différentes dimensions descriptives y sont clairement distinguées. Une revue synthétique des définitions scientifiquement admises des compétences sociales est par exemple proposée dans Dépret & Filisetti (2001), ce dans la perspective d'une remédiation aux nombreux biais, socio-affectifs et socio-cognitifs, présidant l'évaluation d'autrui, et les biais en rapport avec les références à la psychologie y ont bonne place. Cet article peut de ce fait être considéré comme exemplaire pour rechercher les conditions dans lesquelles la notion de CRS pourrait être à la fois consistante et dégagée de son ancrage idéologique.

Dans la synthèse proposée par les auteurs, trois dimensions (facteurs) sont dégagées :

- le « degré de compréhension de l'autre, du sens de l'interaction et de l'événement social » ;
- le « degré d'adhésion ou de respect des règles, normes et rôles sociaux en vigueur dans un groupe social donné » - et les auteurs insistent ici, par delà les références de la littérature, sur « l'importance des normes sociales relatives aux comportements d'interaction sociale » (p.311) ;
- le « degré de retenue et de contrôle de soi » - cette troisième dimension étant plus marginalement mentionnée dans la littérature que les précédentes (p.309).

Par delà ces dimensions<sup>6</sup>, les auteurs distinguent une acception générale de la notion : « savoir faire social et capacité relationnelle », et une acception plus spécifique, comme « capacité à faire bonne impression, à susciter approbation sociale et affection » (p.311).

### **1.2.2. Entre approche scientifique et pratiques d'évaluation et de formation : du glissement contextuellement motivé à la distorsion problématique**

- **Recontextualisation dans le domaine de l'entreprise.**

Nous ne relèverons pas les écarts systématiques entre approche scientifique d'une part, définitions d'usage dans les pratiques d'autre part, d'autant que sur les référents explicites eux-mêmes, ces

---

<sup>6</sup> Notons qu'en dépit du caractère descriptif de ces définitions, les auteurs relèvent le problème de l'opérationnalisation, ce d'un point de vue essentiellement psychométrique.

écarts paraissent relatifs<sup>7</sup>, à tout le moins réductibles. En d'autres termes, il ne semble pas impossible de dresser une liste consensuelle des CRS, moyennant quelques ajustements contextuels<sup>8</sup>, mais aussi des réserves quant à l'existence d'une catégorie générale psychométriquement valide regroupant l'ensemble de ces compétences.

Cela étant, dans le corpus des offres, la référence au modèle entrepreneurial, omniprésente bien que peu explicite (voire tout à fait implicite dans certaines offres), amène une distorsion générale dans la caractérisation des CRS. En effet, tout comportement relationnel tend à être interprété en rapport avec une visée d'influence unilatérale sur autrui. Mais cette interprétation pourrait peut-être trouver une assise scientifique - *a minima* une définition assumée - dans un domaine directement concerné par le monde de l'entreprise. Pour examiner cette question, nous proposons l'analyse d'un article de référence dans le domaine de la gestion, article conjuguant perspectives théoriques et appliquées, dont la validité scientifique paraît établie, et qui fait l'objet de nombreuses citations dans la discipline. Il s'agit d'un article de Persais (2004), intitulé : Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?

Il s'agit pour l'auteur de définir les CRS en tant que compétences stratégiques. L'influence sera donc explicitement au cœur de la perspective. Les CRS sont vues sous l'angle de l'alliance entre entreprises, et dites « stratégiques » en ce qu'elles contribuent à la performance, par le biais notamment d'une « meilleure intégration au sein de l'environnement ». Nous nous attacherons en particulier à deux thématiques, d'une part pour leur transversalité, d'autre part pour leur pertinence au regard des questions soulevées précédemment, et qui peuvent être précisées comme suit :

- Que recouvre exactement la visée utilitariste des CRS , visée qui, dans le présent contexte, se devrait d'être amplement explicitée ?

- Jusqu'où la conception individualisante des CRS, associée aux références affectives relevées précédemment, peut-elle être considérée comme motivée au regard de l'efficacité stratégique de l'entreprise qui est au cœur du présent article ?

- **Transversalité de la question éthique.**

Processus d'influence et visée utilitariste sont traités ici de front. Or, l'auteur se prémunit soigneusement contre toute évocation de pratiques douteuses en la matière (il n'est jamais question,

---

<sup>7</sup> *a fortiori* au regard d'une littérature plus large que celle dont rend compte la synthèse proposée ici, synthèse choisie précisément pour sa distance d'avec les approches différentialistes les plus personnologiques, dont le corpus des offres constituent, sur le fond, un reflet.

<sup>8</sup> Dépret & Filisetti, dans l'article que nous avons choisi comme référence, se réfèrent plutôt, dans leurs exemples, au contexte éducatif, mais les biais décrits relèvent de processus fondamentaux, et les définitions proposées sont générales, et non contextualisées.



par exemple, de manipulation), en défendant sur de multiples front une éthique de l'influence - sans pour autant traiter la question en tant que telle. Pourtant, certaines pratiques notoires et parfaitement concordantes avec l'idée ici développée de CRS stratégiques, se devaient d'être évoquées : l'accord illicite entre firmes, pratique elle-même en expansion constante, s'inscrit par exemple dans l'évolution décrite vers une nouvelle organisation des échanges, et qui suppose la coopération entre partenaires. Il en va de même pour les pratiques de lobbying, absentes du propos en dépit de l'insistance de l'auteur sur l'importance des réseaux relationnels et la détection des « acteurs-clefs ». Face à ces omissions, les divers partenariats explicitement cités se situent tous sur le registre du socialement acceptable, et même, pour nombre d'entre eux, du socialement valorisé. L'article en effet est parsemé de multiples références aux organismes et associations d'intérêt public, organisations écologistes tout particulièrement, mais aussi sécurité alimentaire, prévention des risques, associations de défense des consommateurs, défense des salariés, etc... Préoccupations éthiques et stratégies persuasives à visée de profit ne seraient pas seulement conciliables : elles iraient de pair, se confortant mutuellement. Le document 3 reproduit deux extraits illustrant les stratégies discursives visant à l'assimilation entre ces deux ordres de préoccupations. Sont soulignés dans ce document toutes les références directement stratégiques, reflétant l'issue pré-déterminée de toute forme de négociation, ce dans un entourage sémantique mettant l'accent sur la responsabilité éthique de l'entreprise.

<b>Insérer document 3</b>
---------------------------

Plus fondamentalement, c'est la relation d'influence elle-même qui, dans son principe, est posée comme coopération moralement irréprochable - moralité conditionnant sa rentabilité : « orientation positive », « confiance réciproque », plutôt que « défiance » et « ambitions sournoises » sont « évidemment » plus rentables pour chaque acteur. Relevons encore les références à la « loyauté » p.131, l'« intégrité » p.131 et p.137... Ce discours moral permet au passage de rappeler l'intérêt commun des partenaires : éviter « la mise en place de mécanismes de contrôle » - rien n'étant dit de l'intérêt de cet évitement, évidence au cœur de la doxa du libéralisme économique.

La préoccupation éthique traverse également les propos de l'auteur relatifs à une CRS d'importance : la reconnaissance de l'impact socio-normatif sur l'efficacité des stratégies. Ces facteurs sont présentés comme contraintes éventuellement contre-productives . Mais l'auteur opère un glissement conceptuel intéressant, partant de ce conformisme contraint et économiquement nécessaire, pour arriver, en passant par la notion d'acceptabilité (p.129), à la légitimation d'une

pression somme toute démocratique, puisqu'émanant en quelque sorte de l'espace public<sup>9</sup>.

- **Compétences individuelles et compétences collectives**

Si les compétences stratégiques sont définies comme compétences de l'entreprise, elles n'en sont pas moins décrites comme « individuelles ». Paradoxe ? L'auteur souligne que l'idée de « compétence collective », dans la littérature, est peu présente (p.123) ; le terme même pourrait constituer un « abus de langage ». Et quand la notion est utilisée (en particulier dans l'analyse de stratégies), elle est définie « par analogie aux compétences individuelles ». La personnologie revient ici à la charge : référence aux « volontés », aux « talents », désignation du savoir-être comme « volonté »... Cette désignation, usuelle en sciences de la gestion, traduit un individualisme dans la pure tradition utilitariste (acteur agissant suivant ses intérêts, sa personnalité se traduisant en termes d'intentions dirigées et d'actions stratégiques.)

L'auteur souligne néanmoins l'ancrage de ces CRS dans l'organisation (pp.123sq.), mais le dépassement d'un niveau d'analyse intra-individuelle semble néanmoins difficilement concevable dans cette littérature, ce y compris pour l'auteur lui-même puisque son approche de la question reste centrée au niveau des relations inter-individuelles, avec l'usage récurrent du concept flou de « synergie »<sup>10</sup>. Plus largement, si la notion de « compétence collective » n'est pas totalement exclue, elle se réfère toujours, dans sa description opérationnelle, aux réseaux relationnels - et non à des relations intersubjectives.

La conception psychologisante des CRS se traduit également, et là peut-être plus qu'ailleurs, par l'intérêt que l'auteur fait porter sur la personnalité et l'identité du manager. Personnalité marquée par un idéal « naturel » (p.137) de figure de pouvoir, son intégration du « code informel » de l'entreprise à sa propre personnalité est censée aller de soi dans la plupart des cas, une « politique de formation adaptée » pouvant remédier aux éventuels cas de « léger déphasage » (p.138).

Les CRS apparaissent donc bel et bien comme une dimension de la personnalité, voire : la personnalité elle-même, et leur description comme indissociable de la valeur accordée au modèle entrepreneurial. Ce qui n'est pas sans générer quelques contradictions, et ce faisant, assigner des objectifs paradoxaux aux pratiques d'évaluation et de formation. Ces dernières en effet, telles

---

<sup>9</sup> Notons que s'il est question ici de « perspective institutionnelle » et de « cadre social », l'auteur reste dans les limites d'une analyse stratégique reliant directement facteurs et conséquences, d'un point de vue utilitariste. Aucune approche des processus psycho-sociaux et sociologiques impliqués n'est proposée ni même évoquée.

<sup>10</sup> On ne trouve par ailleurs aucun élément d'analyse socio-organisationnelle, ce qui laisserait à penser que le terme de « synergie » renvoie bien, comme dans son usage médiatique, à un concept flou, défini essentiellement par sa connotation (forte valeur positive), et à fonction de légitimation.

qu'envisagées au travers des offres précédemment analysées, sont manifestement ancrées dans ce modèle gestionnaire ; en même temps, la terminologie privilégiée dans ces offres, ancrée quant à elle dans la psychologie et reliée au développement personnel, fait passer ce modèle dans l'arrière-plan du discours.

## **2. La gestion des paradoxes dans la formation aux CRS : entre perversion et aliénation ?**

### **2.1. La conciliation de l'autonomie et de l'allégeance**

- **Le management sans l'autorité**

L'idée d'emprise, voire de contrôle social du manager sur son entourage, n'est pas systématiquement occultée, mais les CRS constituent aujourd'hui l'instrument privilégié de cette emprise. Celle-ci peut être justifiée par sa nécessité face aux contraintes professionnelles, comme par exemple pour Poirot (2005)<sup>11</sup>. Il n'en reste pas moins que la notion de CRS renferme une injonction paradoxale<sup>12</sup> : soit tout à la fois allégeant et autonome. L'adaptation à l'entreprise, condition de l'autonomie, exige en fait une identification à ses valeurs, normes, objectifs, etc... qui serait vécue comme soumission (source de dits risques psycho-sociaux, notion permettant de faire l'impasse sur la question de l'aliénation<sup>13</sup>) si la personne ne parvenait pas à se convaincre de sa propre autonomie. Mais les formations aux CRS sont là pour l'y aider, constituant en quelque sorte des stages de « remise à niveau » amenant les sujets à « incorporer (...) les mots, les formulations et les pensées légitimes, parce que légitimés et légitimants dans le milieu social et/ou professionnel », ce que l'on peut traduire en termes de « maltraitance symbolique » (Diet 2009:80). Le corrélat de l'illusion de l'autonomie de l'agent exécutant pourrait bien être le développement de conduites perverses en matière de management, en lieu et place de conduites autoritaires devenues contre-normatives. Pour Diet par exemple, « le stress, le chantage et la menace narcissique sont devenus des instruments banalisés du management », et « leur maîtrise et leur emploi font aujourd'hui partie des « qualités » exigées des cadres. Ces méthodes de manipulation sont d'ailleurs désormais objets d'enseignement

---

11 Notamment : l'efficacité du contrôle social serait pour cet auteur déterminante dans la gestion du stress professionnel.

12 au sens de l'Ecole de Paolo Alto

13 Difficile ici de ne pas évoquer le contexte dans lequel cette notion problématique est devenue subitement centrale, en l'occurrence la succession de suicides dans l'entreprise France-Télécom en 2008-2009 : la détermination psychologique d'un tel acte paraît aller de soi, et il aura fallu attendre deux ans pour que soient révélées les techniques managériales utilisées par France Télécom, explicitement conçues pour favoriser les départs volontaires.

dans les écoles de commerce » (2010:65).

- **Identité aliénée**

La notion d'aliénation, dont la psychologie sociale a cru pouvoir se passer durant près de trois décennies tout en travaillant sur les phénomènes d'emprise et de soumission librement consentie, paraît ici incontournable<sup>14</sup>. Au regard de ce qu'on connaît aujourd'hui de la reproduction idéologique (voir Camus 2006 pour une synthèse), il semble en effet pertinent de rendre compte des enjeux propres à la notion de CRS en termes d'aliénation, pour peu qu'une définition cadrée puisse lui être donnée. A titre provisoire, je propose de l'envisager comme l'ensemble des processus contribuant à la construction d'une identité artéfactuelle (identification à un modèle normatif à forte valeur sociale), et consistant pour l'essentiel à attribuer à ses propres conduites des significations conformes à ce que le fonctionnement social exige pour asseoir sa légitimité. Et la notion de CRS touche à l'identité même de la personne. Bézille et Astolfi le relevaient déjà en 1999 à propos de la notion de la compétence en général : « Reconnaître à une personne telle ou telle compétence revient à lui attribuer une identité, plus ou moins valorisée » (p.16) - et la place accordée au « projet individuel » conforte ce processus. Or cette attribution identitaire se trouve d'autant plus marquée que les compétences en question relèvent des CRS. La notion de CRS faciliterait en somme l'effacement de la frontière entre registre privé et professionnel ; et la formation servirait ainsi une perception de soi comme autonome, dans un environnement à forte pression sociale mais dont le rapport est à gérer sur le mode des relations inter-individuelles.

- **La dé-socialisation de la relation à l'autre**

A un niveau social et sociétal, ce processus contribuerait à accroître le fossé entre normes qui régissent les comportements, et normes qui régissent les discours. Or, la focalisation sur le relationnel semble relever de ce second registre ; non qu'elle n'entretienne aucun rapport motivé avec les comportements relationnels effectifs, mais elle permet de les labelliser de telle sorte que leur signification consciente pour les sujets (compétence labellisée) ne corresponde pas au vécu même d'une relation qui n'a objectivement pas grand chose à voir avec ce qu'elle prétend être.

En somme, si la notion de compétence en général favorise l'occultation des facteurs sociaux au profit d'une focalisation sur les caractéristiques personnelles d'individus autonomes, ce serait plus spécifiquement la relation à l'autre que la notion de CRS psychologise, c'est-à-dire désocialise, en la plaçant sous l'entière détermination de qualités individuelles visant l'instrumentalisation de l'autre.

---

<sup>14</sup> sans pour autant nier que son usage inflationniste dans les années 70 a contribué à la vider de son sens..

Et de fait, les références à la communication dialogique sont marginales dans les discours sur les CRS, au profit d'une focalisation sur la capacité de maîtrise de relations artificiellement bilatérales.

## **2.2. L'instrumentalisation des affects**

Compte-tenu de l'exigence de production d'une impression favorable, avec mise en avant de la maîtrise de soi, l'implication de la sphère affective, aussi bien dans le rapport à l'autre qu'à soi, est là encore source potentielle d'aliénation, en tant que seule gestion possible d'un paradoxe : s'impliquer affectivement dans la relation, être authentique (valorisation de l'expression de soi), et se sentir bien... à des fins stratégiques. Le discours normatif sur « l'intelligence émotionnelle », qui dans les usages managériaux se substitue souvent à la notion de CRS, s'appuie certes sur un domaine scientifique très investi actuellement et dont les résultats sont de fait probants<sup>15</sup>. Mais l'accent est surtout mis, dans le domaine managérial, sur l'expression des affects - plutôt que sur les émotions elles-mêmes. En d'autres termes : les affects doivent faire l'objet d'une expression socialement acceptable, expression à visée stratégique : capacité à signifier son écoute et son approbation, par exemple, n'implique pas écouter et approuver. Rien à voir évidemment avec une éthique humaniste de la bienveillance ; pas plus au demeurant qu'avec l'intelligence émotionnelle, à strictement parler. Car il ne s'agit pas tant d'utiliser ses émotions pour mieux comprendre la relation, que de comprendre la relation pour déterminer ce qu'il convient de montrer que l'on éprouve, et faire inférer à l'autre la positivité de son propre état affectif, positivité posée implicitement comme condition d'une influence efficace. En pareille position, quelle alternative à l'aliénation, si ce n'est la perversion ? Auquel cas, les CRS serviraient au premier chef la normalisation des conduites manipulatrices, sous couvert d'un psychologisme humaniste fonctionnant comme caution déontologique.

## **2.3. CRS et développement personnel : devenir ce que l'on doit être.**

Les formations aux CRS sont désormais incluses dans un ensemble de programmes de formation ciblant directement la manière d'être des personnes, et les méthodologies proposées sont nombreuses et hétéroclites (méthodes comportementales, procédures d'évaluation, reengineering, formations permanentes, coaching...). Elles ont en commun de se cibler sur l'individu, le considérant comme initialement « inadapté » - *a minima* de par l'expression d'un mal être -, et visent à lui apprendre à se présenter et se comporter socialement de façon plus conforme au regard

---

15 Cf. à l'origine la notoriété et l'intérêt des travaux de Damasio (1995) reliant émotions et intelligence.

des exigences de son environnement social, professionnel en particulier. Or, la focalisation sur la personne masque les contraintes auxquelles il convient de s'adapter - et ce faisant, les enjeux de cette adaptation. Le mieux-être promis par le développement personnel qu'apportera la formation ne peut plus en tout cas, dans un contexte où la minimisation des risques dits psycho-sociaux devient un objectif prioritaire, devenir pour le moins suspect : le bien-être psychologique peut-il encore être conçu sans identification aux valeurs, aux objectifs, aux normes de l'entreprise ? Et cette identification ne constitue-t-elle pas au bout du compte l'essentiel de ce travail de formation - sans quoi perdurera le hiatus entre ce que l'on est, et ce que l'on doit être ? Pour le dire dans les termes de Diet, la diffusion des méthodes pré-citées « met en œuvre la complémentarité destructrice entre raison instrumentale et manipulation émotionnelle pour produire l'aliénation et la soumission de sujets réduits à l'état agentique. » Et il ajoute que « dans leur conception comme dans leur réalisation, ces techniques visent l'invalidation de toute pensée du collectif » (2010:65). Car en somme, la relation à l'entreprise devient affaire de relations inter-personnelles, relations d'influence qui plus est, et il n'est plus d'identité collective susceptible de la médiatiser efficacement.

#### **2.4. Les CRS au service de l'impuissance collective**

De manière générale, c'est la relation à l'environnement social qui est conçue comme reposant sur un déterminisme personologique fort : savoir influencer l'autre, agir sur l'autre ; soit, sur une conception qui relève de l'individualisme ordinaire. L'adaptation, comme le changement, ne peuvent relever ici que de processus unilatéraux - le lexique personologique de l'employabilité comportant d'ailleurs de larges références au changement : capacités d'innovation, esprit d'entreprise, d'initiative... L'action sur l'environnement est donc toute entière sous la dépendance d'un potentiel individuel d'action persuasive sur autrui, d'où l'enjeu fondamentalement politique porté par la notion de CRS.

On pourra objecter que les CRS sont parfois décrites précisément en termes de compétences politiques, ou du moins, que ces dernières en font partie, par exemple chez Ferris, Fedor, & King (1996). Les compétences politiques, indispensables au manager, relèveraient d'un style interpersonnel, relevant d'un savoir communiquer dans lequel l'image de soi est centrale : se montrer agréable, inspirer confiance, donner une impression de sincérité... ce dans le but de construire un réseau relationnel important. Or, l'usage du terme « politique » ici, tout comme la référence à la communication, s'inscrivent dans une sorte de CRS générique conforme à ce que nous avons rencontré jusqu'à présent. Négociation, dialogisme, communication inter-subjective, construction d'un espace symbolique commun... relèvent d'un autre univers de référence.

En somme la référence au relationnel, au social, dans le contexte des CRS, constitue un filtre idéologique légitimant l'individualisme utilitariste, en le présentant comme antithétique de la soumission à un environnement professionnel devenu non négociable. La communication telle qu'elle transparaît ici traduit en somme l'impuissance de la relation à l'autre, de l'inter-action avec l'autre, c'est-à-dire l'impuissance de la communication à strictement parler, et ce faisant de l'action collective. Faut-il alors s'étonner, à l'instar de Dubois & Charpentier, de « constater en entreprise la déconnexion manifeste et récurrente entre communication et régulation sociale, comme si la communication n'avait pas à intervenir dans ce domaine, comme si elle devait rester en permanence dans un registre infrasocial ou métasocial » (2006:15) ?

### 3. Les CRS, substitut de la communication

L'importance accordée aux CRS témoigne de la naturalisation psychologisante caractérisant l'individualisme, en même temps que de la normativité de la communication. Or, comme le remarque Sfez, « on ne parle jamais autant de communication que dans une société qui ne sait plus communiquer avec elle-même (...) On ne parlait pas de communication dans l'Athènes démocratique, car la communication était au principe même de la société » (1988:28). Ce paradoxe ne révèle-t-il pas *in fine* le caractère pathologique des relations sociales auxquelles réfère la notion de CRS ? Le concept de tautisme forgé par Sfez est à cet égard très éclairant (document 4) (voir Camus 2007:293sq.).

- Confusion des registres et rapport au réel

Le registre expressif est au cœur des CRS, l'image de soi en constituant le noyau dur. Et en définitive, ce à quoi réfèrent globalement les compétences sociales, c'est à un potentiel de valorisation, qui aura pris le pas sur la valeur substantielle du travail. Or, c'est pourtant le travail lui-même qui constitue l'objet premier de la communication en contexte professionnel, sa matière, la « réalité représentée » sur laquelle les partenaires de l'échange se doivent de s'accorder. Et la notion de CRS n'est qu'accidentellement rapportée à la communication opératoire<sup>16</sup>, centrée sur l'activité en situation ; elle ne semble pas concerner ces échanges apparemment anodins, et dans lesquels la valeur de la coopération est indissociable de l'exécution de la tâche ; la réciprocité de l'influence est même la condition de l'ajustement des représentations mutuelles. Ces caractéristiques de la communication au travail lui confèrent d'ailleurs l'imprévisibilité de la communication quotidienne, antinomique du contrôle de la relation que valorisent les CRS.

---

16 ??? voir Camus O. Les compétences relationnelles et sociales : obstacles idéologiques à une évaluation objective.

En somme, la communication version CRS est une communication sans objet, dans laquelle le rapport au réel devient problématique (source de « délire », pour reprendre le terme de Sfez).

- Autoreprésentation de la société

La notion de CRS, et plus largement le culte de l'autonomie individuelle et de l'indépendance de l'individu à l'égard du social, entretient une représentation dichotomique entre ce qui relèverait du psychologique et ce qui relèverait du social (voir Camus 2004). Or, cette dichotomie n'est pas sans rapport avec la vacuité de l'autoreprésentation de la société dont parle Sfez, rapport que les propos suivants de Castoriadis élucident : « Il ne peut pas y avoir de société qui ne soit pas quelque chose pour elle-même ; qui ne se représente pas comme étant quelque chose (...) Tout individu doit être porteur (...) de cette représentation de soi de la société. C'est là une condition vitale de l'existence psychique de l'individu singulier. Mais (...) il s'agit aussi d'une condition vitale de l'existence de la société elle-même » (1996:20sq.)

- Autisme

Paradoxe ultime : les CRS préconisent finalement l'indépendance à l'égard d'autrui. En matière de relations sociales, l'influence sur autrui, la résistance aux pressions, la maîtrise de soi, l'utilisation stratégique des émotions... ne traduisent-elles pas une injonction implicite à ne pas être affecté par l'autre ? Ce qui n'est pas sans rappeler le constat d'Enriquez & Haroche : les démocraties libérales favoriseraient le développement de personnalités apathiques, c'est-à-dire d'individus en état d'« impossibilité d'être troublés » (2002:74), développement symptomatique du processus pathologique dans lequel nos sociétés seraient engagées.

- Domination symbolique et désymbolisation

Si l'on s'accorde, avec Sfez, sur la fonction primordiale de la communication : convaincre l'autre pour co-construire du sens, c'est à l'interprétation sans laquelle « il ne saurait être de parole échangée », que la confusion tautistique porte atteinte (*op.cit.*:470). La conception des relations sociales qui sous-tend la notion de CRS apparaît sous cet angle comme l'antithèse de la communication. Elle contribuerait bien plutôt à la « désymbolisation », cette « forme inédite de domination » que décrit Dufour (2003, en particulier 225sq.). Or, parce que la fonction symbolique est ce par quoi le sujet peut se construire en tant que sujet, la désymbolisation signe l'avènement du



« sujet post-moderne » : « précaire, a-critique et psychotisant », ce dernier est « ouvert à toutes les fluctuations identitaires et, par voie de conséquence, prêt à tous les branchements marchands » (p.24sq.) La formation aux CRS, en dénaturant la communication, risque bien d'apporter sa contribution à cette entreprise.

### Références citées

- Althusser, L. (1970). Idéologie et appareils idéologiques d'état. *La Pensée*. N°151. 3-38.
- Beauvois, J.-L. (1984). *La psychologie quotidienne*. Paris : PUF.
- Beauvois, J.-L. (1994). *Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission*. Paris : Dunod.
- Beauvois, J.-L. (2005). *Les illusions libérales, individualisme et pouvoir social. Petit traité des grandes illusions*. Grenoble : PUG.
- Bézille, H. ; Astolfi, J.-P. 1999. « Identités et compétences dans les métiers de l'éducation et de la formation ». *Questions de Recherches en Éducation*, 1999/1, p.9-21.
- Camus, O. (2004). L'épistémo-idéologie libérale. Dans *Actes du colloque Normes sociales et processus cognitif*. SACO, MSHS, Université de Poitiers. 23-26.
- Camus, O. (2006). La reproduction idéologique. Dans A. Dorna & J. M. Sabucedo (Eds). *Etudes et chantiers de psychologie politique*. Paris : L'Harmattan. 127-144.
- Camus, O. (2007). Idéologie et communication. Dans J.-P. Pétard (Ed.). *Psychologie sociale*. Paris : Bréal (2<sup>ème</sup> édition revue). 269-334.
- Castoriadis, C. (1996). *La montée de l'insignifiance (les carrefours du labyrinthe IV)*. Paris : Seuil.
- Damasio, A.R. (1994, tr.fr. 1995). *L'erreur de Descartes. La raison des émotions*. Paris : Odile Jacob.
- Dépret, E. ; Filisetti, L. 2001. « Juger et estimer la valeur d'autrui : des biais de jugement aux compétences sociales ». *L'orientation scolaire et professionnelle*, 2001 Vol. 30 , N° 3, p. 297-315.
- Diet, E. 2009. « Management discours de l'emprise, idéologie et désubjectivation ». *Connexions*, 2009-1 N° 91, p.65-83.
- Diet, E. 2010. « Le désert des barbares. Notes sur la destructivité de l'hypermodernité néolibérale ». *Connexions*, 2010-2 N° 94, p.61-83.
- Dubois, C. ; Charpentier, J.-M. 2006. « Communication, interaction et action ». *Éducation permanente*, 2006-2 N° 167, p. 11-22.
- Dufour, D.-R. (2003). *L'Art de réduire les têtes. Sur la nouvelle servitude de l'homme libéré à l'ère du capitalisme total*. Paris : Denoël.
- Enriquez E., Haroche C. (2002). *La face obscure des démocraties modernes*. Ramonville-Saint-Agne : éditions érès.
- Ferris, G.R. ; Fedor, D. ; King, T.R. (1996). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*. N°4-1, p. 1-34.
- Foucault, M. (1969). *L'Archéologie du Savoir*. Paris: Gallimard.
- Persais, E. 2004. « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? ». *Revue française de gestion*, 2004/1 n° 158, p. 119-145.
- Sfez, L. (1988 ; ed. 1992). *Critique de la communication*. Paris : Seuil.