

« Savoir-être », pouvoir et enjeux identitaires : une critique de l'idéologie du soi

Thomas Heller



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2888>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2888

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2004

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Thomas Heller, « « Savoir-être », pouvoir et enjeux identitaires : une critique de l'idéologie du soi », *Communication et organisation* [En ligne], 24 | 2004, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2888> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2888

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

« Savoir-être », pouvoir et enjeux identitaires : une critique de l'idéologie du soi

Thomas Heller

- 1 Depuis quelques années, une notion singulière s'impose dans les sphères de la gestion, du management, de l'insertion professionnelle et de la formation, celle de savoir-être. Pour s'en convaincre, il suffit de lancer le terme sur la toile, via un moteur de recherche comme Google : il irrigue la prose de centaines de sites : agences conseil en management, en recrutement, centres de formation, d'orientation, universités, écoles, pages personnelles de jeunes diplômés en quête de travail (qui vantent leur savoir-être). Au vu de ce foisonnement discursif saisi sur la toile, et des caractéristiques des énonciateurs la notion de savoir-être apparaît comme l'élément structurant d'un marché économique et symbolique¹ : le savoir-être, c'est d'abord quelque chose qui se donne ou se vend, sous forme de formations, de conseils, d'expertises, d'évaluations. C'est donc quelque chose de très sérieux. Le monde agricole, lui ne s'y est pas trompé, si 'on en croit ce site consacré au « savoir-être avec les bovins ». Certes, le comportement social de la vache n'a sans doute pas grand chose à voir avec celui du manutentionnaire de gueuse de fonte cher à l'ingénieur Taylor mais cette préoccupation semble témoigner d'un rapport entre le savoir-être et l'élevage. Qu'en est-il plus précisément dans le monde de l'organisation ? Le savoir-être serait-il une autre façon de parler des « règles pour le pare humain » développées par le philosophe Peter Sloterdijk ? La monstruosité d'un tel accouplement² – savoir & être – rendu possible par la gestion invite en tout cas à s'inquiéter de ce qu'il est susceptible d'engendrer.
- 2 En 2000. Sandra Bellier alors consultante, aujourd'hui directrice de recherche développement à la CEGOS publiait chez Vuibert un ouvrage sur le savoir-être³. Ce livre, tiré d'une thèse de doctorat en gestion, tente de donner sens à cette notion un peu floue d'en saisir la pertinence lorsque lui est accolé celle de compétence, et d'en saisir l'utilité dans l'exercice de la gestion des hommes dans l'entreprise (la notion concerne en premier

lieu les cadres, mais les autres salariés sont également concernés). Ce travail s'attache à apporter un point de vue critique sur les enjeux politiques et sociaux de l'usage du savoir-être, en s'appuyant notamment sur les travaux de la psychologie sociale.

- 3 Dans cet article, on propose, dans le prolongement de l'approche critique développée par Sandra Bellier quelques hypothèses concernant les implications politique et identitaire du savoir-être. Considérant, pour reprendre la définition de Sandra Bellier que le savoir-être est un outil cogestion du lien entre organisation et individu, c'est-à-dire un outil touchant au mode d'intégration des salariés et aux relations de pouvoir, ce sont les spécificités de la socialisation et du pouvoir qui découlent de l'usage du savoir-être dans l'organisation moderne que nous interrogeons, c'est-à-dire aussi le type de résistance ou de lutte que cette forme de pouvoir appelle.

« S-E » et reproduction de la domination sociale

- 4 Selon Sandra Bellier, la notion de « S-E » dans l'entreprise renvoie à la préoccupation permanente des directions de disposer d'outils susceptibles d'apporter une réponse à la prévisibilité du comportement des salariés, connaissance nécessaire dès lors que l'individu devient un objet de gestion.
- 5 Pour définir le « S-E » et l'approcher dans ses utilités sociales, Sandra Bellier s'appuie sur l'usage de la notion dans les écrits qui émanent des officines de conseils, des institutions d'insertion, des documents d'entreprise, etc. Le « S-E » renvoie d'abord à la personnalité, et se présente sous l'orme de typologies, de caractéristiques variées dont on use pour « décrire » une personne et qu'il est possible de ramener à cinq grandes catégories : les qualités morales, le caractère, les aptitudes et les traits de personnalité, les goûts et les intérêts, les comportements. La crédibilité et la légitimité du « S-E » dans le domaine de la gestion tiennent à deux présupposés, deux croyances : la première concerne l'existence de la personnalité, et la seconde concerne l'idée selon laquelle l'homme est la cause de ce qui lui arrive.
- 6 Par ailleurs, considérant que ces catégories renvoient à la manière dont l'entreprise compte sur les salariés en termes d'intégration et de soumission, l'auteur souligne que si la notion de « S-E » est nouvelle, ce qu'elle désigne est certainement aussi vieux que peut l'être l'organisation productive.
- 7 Ce qui change aujourd'hui c'est la formalisation d'une démarche d'évaluation et sa mise en relation avec l'activité de travail aux côtés du savoir et du savoir faire : ce qui change, c'est l'importance prise par la science⁴, ou une pratique qui s'en réclame dans cette évaluation du « S-E » : ce qui change c'est la reconnaissance de cette dimension comme compétence. Ces changements sont liés à un certain nombre de transformations affectant l'activité de travail dans sa définition et sa réalisation, et sont portées par un contexte idéologique propice à une prise en compte particulière du « S-E » comme une réponse de la gestion aux problèmes de l'intégration et du pouvoir que posent ces transformations.
- 8 Ces transformations concernent notamment le développement des services et la part croissante de la dimension relationnelle dans l'activité de travail, l'apparition de nouveaux emplois liés au développement technologique, une nouvelle façon d'envisager l'activité de travail en la reportant sur ce que l'individu est capable de faire, ce qu'il peut apporter à l'organisation et non plus sur ce que le poste exige qu'il sache faire.

- 9 Enfin ces transformations du travail se caractérisent par la difficulté de plus en plus grande à prescrire l'activité, et par la nécessité pour les salariés de répondre aux aléas du travail, aux « événements ». Ce déficit de la prescription conduit à reporter les rapports de pouvoir et de soumission sur l'évaluation. Mais le problème est qu'il n'est pas toujours aisé d'évaluer le résultat du travail, notamment quand celui-ci ne repose pas sur quelque chose de quantifiable. Le « S-E » intervient ici pour combler la difficulté qu'il y a à prescrire et aussi à évaluer le travail.
- 10 Dans le sens où les catégories du « S-E » renvoient aux attendus de l'entreprise en termes de comportements des salariés, celui-ci apparaît donc comme un instrument de socialisation. Or ces attendus – précise S. Bellierrefère à un contenu socioculturel particulier, socialement valorisée, qui est d'abord le fait d'une socialisation au sein de la famille et du milieu scolaire et que l'on retrouve chez les plus diplômés, chez ceux qui au cours de leur vie ont multiplié les expériences, les rencontres, ont eu l'occasion d'exercer leur autonomie, etc. Aussi, le « S-E » comme compétence transversale est-il directement lié au modèle de la classe dominante, et comme instrument de gestion, il ne fait que le renforcer, avec cette particularité de nier ce fait (puisque'il est question de compétence).
- 11 En définitive. « La manière dont on parle de la notion de « S-E » et dont on l'utilise n'est rien d'autre qu'un processus de socialisation, mais un processus particulier, car il indique comment il faut se comporter, pourquoi il faut se comporter ainsi, tout en donnant l'illusion complète que l'on parle à de l'individu dans sa plus profonde différence : sa personnalité (p. 110) »
- 12 En cela le « S-E » apparaît comme un instrument au service de la reproduction de la domination sociale.

« S-E » et relations de pouvoir dans l'entreprise libérale

- 13 Si l'on considère, pour reprendre les propos de S. Bellier que gérer les hommes consiste « à les maintenir dans un rapport de soumission suffisant pour qu'ils travaillent dans le sens souhaité » quelles sont aujourd'hui les formes de pouvoir assurant ce maintien de la soumission dans le sens de l'efficacité, et de quelle manière le « S-E » intervient ?
- 14 Dans son livre *Traité de la servitude libérale* J.L Beauvois propose une définition du pouvoir (dans l'organisation) fondée d'abord sur un principe de prescription/évaluation et de délégation (pour éviter la contusion entre pouvoir et influence).
- 15 Ce pouvoir comporte une dimension idéologique et une dimension partenariale. La dimension idéologique concerne ce sur quoi se fonde l'exercice du pouvoir et donc l'acceptabilité de la soumission. La dimension partenariale concerne la part de décisions qui revient aux agents soumis.
- 16 En ce qui concerne la dimension idéologique. Beauvois retient trois formes de légitimité : la légitimité par la puissance qui définit un pouvoir dictatorial, celle par une cause et des valeurs qui définit un pouvoir de type totalitaire, et celle par l'accomplissement et le développement de soi qui définit un pouvoir de type libéral.
- 17 Beauvois examine chacun de ces types de pouvoir et les conditions psychosociales de leur exercice. C'est en s'appuyant sur ce travail que Sandra Bellier dégage le rôle du « S-E » c'est-à-dire comment il s'insère dans une dynamique particulière du pouvoir qui le rend légitime, mais aussi porteur d'efficacité. Bref, c'est d'une économie du pouvoir dont il est

question ici. C'est surtout sur le modèle libéral qu'elle s'attarde dans la mesure où elle considère que c'est la forme la plus représentative de l'entreprise moderne, contemporaine, et que c'est là que s'exprime le mieux la spécificité du « S-E » comme instrument de gestion et instrument d'une mise au travail compatible avec l'idée de développement de soi et de liberté individuelle. Pour le comprendre, c'est-à-dire pour comprendre l'utilité sociale du « S-E » en régime libéral, il faut revenir sur un certain nombre de travaux de la psychologie sociale, en particulier ceux relevant des théories de l'attribution, et ceux qui dans le prolongement des théories de la dissonance cognitive portent sur la soumission et ses effets : le « S-E », à travers les catégories qui le désignent, renvoie à la personnalité. Il est fondé sur deux présupposés : la personnalité existe, et l'individu est cause de ce qui lui arrive.

- 18 Ces croyances sont renforcées par la pratique d'une psychologie ordinaire qui va de pair avec notre souci de donner sens et cohérence à notre environnement, à nos comportements et à ceux d'autrui pour comprendre, nous adapter et agir. Cette quête de cohérence se traduit par une recherche des causes des comportements d'autrui et des nôtres. Or cette quête se heurte à la quasi-impossibilité de définir, en vérité, ce qui détermine les comportements : et là où nous croyons expliquer, nous ne faisons qu'interpréter, qu'apporter une signification à un comportement. Cette attribution causale prend deux orientations appelées externe ou interne, selon que la cause du comportement est attribuée à la situation, au contexte ou à une qualité de l'individu qui a émis ce comportement. Il s'avère que nous avons davantage tendance à attribuer une cause interne plutôt qu'externe à un comportement. La psychologie sociale appelle cette tendance l'erreur fondamentale. Le « S-E », en tant que catégories renvoyant à la personnalité, apporte finalement une caution à l'erreur fondamentale, et renforce l'idée de ce lien entre comportement et personnalité.
- 19 Mais loin de se limiter à une démarche descriptive de la personnalité, l'attribution causale, parce qu'elle est un mécanisme régulateur de nos rapports sociaux, a aussi une fonction d'évaluation : il en va ainsi des catégories du « S-E », posée par l'entreprise : elles ne disent pas ce que les gens sont, mais ce qu'ils valent, par rapport à des attendus. Le « S-E » s'appuie et joue sur cette confusion entre description et évaluation, en rapportant cette valeur, contenue dans ces catégories, à des critères psychologiques.
- 20 Dans le prolongement de cette théorie de l'attribution, la psychosociologie a aussi montré notre tendance à nous représenter une relation entre nos conduites et l'attente d'un renforcement (positif ou négatif). Cette représentation de la relation causale appelée aussi locus de contrôle est soit interne, lorsque l'individu considère qu'il est à la source du renforcement, soit externe lorsqu'il lie ce renforcement au contexte, à la chance etc.
- 21 Ce locus est relativement stable et distribue des individus en interne ou en externe. J.L. Beauvois⁵ rapporte que des psychosociologues ont constaté que les internes d'une part semblaient mieux réussir professionnellement que les externes, et d'autre part étant mieux appréciés des évaluateurs que les externes. La raison n'est pas à rechercher dans les qualités de l'individu ou encore une personnalité productrice de réussite ou de performance, mais au fait qu'il y a valorisation sociale de l'interne. Être interne, c'est, dans la société occidentale faire partie des « gens bien ». Ce constat d'un lien entre internalité et approbation sociale a conduit à envisager l'existence d'une norme d'internalité (dont l'école ou encore la famille, les stages d'insertions professionnelles, etc. sont les lieux d'apprentissage). Une conséquence de cette norme est que l'internalité ou locus de contrôle interne, relèverait d'une stratégie d'adaptation sociale, qui irait de

pair avec une certaine clairvoyance normative. Mais l'intériorisation de la norme réduit cette clairvoyance normative, en naturalisant le lien entre comportement et disposition, et l'idée que l'individu est cause de ce qui lui arrive, qu'il est responsable de l'issue positive ou négative de ses actes.

- 22 Or. la diffusion et le maintien de cette norme est-elle compatible avec l'exigence de soumission propre au travail ? Quelle pratique de pouvoir peut-on envisager qui puisse s'accorder avec sa dimension idéologique orientée vers le développement de soi. et assurer que le lien se fasse entre l'action et le soi ? La réponse psychosociale apportée par J.L. Beauvois. qui s'appuie sur la théorie de la dissonance cognitive est ce qu'il appelle la « soumission librement consentie » et ses effets du point de vue de la rationalisation ou de l'internalisation d'un acte.
- 23 Schématiquement dans une situation de soumission forcée, lorsqu'on demande à un sujet d'effectuer un comportement problématique (contraire à ses convictions, ses croyances, ses valeurs), on remarque que le fait de le déclarer libre n'entraîne pas de refus de réaliser l'acte demandé : mais en revanche, la déclaration de liberté engage le sujet dans sa soumission. Cet engagement l'amène soit à rationaliser son acte, c'est-à-dire à lui donner sens, à lui attribuer une valeur, soit à internaliser son rapport à l'acte, c'est-à-dire à nouer l'acte à la perception qu'il a de lui-même, l'idée qu'il se fait de sa nature. Lorsque l'acte est internalisé il peut se reproduire sans qu'il soit nécessaire de passer par la soumission, puisqu'il permet en définitive de s'éprouver tel que l'on est tel que l'on pense être. De ce point de vue, la soumission librement consentie est l'élément déclencheur d'un processus d'internalisation dont l'évaluation à travers le « S-E » assure une certaine cohérence, une direction, en mettant un nom sur ce qu'on est. Ainsi, on peut considérer le « S-E » comme un instrument au service de la norme d'internalité c'est-à-dire visant à « produire » des internes, renforçant ainsi la pertinence du lien comportement/personnalité, et la légitimité de l'évaluation sur ces critères psychologiques.
- 24 L'utilité sociale du « S-E » présente donc un double aspect : d'une part, il constitue le cadre normatif d'une socialisation organisationnelle mais un cadre qui se gomme comme tel en renvoyant les attendus de l'organisation à des critères psychologiques. Les normes socioculturelles convoquées renvoient à un modèle socialement et culturellement orienté qui fait du « S-
- 25 E » un instrument au service de la reproduction sociale. D'autre part, l'utilité sociale du « S-E » tient à son rôle dans la gestion libérale des hommes, c'est-à-dire une gestion adaptée à un contexte de transformation du travail, et un contexte idéologique et culturel d'appel à la liberté, à l'autonomie et au développement personnel sur lequel se fonde d'ailleurs la légitimité du pouvoir et le lien entre individu et organisation. La pertinence du « S-E » dans ce domaine est inséparable de certains processus psychosociologiques (attribution, internalité, soumission librement consenti) sur lequel il s'appuie et qu'il suscite.
- 26 Ainsi, le « S-E » constitue la réponse moderne, libérale, à la question de la soumission et de l'intégration, dans un contexte économique, technologique et culturel donné, situé dans le temps et dans l'espace.

Le « S-E » comme élément d'un dispositif psychopolitique

- 27 En prolongeant la réflexion de S. Bellier sur les implications du savoir-être sur le registre politique et identitaire, il s'agit pour nous de poursuivre une réflexion engagée il y a quelques années sur l'intérêt des travaux de Michel Foucault pour analyser les changements dans l'organisation en matière de management et de communication⁶.
- 28 Les travaux de S. Bellier font clairement apparaître que le « S-E » est un instrument au service d'une économie du pouvoir : c'est là une de ses principales utilités sociales, dont la légitimité repose en partie sur des transformations dont la conséquence est un renouvellement de l'exercice du pouvoir. Dans la mesure où le travail devient de plus en plus difficile à prescrire, et que ce travail devient moins physique, il y a un déplacement du lieu d'exercice du pouvoir de la prescription vers l'évaluation : mais comme le souligne Sandra Bellier l'évaluation elle-même pose problème. Comment évaluer une activité qu'on ne peut par ailleurs prescrire, et qui ne se manifeste pas nécessairement par un résultat observable, tangible ? Et comment, en même temps, concilier rapport de pouvoir (et donc de soumission) à un idéal de liberté, d'autonomie, de développement de soi contenu dans l'idéologie même du pouvoir et de la société libérale : le « S-L » est une réponse et inscrit le lieu de l'évaluation de l'action sur la personne. Ce déplacement du prescriptif vers l'évaluatif est révélateur d'un autre déplacement, celui du lieu d'inscription du pouvoir. En effet, si l'on accepte l'idée que la prescription renvoie à la discipline, et fait ainsi du corps le lieu d'inscription des rapports de pouvoir, qu'en est-il avec l'évaluation ? L'usage du « S-E » dans sa dimension psychologique apporte une réponse et permet d'envisager la psyché comme lieu d'inscription des rapports de pouvoir.
- 29 Mais plus encore que le savoir-être, c'est toute une dynamique, constituée de multiples paramètres qui permet de saisir la portée de ce déplacement (même si les corps sont encore sollicités bien évidemment) :
- des croyances qui fondent le « S-L » (croyance dans l'existence de la personnalité, et croyance dans l'idée que l'homme est la source de ce qui lui arrive).
 - des pratiques de psychologie ordinaire, des typologies, des manières dénommer le « S-E » qui renforcent ces croyances.
 - des nouvelles technologies au service de l'évaluation qui donne au « S-E » l'apparence de la science et donne l'apparence d'une neutralité descriptive de la personnalité.
 - une inscription du « S-E » sur des supports de communication, qui alimente un modèle de salarié⁷.
 - un contexte socioculturel saturé par des valeurs de liberté individuelle et une idéologie du soi (autonome et autosuffisant) et l'appel à la construction de sa vie. au développement personnel qui alimente le lien entre l'activité et le soi. et redéfinit la légitimité du pouvoir autour de ce développement.
 - des pratiques libérales d'exercice du pouvoir (démocratisme. déclaration de liberté), et des processus sociocognitifs (attribution, internalité. soumission librement consentie) qui participent du renforcement du lien entre l'activité et le soi.
- 30 Il nous semble que cette dynamique illustre ce que pourrait être un dispositif de pouvoir, qui aurait la subjectivité, et la façon dont l'individu se constitue en sujet de son action comme terrain d'investigation, de gestion, à des fins de renforcement des utilités et de

maintien de la soumission. Un pouvoir qui ne se contente pas d'une action psychologique comme le ferait n'importe quel pouvoir usant de techniques d'influence, en vue d'une adhésion et d'une soumission à sa cause ou à ses projets, mais un pouvoir qui s'appuie à la fois sur des croyances qu'il entretient, des attentes ou des désirs qu'il satisfait, et des mécanismes psychologiques qui lui permettent de se déployer tout en s'effaçant. En référence à l'anatomopouvoir développé par Michel Foucault (1975) caractéristique du pouvoir disciplinaire, nous voudrions désigner cette forme de pouvoir caractéristique de l'entreprise post-disciplinaire (Ehrenberg. 1991) par le terme de psychopouvoir. Le « S-E » en exprime une forme particulière⁸. Sa particularité tient au lien que le « S-E » établit entre institution du sujet de l'action et constitution du sujet de l'action, entre sujet de l'organisation et sujet du développement de soi amélioration de la performance et amélioration de soi contrôle social et contrôle de soi.

- 31 Considérant que le miroir tendu à l'individu par ce biais en dit davantage sur ce qu'il vaut que sur ce qu'il est quel sens peut-on donner au développement de soi ? l'eut-il s'envisager en dehors d'un régime de valeurs et d'utilités défini par l'entreprise ? Le développement personnel, ne consiste-t-il pas, ici, en premier lieu, à maintenir son niveau d'employabilité ? Et à enrichir son savoir-être ?
- 32 Ce qui n'empêche que l'individu pris dans la fiction du soi qui lui est tendue, ayant intériorisé la norme d'internalité et se reconnaissant dans cette « vérité » d'une personnalité interne motivée, autonome, responsable, dynamique, communiquant, puisse éprouver ce sentiment très clair de coller à l'action, et d'être dans une organisation qui correspond à ce qu'il est et d'avoir le sentiment très réel que son développement personnel est autonome ou indépendant de son utilité sociale dans l'organisation. Peut-on encore alors parler d'aliénation ? Quel genre d'aliénation ? Peut-on parler de fausse identité ?
- 33 En fait, le dispositif psychopolitique interroge le type de domination, et donc les formes de luttes ou de résistance qu'il est susceptible d'engendrer. Sur ce point, M. Foucault apporte quelques réponses :
- 34 « ... Le principal objectif (des luttes actuelles) n'est pas tant de s'attaquer à telle ou telle institution du pouvoir, ou groupe, ou classe, ou élite, qu'à une technique particulière, une forme de pouvoir. Cette forme de pouvoir s'exerce sur la vie quotidienne immédiate, qui classe les individus en catégories, les désigne par leur individualité propre, les attache à leur identité, leur impose une loi de vérité qu'il leur faut reconnaître et que les autres doivent reconnaître en eux. C'est une forme de pouvoir qui transforme les individus en sujet. Il y a deux sens au mot « sujet » : sujet soumis à l'autre par le contrôle et la dépendance, et sujet attaché à sa propre identité par la conscience ou la connaissance de soi. Dans les deux cas ce mot suggère une forme de pouvoir qui subjugue ou assujettit.
- 35 D'une manière générale, on peut dire qu'il y a trois types de luttes : celle qui s'oppose aux formes de domination (ethniques, sociales, religieuses) : celle qui dénoncent les formes d'exploitation qui séparent l'individu de ce qu'il produit ; et celles qui combattent tout ce qui lie l'individu à lui-même et assure ainsi sa soumission aux autres (luttes contre l'assujettissement, contre les diverses formes de subjectivité et de soumission) »⁹.
- 36 La description de la forme de pouvoir dans laquelle s'inscrit le savoir-être nous invite à considérer que c'est le troisième type de lutte que cette forme appelle. Mais quelle forme cette lutte peut-elle prendre ?

« S-E » et socialisation

- 37 La logique de compétence dans laquelle se sont engagées les entreprises et les transformations de l'activité de travail tendant à fragiliser les identités professionnelles fondées sur le métier, on pourra voir dans le « S-E » une façon de compenser un certain délitement identitaire, en fixant de nouveaux repères collectifs à l'intégration.
- 38 Mais en redéfinissant les conditions de l'intégration selon une logique de compétence, et dans la mesure où la dimension collective du travail s'efface derrière cette logique et des critères personnologiques le « S-E » semble aussi fragiliser la portée collective de cette intégration. Certes, la socialisation dans l'organisation ne saurait se réduire au seul rôle du « S-E » dans son usage managérial quand bien même les dispositifs d'individualisation des salariés pourraient bien en accroître l'importance. Mais il ne s'agit pas ici de montrer la place réelle du « S-E » dans la socialisation des salariés, mais plus simplement d'interroger cette socialisation, sa forme, en regard des caractéristiques du « S-E » c'est-à-dire des critères personnologiques auxquels ces caractéristiques renvoient.
- 39 Dans un article paru dans la revue *Débat*¹⁰ Marcel Gauchet considérant les transformations qui ont conduit à la désinstitutionnalisation de la famille (la famille n'est plus un rouage de l'ordre social), et contribué à la formation de l'individualité moderne, interroge la socialisation aujourd'hui. Qu'est-ce que la socialisation ? Selon le modèle d'apprentissage adaptatif, la socialisation désigne « *le processus d'incorporation des usages et des règles qui assurent la coexistence collective* » (p.171). De ce point de vue le « S-E » dans son contenu normatif et sa fonction évaluative/sanctionnable participe de ce processus. Mais si en suivant M. Gauchet. on va plus en profondeur dans la définition de la socialisation, que nous dit le « S-E » à son propos ? Eu socialisation poursuit l'auteur désigne « *le processus par lequel on apprend à se regarder comme un parmi d'autres. Au travers de la socialisation, il ne s'agit pas simplement d'apprendre à coexister avec d'autres, mais à se regarder comme un parmi d'autres, comme n'importe qui du point de vue des autres. Apprentissage symbolique de l'anonymat de soi de cette distance radicale, de celle excentration qui vous rend capable vis-à-vis de vous même de vous dire : « il s'agit en l'occurrence de moi mais ça pourrait être n'importe qui d'autre ». Apprentissage de l'abstraction de soi qui crée le sens du public, de l'objectivité, de l'universalité, qui vous permet de vous placer au point de vue du collectif, abstraction faite de vos implications immédiates* » (p. 172).
- 40 Pour Marcel Gauchet c'est cette dimension de la socialisation, cet « apprentissage du détachement », que la désinstitutionnalisation de la famille remet en cause, dont la conséquence se lit dans un « *trait caractéristique de la personnalité ultracontemporaine (qui est celui) de l'adhérence à soi* ».
- 41 Celle adhérence à soi ne remet pas fondamentalement en cause le lien au collectif : il se réalise encore dans cette exigence de l'individualisme de « *« personnalisation des adhésions » Personnalisation qui revenait à exiger, contre les obligations imposées de l'extérieur, d'être soi-même dans des entreprises qu'on prétendait mener selon son libre vouloir et en connaissance de cause* » (p. 172).
- 42 Mais cette spécificité de l'individualisme contemporain tend aujourd'hui à être dépassée par un individualisme de déliaison ou de désengagement, où « l'exigence d'authenticité devient antagoniste de l'inscription dans un collectif. Pour « être soi-même », dans l'ultracontemporain, il faut se garder par devers soi. »(p. 172). En rendant compte d'un

ensemble de transformations qui louchant d'abord la famille, affecte le sens de la socialisation, et donne consistance à l'individualité contemporaine. M. Gauchet nous entraîne loin de l'organisation. Cependant, les conséquences de ces transformations, par leur portée générale, n'apporte-t-il pas un éclairage sur le rôle du « S-E » et la forme de socialisation qui en découle ?

- 43 Il nous semble en effet que le « S-E. » dans sa visée de lier l'individu à ses actes, de renforcer la norme d'internalité, dans le masquage du normatif par le personnalogue, favorise cette adhérence à soi ou encore la légitime : avec le « S-E » cette inscription du comportement en soi qui définit la valeur de l'individu, et qui permettra son embauche, ou son insertion brise toute possibilité de se dire : « il s'agit en l'occurrence de moi mais ça pourrait être n'importe qui » car justement avec le « S-E » ça ne peut pas être quelqu'un d'autre, car c'est ma singularité et ma différence qui me valent d'être à cette place. En ce sens, le « S-E » tout au moins dans l'organisation libérale, participe de ce désapprentissage social, dans le sens second proposé par Marcel Gauchet.
- 44 Toutefois, si l'on considère que la socialisation à l'œuvre à travers le « S-E » est le reflet d'un mouvement plus général concernant la manière dont se joue aujourd'hui le rapport aux autres et le rapport avec soi alors le « S-E » peut s'envisager comme une manière d'intégration en tenant compte de cet individualisme contemporain. Le « S-E » serait alors le moyen de concilier les utilités des individus pour l'organisation avec la « personnalisation des adhésions »¹¹ de maintenir le lien entre une quête d'authenticité et une inscription dans le collectif.
- 45 Ceci ne remet pas en cause le principe d'un désapprentissage du détachement évoqué ci-dessus, mais à partir du moment où son origine est dans un mouvement d'ensemble qui dépasse l'organisation, dès lors, le « S-E » peut apparaître autant comme un outil stratégique au service de ce désapprentissage qu'un instrument au service d'une économie du pouvoir adaptée à un contexte culturel marqué par ce désapprentissage.
- 46 En cela aussi, le « S-E » serait aussi une manière d'éviter cette hypercontemporanéité dont parle M. Gauchet. Mais à contrario on ne peut négliger le rôle de l'organisation dans la production de cette hypercontemporanéité de l'individu, qui découle des conditions de l'intégration (intégration à la marge pour les intérimaires et les précaires : intégration incertaine, contingente pour les autres), et de la tendance à reporter sur l'individu la responsabilité de son sort. En fait, on pourrait dire que l'organisation se trouve dans une situation un peu paradoxale où l'exclusion est inscrite dans l'intégration. Dans la gestion libérale des hommes la capacité à prendre sur soi cette exclusion est au principe de l'inclusion, et définit aussi le rôle du « S-E ».
- 47 De ce point de vue l'enjeu du « S-E ». et plus largement du dispositif psychopolitique dont il est un élément n'est pas réductible à l'amélioration de la performance de l'organisation dans un contexte culturel donné, à un souci d'intégration en regard des conditions contemporaines de la socialisation, à la reproduction des rapports sociaux de domination, ou encore à un dispositif d'assujettissement. En maintenant ou en renforçant l'internalité, le lien personnalité/activité, la neutralisation de la clairvoyance normative, c'est aussi une adaptation de l'individu, objet de gestion, et coût variable, aux exigences du capitalisme néolibéral qui est visé.
- 48 D'une part, en reportant sur les salariés la responsabilité de leur propre sort, en liant l'activité de travail à l'individu et à sa personnalité, il s'agit d'évacuer la responsabilité

sociale de l'entreprise en termes d'emplois et de rendre plus facilement acceptable pour ne pas dire enviable la flexibilité la mobilité, ou encore la précarité¹² :

- 49 D'autre part, il s'agit de régler les difficultés liées à l'insertion professionnelle (puisque les internes sont mieux appréciés à l'embauche), de maintenir le salarié privé d'emploi dans une dynamique destinée à éviter qu'il ne s'effondre psychologiquement (bilan de compétence, projet personnel), donc de maintenir son inscription dans un régime d'internalité c'est-à-dire psychologiquement employable. De ce point de vue, le « S-E » fait aussi figure d'une nouvelle pastorale, pour le salut, ici bas du travailleur.

Conclusion

- 50 Le savoir-être, comme notion renvoyant à des discours et des pratiques de gestion, permet de saisir la spécificité d'une forme moderne de pouvoir, analysable dans les termes d'un dispositif psychopolitique, terme qui nous paraît bien traduire cette forme particulière de pouvoir qui imbrique construction du sujet de l'organisation et construction de soi. En même temps, et de façon consubstantielle à la question du pouvoir, le « S-E » se présente à la fois comme un instrument de socialisation organisationnelle et une réponse aux conditions contemporaines de la socialisation. Mais au-delà de la seule logique organisationnelle cette socialisation, conjuguée aux processus psychosociologiques (internalité, notamment) intervenant dans l'usage du « S-E » permet d'envisager celui-ci comme un outil d'adaptation de l'individu aux exigences du capitalisme néolibéral.
- 51 L'intérêt du travail de Sandra Bellier est dans une mise à distance critique, qui permet de mesurer les enjeux, et les mécanismes par lesquels ces enjeux font effectivement sens. L'intérêt est aussi dans la spécificité même de la psychologie sociale, dans cet entre-deux du social et du psychologique, là où se révèlent des processus spécifiques sous-jacents à des pratiques relevant ici de la gestion de la ressource humaine, et révélateur d'une inscription du pouvoir dans le psychologique¹³.
- 52 Cette forme moderne de pouvoir, ce psychopouvoir, appelle un type particulier de lutte, un sens à la lutte qui n'est plus seulement dans une opposition à la domination sociale, mais dans une opposition à la soumission de la subjectivité. Une telle opposition peut-elle s'envisager collectivement, ou relève-t-elle d'une résistance personnelle (à l'instar du patient goffmanien qui lutte pour échapper à sa position de sujet de l'institution asilaire) ? Où aller et jusqu'où aller dans cette opposition, sans verser dans une altérité radicale qui signerait, à l'instar de la fusion, la perte de l'identité (Lipianski, 1902). A sa manière aussi. M. Gauchet nous indique le risque d'une telle lutte : celui de produire de l'hypercontemporanéité, de conduire à un désengagement, par crainte d'une perte d'authenticité, à l'égard de tout collectif, à commencer par des collectifs... de luttes.
- 53 Modestement, les processus psychosociologiques à l'œuvre dans l'exercice du pouvoir libéral fournissent quelques lieux d'ancrage d'une résistance contre les dispositifs psychopolitiques : elle passe notamment par l'acquisition de la clairvoyance normative, qui permet de se mettre à distance vis à vis de l'organisation, et vis à vis d'un discours sur le soi oscillant entre mythe et idéologie.
- 54 Pour finir, soulignons que si la particularité de l'ouvrage de S. Bellier est d'apporter un point de vue critique sur le « S.E » il s'agit également d'un ouvrage de gestion. La critique est aussi au service de la légitimité du « S-E » qui trouve sa justification dans une

naturalisation des transformations qui affectent l'entreprise, et rend sinon nécessaire du moins acceptable cette gestion par le « S-E ».

- 55 C'est la raison aussi de cette amorce de réflexion sur la question des luttes. Il s'agissait par là de marquer une autre orientation à la démarche critique, à contrario de la logique gestionnaire.

NOTES

1. le dernier cri sans doute de ce que Hugues Hotier appelle la « coexistence business » Hotier Hugues. « Coexistence business », in *Coexister dans les mondes organisationnels*. Ouvrage coordonné par Elizabeth Gardère et Gino Gramaccia. L'Harmattan. coll Communication des organisations. 2003, p. 43-69.
2. Je remercie Jacques Hanak de l'université de Lille I de m'avoir soufflé cette expression à propos du savoir-être un accouplement monstrueux ».
3. Bellier Sandra. le « S-E » dans *l'entreprise, utilité en gestion des ressources humaines*, éd Vuibert, coll Entreprendre, Paris. 2000. 202 p.
4. Sur le rôle de la science dans l'appréhension de la personnalité à des fins managériales on se souviendra peut-être qu'il y a quelques années, en 1997. les syndicats et en particulier le GNC (cadres) de EDF-GDF avaient manifesté leur indignation et leur crainte à propos de l'usage d'un logiciel destiné au recrutement et à l'évaluation des salariés : le logiciel Performance dont la mise en œuvre avait impliqué le CNRS
5. Beauvois Jean-Léon. *Traité de la servitude libérale Analyse de la soumission*. Dunod. 1994
6. Heller Thomas. « Communication et dispositif disciplinaire » in *Les recherches en communication organisationnelle concepts et théorisations*. Org & Co. Aix-en-Provence. Juin 1999. Ou encore « Discipline, autodiscipline et techniques de soi : une approche foucauldienne de la communication d'entreprise ». in *Emergences et continuité dans les recherches en information et communication*. Actes du XII^e congrès nationaux des sciences de l'information et de la communication, SFSIC. 2001. p. 127-136
7. La place manque ici pour développer cette relation entre communication et savoir-être, l'ancrage du « S-E » dans des formes variées (des discours, des pratiques, des images, des récits), sa dispersion en des lieux multiples (universités, centre de formation, entreprises, organismes sociaux, médias.) son inscription dans les corps L'hypothèse que nous défendons ici serait que cette relation relève de la propagande sociologique, au sens ou l'entend Jacques Ellul (*Propagandes*. 1962) propagande qui relèverait d'une « orthopraxie du soi »
8. Ce n'est certainement pas la seule tonne, comme tendent à le montrer les travaux conduits par Max Pages en 1979 articulant approche marxiste et approche psychanalytique, pour mettre à jour les mécanismes d'emprise psychologique de l'entreprise sur les salariés
9. Foucault Michel. « le sujet et le pouvoir » in *Dits et écrits*, t. 4 texte écrit en 1982. Id Gallimard. IW4. p. 222.
10. Marcel Gauchet. « Essai de psychologie contemporaine, un nouvel âge de la personnalité » in *Débat*. n° 99, mars-avril 1998
11. La communication de recrutement à destination des jeunes diplômés est significative de ce souci de faire de l'organisation le lieu d'une « personnalisation des adhésions ».

12. C'est une particularité de certaines agences d'intérimaire d'exalter le travail précaire comme une manière de s'accomplir dans la diversité des expériences (en particulier à l'adresse des jeunes).

13. Vincent de Gaulejac évoquant le management dans l'entreprise hypermoderne parle de psychologisation du pouvoir (in *Les cahiers du changement*. Aix-en Provence. n° 6. juin 2001)

AUTEUR

THOMAS HELLER

Université Lille 1, GERICO