

LA SOUFFRANCE ÉTHIQUE DANS LE TRAVAIL DES CHARGÉS DE COMMUNICATION D'UNE ADMINISTRATION

Véronique Bénard

Martin Média | « Travailler »

2006/2 n° 16 | pages 155 à 170

ISSN 1620-5340

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-travailler-2006-2-page-155.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Martin Média.

© Martin Média. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration

Véronique BÉNARD

*Résumé : L'auteure rend compte d'une enquête sur le vécu au travail des personnels chargés de la communication dans une administration. Malgré une exigence louable de transparence, sur le principe, la pratique de la communication n'échappe pas à la censure, la manipulation, le discours fallacieux. Il en résulte, pour les sujets chargés de la mettre en œuvre, une souffrance psychique qualifiée de « souffrance éthique » parce qu'elle touche leurs valeurs morales. Au-delà des processus de défense mis en place par les sujets, c'est bien le désir de reconnaissance qui les motive. **Summary**, p. 170. **Resumen**, p. 170.*

La fonction communication s'est progressivement développée dans l'administration au cours des vingt dernières années, passant d'une activité centrée sur les relations avec la presse à une mission élargie orientée vers une meilleure communication en interne, en direction des agents. Elle visait initialement à répondre à une demande forte exprimée par le personnel en termes d'ouverture et de « transparence ¹ » de l'administration. Cette mission a été confiée à des chargés de communication qui ont généralement pour tâche l'information du public et des agents en interne, l'assistance au directeur en matière de communication, les relations avec la presse, la rédaction du

1. La transparence se définit comme « ce qui laisse passer la lumière » et, par extension, comme « ce qui laisse paraître la réalité tout entière », « ce qui est visible par tous, public » (*Le Petit Robert*). En communication, être transparent, c'est être accessible et compréhensible.

journal interne, ainsi que les relations avec les structures nationales et locales de communication. Au terme de quelques années après la mise en place de réseaux de communication au sein de l'administration, nous nous sommes demandé si l'aspiration des agents à davantage de communication s'était réellement traduite par une transparence accrue, et ce, à travers l'analyse du travail des personnes chargées de la mettre en œuvre. Pour répondre, nous avons mobilisé les résultats d'une enquête en psychologie clinique du travail menée auprès des agents chargés de la communication, dans une administration où, plusieurs années auparavant, au moment où les structures de communication se constituaient, nous avons été amenés à travailler à leur organisation, développement et animation.

L'enquête avait pour objectif d'analyser, à partir des concepts de la psychodynamique du travail, le vécu au travail des chargés de communication locaux et d'identifier les difficultés rencontrées dans l'exercice de leur fonction. Elle devait permettre de formuler des propositions de réponse aux problèmes mis en évidence, notamment en termes d'organisation du travail, de formation, d'animation du réseau, etc. L'enquête s'est déroulée dans un contexte de réforme de l'administration et de réorganisation du ministère impliquant des regroupements de services, des restructurations de postes et une nouvelle répartition géographique des agents, perçue comme une menace pour l'emploi.

Les chargés de communication, implantés au plan départemental et régional, ont notamment pour mission d'assurer la cohérence entre la stratégie de communication et les grands objectifs définis par l'administration centrale et ceux mis en pratique au plan local. Rattachés à leur chef de service, dont la vocation est avant tout technique, ils travaillent aussi localement dans le cadre d'une structure administrative de la communication complexe, mise en place au niveau central. Ils se trouvent ainsi placés dans une organisation matricielle, à la croisée de plusieurs organigrammes.

Pour éclairer notre réflexion et comprendre le vécu de nos interlocuteurs à l'égard de leur travail, nous nous sommes appuyés sur les thèses défendues par Christophe Dejours dans son ouvrage *Souffrance en France* et en particulier sur le concept de « souffrance éthique » définie comme « la souffrance qui résulte non pas d'un mal subi par le sujet, mais [comme] celle qu'il peut éprouver de commettre, du fait de son travail, des actes qu'il réprouve moralement » (Dejours, 1998a). Cette notion nous est en effet apparue comme la plus pertinente pour donner sens à la souffrance exprimée par les chargés de communication.

Méthodologie de l'enquête

L'enquête que nous avons menée s'est appuyée sur la méthodologie de la psychodynamique du travail, fondée sur le commentaire verbal que les participants donnent de leur vécu dans le travail et sur la discussion contradictoire entre eux. Deux collectifs d'agents ont été constitués, composés chacun de sept à dix cadres exerçant le métier de chargé de communication, réunis spécifiquement pour les besoins de l'enquête. Les agents, hommes et femmes, comptaient entre un an et plus de sept ans d'ancienneté dans leur fonction. Ces personnes, en poste dans les services déconcentrés du ministère, étaient volontaires et s'engageaient à participer à toutes les réunions, soit cinq séances pour chacun des groupes. Le volontariat des participants à l'enquête participe de la méthodologie de la psychodynamique du travail, pour laquelle c'est l'engagement personnel qui importe dans la constitution du collectif d'enquête plus que la représentativité objective des personnes (genre, âge, catégorie socio-professionnelle...).

Les résultats de l'analyse que nous avons faite du matériel ainsi recueilli ont enfin fait l'objet d'une validation par les participants au cours d'une ou plusieurs séances de restitution – orale et écrite – qui y ont été consacrées spécifiquement. Cette restitution a été l'occasion d'une nouvelle discussion sur les interprétations que nous proposons, les thèmes retenus, les hypothèses émises ; elle a suscité des précisions sur le fond et, surtout, une approbation et la reconnaissance que notre interprétation venait conforter la perception de la réalité vécue par les chargés de communication, notamment parmi les plus expérimentés d'entre eux.

Communication et distorsions de la communication

Les théories critiques de la modernité posent l'activité communicationnelle comme fondement de l'intercompréhension et de la coordination de l'action. Selon Habermas, les participants à l'interaction s'expliquent au moyen du langage sur leur relation à la réalité et sur le statut des faits, celui des normes et des expériences vécues. L'objectif visé par les actes communicationnels est l'entente, la poursuite commune de l'action, la négociation d'une définition des situations et des enjeux, et la coordination de l'action (Ladrière et Gruson, 1992). Les critères de validité de l'activité communicationnelle décrite par Habermas sont notamment la vérité des faits et l'expression authentique de soi, autrement dit la sincérité des sujets.

Empruntant à Jurgen Habermas son concept de *distorsion communicationnelle* (Habermas, 1981), Dejours constate que les situations de travail sont aujourd'hui grevées par des formes de distorsion de la communication : déni du réel ² du travail et de la souffrance dans le travail, mensonge, propagande, effacement des traces... Or, non seulement certains agents participent à la production de ces informations mensongères, mais encore ils les reprennent parfois à leur compte. L'une des raisons de cette paradoxale efficacité de la distorsion communicationnelle tiendrait, selon Dejours, à ce qu'elle constituerait une ressource importante dans le processus de « rationalisation » du mensonge, indispensable pour faire face à la souffrance éthique.

Dans le cadre de notre enquête, d'emblée, les chargés de communication interrogent vivement l'objet et le rôle de la communication, et en particulier celui de la communication interne lorsqu'ils en ont la charge. Cela se traduit surtout par le sentiment de devoir faire face à une « dichotomie » entre communication interne et externe et de ne pas parvenir à éviter au maximum les distorsions de message entre les discours destinés aux agents en interne et les messages en direction de l'extérieur.

L'une des principales causes de leur souffrance tient aux discours fallacieux ou manipulateurs dans lesquels ils se trouvent impliqués. Leur révolte contre le fonctionnement de la communication interne s'exprime notamment dans l'utilisation, à plusieurs reprises, des termes de « propagande » ou de « manipulation » pour qualifier leur travail. Les chargés de communication se retrouvent en effet souvent dans la situation de devenir porte-parole d'un discours officiel chargé de servir des objectifs internes et qui doit attester du bonheur et du plaisir des agents à travailler dans leur administration. Ils doivent ainsi à la fois prêcher la bonne parole pour, disent-ils, « convaincre les agents qu'ils sont heureux » et, comme des petits soldats, sont chargés de soutenir le moral des troupes. L'un d'eux se compare d'ailleurs à « un petit bleu » qu'on envoie au front. Cependant, comme le souligne l'un des participants : « Personne n'est vraiment dupe : ce qui vient de la direction est perçu comme un message coercitif. Les agents sont capables de décoder. On est dans une sorte de jeu de rôle dont le principe est de pouvoir transmettre un enthousiasme au niveau inférieur. »

Ce faisant, les chargés de communication participent à un processus de sous-évaluation du réel du travail des agents et de leurs inquiétudes ou

2. Le terme réel est pris dans un sens restreint pour signifier ce qui, dans la situation de travail, échappe à la maîtrise des agents par les moyens dont ils disposent et où se révèlent leurs savoir-faire et leurs connaissances, là où se construit le rapport subjectif au travail.

de leurs angoisses vis-à-vis des changements à venir. Ce processus les conduit à reconstruire des descriptions du travail et de son organisation qui travestissent la réalité et sont, pour une part, mensongères. Ils sont, par exemple, contraints d'organiser des simulacres de réunions de participation des agents aux décisions concernant l'organisation du travail – alors qu'ils sont convaincus que les décisions sont déjà prises au plus haut niveau ; de vanter de nouveaux outils de travail informatiques peu performants ou dont ils savent qu'ils seront à l'origine de réductions d'effectifs ; ou encore de diffuser des documents soutenant des messages plus ou moins fallacieux, à leurs yeux, de la direction, car reprenant « le catéchisme officiel » de l'administration centrale. C'est le cas d'une brochure présentant les orientations stratégiques de leur direction, qui leur semble, sur le fond, en décalage avec les préoccupations des agents ; ce hiatus se retrouve également dans la forme du document, qui rompt avec la culture administrative en faisant largement appel à l'illustration au détriment du texte, ce qui est considéré par les agents comme provocateur, car coûteux.

Le journal interne, qui représente par excellence l'outil d'information réalisé par le chargé de communication, est le lieu où se focalise ce malaise, étranglé entre la censure de la hiérarchie et l'autocensure que s'imposent les rédacteurs.

« Par rapport aux journaux syndicaux, dont le ton est très libre, je ne sais pas comment me situer. Les syndicats nous allument systématiquement, ils prennent systématiquement le contre-pied du journal (interne) sur le mode humoristique. Il est mal perçu par les organisations syndicales, qui disent que c'est la voix de son maître. Les agents le pensent aussi. »

« Les agents avaient rédigé un article très critique par rapport aux méthodes de gestion d'un chef de service. L'article a sauté. Le jour où le journal est sorti, les agents ont jeté le journal à la poubelle. Ce qui fait que je travaille pour rien. »

« Il se peut que le directeur confie le journal interne au chargé de communication en lui disant : "Vous êtes journaliste indépendant, vous vous débrouillez, vous êtes libre du contenu." Dans ce cas, on s'autocensure, pas seulement en fonction du directeur, mais aussi des agents. »

Considérés comme « le suppôt du pouvoir » par leurs collègues, notamment du fait de leur soutien aux mesures de réforme de l'État « qui augmentent la charge de travail sans avoir les effectifs », les chargés de communication subissent en retour une forme de maltraitance verbale de la part de ceux-là, qui les traitent de « zozos qu'on voit à la télé », de « clowns », de « gesticulateurs », sans parler de leur assimilation aux propagandistes de l'époque nazie. Comme le constate l'un d'eux, surnommé « Propagandastaffel » par ses collègues :

« On a l'image d'une personne un peu porte-voix de la direction, qui fait de la propagande. »

Même dans le champ couvert par la communication externe, pourtant plus clairement défini par l'organisation du travail, certains chargés de communication ont le sentiment de devenir participants, on pourrait presque dire collaborateurs, d'un discours officiel de valorisation de l'administration aux yeux du public et des usagers³ pour lui donner une bonne image, à l'instar de ce que font les entreprises privées avec la publicité.

Ce type de communication est source de malaise, car, outre qu'il est parfois trompeur, il va à l'encontre des valeurs des chargés de communication et engendre un sentiment de duplicité, associé à un sentiment d'inefficacité. D'un côté, ils envisagent leur rôle comme celui d'un expert qui anticipe les difficultés, fait remonter l'information du public (ou de la base) vers leur hiérarchie, et « sent les sujets qui peuvent faire des remous pour allumer des contre-feux ». Ils conçoivent alors la communication comme « un échange, donc la meilleure solution pour éviter les gaffes ». Mais, d'un autre côté, ainsi que le souligne l'un d'entre eux, ils ne font « que de l'information ». « C'est-à-dire qu'on a seulement des messages à faire passer ».

Manipulation et souffrance éthique

Tant dans le domaine de la communication interne que de la communication externe, le langage apparaît ainsi détourné de sa finalité communicationnelle pour devenir le véhicule de la manipulation. Comme cette question revenait avec insistance au fil des entretiens, nous avons décidé d'introduire la notion de morale afin de faire avancer le débat. Le mot a fait l'effet d'un électrochoc, notamment parmi les accusateurs les plus virulents du système en place :

« Il y a un décalage entre moi et le message à répercuter. Un fonctionnaire est obligé de faire abstraction de ses choix personnels.

– Il m'est arrivé de recevoir un ordre illégal, je l'ai refusé.

– Parfois, on est obligé de le faire. Mais on est plus à l'aise quand on adhère.

– Mais n'est-ce pas une question de morale ?

– Il y a un problème au niveau de l'information qu'on transmet. Cela ne pose pas de problème de morale. On est langue de bois. J'ai un discours pas

3. Le terme même « usager », récemment adopté par l'administration, pose lui-même question aux chargés de communication : est-ce un « enrobage » ou un véritable instrument d'action ?

complet parce que le discours du politique n'est pas affiché. Les agents s'y préparent tout seuls. On ne dit pas tout. On est dans le domaine du politique, il y a un effet d'affichage.

– C'est de la manipulation, mais ce n'est pas une question de morale. On n'est pas des manipulateurs. On est des "embellisseurs", des enjoliveurs, pour donner aux agents une idée un peu différente de la réalité. [...]

– Le terme "morale" me choque profondément. C'est justifié dans le contexte d'une conception de la communication liée au merveilleux. La communication, c'est la manipulation des gens, c'est une officine pour parvenir à des résultats pas clairs. On agit dans le cadre de la légalité, mais nos objectifs consistent à présenter l'information pour qu'elle soit acceptée par les autres. »

On est ici au plus proche de la contradiction décrite par Dejours : « On demande aux gens, dans l'entreprise, aujourd'hui, de participer, d'apporter leur contribution à des pratiques et à des actes répréhensibles qu'ils réprouvent eux-mêmes, mais auxquels ils contribuent. Il y a là un problème, moral et psychique. Le problème moral, c'est la contradiction entre le fait d'apporter sa contribution à des actes répréhensibles et l'exigence du sens moral. [...] Au-delà du conflit moral, il y a un conflit affectif et psychique. C'est la contradiction : ce conflit moral fait naître chez le sujet moral une souffrance psychique, affective » (Dejours, 1998b). Introduire la « morale » dans la discussion est ainsi venu solliciter la souffrance éthique et faire se lever des défenses.

Des rationalisations défensives

L'enquête suggère que, parmi les défenses mises en œuvre par les chargés de communication, certains ont notamment recours à un processus de rationalisation. Il consiste, à l'insu de celui qui l'utilise, à donner à des jugements, des conduites ou des sentiments reconnus par le sujet lui-même comme invraisemblables, une justification logique, mais artificielle. La rationalisation vise à camoufler les vrais motifs de ses comportements, de son vécu ou de ses pensées, car ces motifs véritables ne pourraient être reconnus sans anxiété. Dans le cas de notre enquête, il s'agit de démontrer que les mensonges proférés, même s'ils sont regrettables, sont nécessaires (il faut, par exemple, défendre l'image de son patron et de la direction) et inévitables (il faut, par exemple, faire passer les projets de réforme de l'administration et la politique de l'emploi).

Le premier mode de rationalisation mis en place par les chargés de communication repose sur le devoir d'obéissance et de loyauté : ils s'estiment, disent-ils, obligés de mener ces actions de propagande. De ce fait, ils n'en sont pas responsables. Manipuler les agents se trouve ainsi justifié par

la soumission à une instance supérieure, à l'autorité, par la nécessaire loyauté à l'égard de leur chef de service, de la direction centrale, voire du pouvoir politique, au nom d'impératifs qui dépassent le cadre même de l'organisation. Et cela au point de s'identifier, disent-ils, à des « mercenaires » :

« Si on n'est pas d'accord avec l'information à diffuser, on diffuse. On doit être loyal vis-à-vis de notre directeur. On peut exprimer une surprise, mais on est soumis à des visas, car la communication est stratégique, politique. »

Dans un second temps, la manipulation est justifiée par le moyen même utilisé pour informer, à savoir la communication, car elle ferait par essence appel au « merveilleux » ou à « l'irrationnel », pour reprendre leurs propres termes. Dans ce cas, le mode de rationalisation s'appuie sur le principe que la communication sollicite l'imaginaire, c'est-à-dire ce qui, dans le fonctionnement psychique, ne relève pas de la pensée rationnelle, de la réflexion ou de l'esprit critique, voire entre en concurrence avec eux. Dès lors, ce qui est condamnable, ce ne sont pas les individus, mais la communication elle-même.

« La communication, c'est quelque chose de merveilleux, auquel on aspire, mais dont on se méfie. Parce que c'est merveilleux, ceux qui y touchent, il faut les surveiller. La communication est irrationnelle, c'est un instrument de pouvoir. À la base, on est pur. »

Le troisième argument consiste à se cacher derrière une présentation des faits prétendument objective, mais en ne fournissant en réalité qu'une information tronquée et en renvoyant la responsabilité du manque d'objectivité aux destinataires de l'information, syndicats et agents par exemple. Or, ces derniers sont en fait très lucides sur la manipulation dont ils font l'objet, comme l'indique cet extrait de la discussion :

« Pour qu'il y ait une bonne communication, il faut que le message soit bien passé, même si ce n'est pas un bon message. Le chargé de communication se sent transparent. Passer un mauvais message, ce n'est pas facile. [...] Sur les emplois, il fallait communiquer à partir d'un fait déjà décidé, fixe. Alors, on informe. Il vaut mieux avoir une action de communication qui explique la réalité, même si on dit qu'on a négocié et que cela aurait pu être pire.

– Mais c'est de la manipulation !

– C'est vrai, cela a un petit côté pervers. Il faut faire passer la pilule. On n'est pas responsable du message s'il y a une décision d'en haut. Les agents ont réagi en disant qu'il y avait manipulation, que le discours était orienté. Il fallait leur vendre une sauce un peu amère et, pour cela, décrire les faits sans prendre position. Sinon, le personnel est informé par la voie syndicale : ce n'est pas objectif, c'est revendicatif, peint en noir. »

« Quand je dois passer un message négatif, je ne manipule pas si je dis qu'on va gérer cette pénurie (d'effectifs). Ce n'est pas de la manipulation totale de faire passer une situation négative, mais ce n'est pas mauvais non plus d'avoir une

explication même très partielle, compte tenu des éléments sur lesquels on n'a pas de prise. Cela a été perçu par beaucoup d'agents comme étant de la manipulation, même si moi j'ai essayé d'être objectif. [...] »

« C'est gênant quand on me dit que je suis manipulateur, car on discutait sur les faits. On ne peut pas empêcher les gens de penser que le but de l'opération était de leur faire avaler quelque chose qu'ils ne voulaient pas avaler. Je m'en suis tiré en faisant un constat objectif. En fait, on ne déplace pas les gens, on ne les licencie pas. La perception des gens n'est pas objective. »

Enfin, le dernier mode de rationalisation et non le moindre, même s'il est plus fréquent, consiste à euphémiser, voire à scotomiser la gravité de l'action, tout en la reconnaissant et en faisant semblant de l'assumer. Au fond, dit l'un des chargés de communication :

« Ce n'est pas grave, cela ne me gêne pas qu'on me dise que c'est de la manipulation [...]. On est dans la tuyauterie, c'est normal qu'on soit identifié au pouvoir. Il y a une part de vrai, même si c'est réducteur. »

Les paris : un jeu insolite

Les chargés de communication ont également décrit un jeu insolite. Il s'agit alors, pour un chargé de communication, de parier avec les autres qu'il est capable de placer dans son discours un mot ou une expression sans rapport direct avec l'objet du travail :

« Au cours d'un repas, on fait le pari de dire un mot ou une phrase difficile devant les chefs de service. Par exemple, il fallait réussir à placer les mots ou expressions "parapluie", "Aimé Jacquet", "22, v'là les flics", "revers"... lors d'une réunion publique de chargés de communication en présence de chefs de service. Le rite consiste à reprendre un mot et à le jeter, mais en l'intégrant dans une intervention, au cours d'une réunion officielle. »

Il est manifeste que cette conduite insolite vise à tourner en dérision le mensonge et la langue de bois administrative que les chargés de communication sont contraints d'utiliser. En effet, c'est parce que les discours officiels relèvent de ce langage figé et stéréotypé que l'on parvient à y intégrer des mots ou des expressions pris dans un registre totalement décalé par rapport au réel. Ce jeu avec les mots a sans doute aussi pour fonction d'exorciser la peur, de jouer avec le trac, mais cette pratique défensive doit aussi être interprétée comme un apprentissage collectif pour parvenir à prononcer sans émotion des paroles que l'on juge vides de sens. En donnant l'illusion d'une distance ironique, et même subversive, vis-à-vis de la langue de bois, les paris participeraient des conditions sociales et psychologiques qui permettent aux chargés de communication de la mettre en œuvre.

Une improbable reconnaissance

Nous avons jusqu'à présent laissé de côté une question essentielle, celle du « pourquoi ? ». Au fond, qu'est-ce qui conduit les chargés de communication à s'engager dans la voie de ce qu'ils désignent eux-mêmes comme relevant du mensonge, des discours tronqués, falsifiés, manipulateurs ? Qu'est-ce qui les mobilise au point d'accepter d'agir à l'encontre de leurs valeurs morales ? Car, dans cette affaire, ils ne sont pas seulement de simples exécutants de directives venues d'en haut. La psychodynamique a montré, en effet, que le travail ne pourrait pas se faire sans l'intervention active des agents pour mobiliser leur intelligence et dépasser les règles de travail prescrites afin de rendre l'organisation efficace, ce que l'on désigne aussi par le zèle au travail. La simple application des prescriptions aboutirait en effet à une paralysie du processus de travail : dans cette administration, les chargés de communication investissent leur intelligence et leur créativité pour que soient transmis ces messages fallacieux.

Carences dans l'organisation du travail, insuffisance de la formation ou formation déconnectée de la réalité du travail, absence de définition claire des tâches et des objectifs pouvant aller jusqu'à « la gestion de l'imprévisible »... soulignons que la souffrance éthique des chargés de la communication est inextricable de la souffrance induite par l'ensemble des difficultés auxquelles ils doivent faire face dans l'exécution de leurs tâches, autrement dit du réel de situations de travail insatisfaisantes. Elle s'enracine aussi dans les décalages entre la définition objective de leur fonction et la perception qu'ils en ont eux-mêmes, mais aussi dans la perception de leurs supérieurs hiérarchiques – commanditaires du travail – et celle des destinataires – les fonctionnaires et les usagers du service public. Se profile ici, nous semble-t-il, un enjeu majeur, celui de la rétribution symbolique du travail accompli. Il se manifeste sous la forme d'une plainte lancinante de demande de reconnaissance non seulement au sens de gratitude, mais aussi de reconnaissance de ce qu'ils ont mis d'eux-mêmes dans leur travail, à savoir leur intelligence, leur ingéniosité, leur savoir-faire, leurs efforts et leur souffrance.

Dans ce contexte, ils sont particulièrement sensibles aux marques de confiance accordées par leurs patrons, notamment lorsque ceux-ci leur confient une mission particulière, leur donnent carte blanche sur un dossier ou encore lorsqu'ils ont le sentiment que leur patron est « heureux » à l'issue d'une action de communication réussie :

« Notre récompense c'est de voir nos patrons heureux. Notre critère c'est de voir l'étendue de leur sourire. »

La satisfaction qu'ils en retirent montre que l'enjeu est de taille. La confiance accordée se traduit alors en retour par une conduite de quasi-dévouement des chargés de communications à l'égard de leurs supérieurs.

Pour la psychodynamique du travail, la reconnaissance passe par la construction de jugements portant sur le travail accompli. Ces jugements sont énoncés, proférés par les acteurs de la vie professionnelle : hiérarchie, collègues, clients, prestataires, usagers, pairs, etc. La reconnaissance est décisive de la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail. C'est elle qui donne sens aux difficultés rencontrées dans le travail, aux efforts fournis, aux doutes, aux déceptions ou aux angoisses. C'est elle qui, secondairement, participe à la construction de l'identité de la personne. S'il n'existe pas de dynamique de la reconnaissance, la souffrance éprouvée pour réaliser le travail perd son sens et cède alors la place à « une économie de la souffrance et une économie des défenses contre la souffrance » (Davezies, 1993).

Les chargés de communication estiment qu'il « ne faut attendre aucun signe de reconnaissance » et surtout pas de leur hiérarchie. Si une marque de reconnaissance leur est accordée par celle-là, elle est en quelque sorte concédée de surcroît et non comme un dû. Par défaut d'une reconnaissance explicite, les chargés de communication doivent faire un véritable effort pour en percevoir les signes, et celle-ci ne serait finalement mesurable qu'à « l'étendue du sourire » de leur patron, comme nous l'avons vu précédemment. La gratitude tend à suppléer la reconnaissance.

Le mode relationnel que décrivent les chargés de communication nous conduit à penser que, dans ce climat, le management cherche à privilégier ce que Marie-Pierre Guiho-Bailly appelle la voie courte de la satisfaction immédiate et d'une reconnaissance fallacieuse fondée sur la séduction, au détriment de la voie longue de la sublimation, celle du travail et de la vérité (Guiho-Bailly, 1998). Ce qui n'est pas sans danger. Cette mise en relation directe des intérêts individuels et des critères du management tend à fragiliser les agents et à attaquer le processus même de construction du sens, en disqualifiant les valeurs. En réalité, la relation entre les chargés de communication et leur hiérarchie administrative se fonde sur une aporie. D'un côté, ils peuvent en attendre, si ce n'est de la reconnaissance, au moins de la confiance et espérer la gratitude qui nourrit leur zèle au travail. De l'autre côté, cette confiance leur est accordée de la part de celui qui, par ailleurs, les contraint à aller à l'encontre de leurs valeurs morales lorsqu'il leur demande de diffuser des informations manipulatrices ou de défendre des causes qu'ils condamnent – un travail qu'il ne peut pas reconnaître.

Par ailleurs, ce mode de fonctionnement confirme l'idée que la communication n'est au fond que l'instrument du directeur pour faire valoir son image, confortant en cela le sentiment de duplicité qu'éprouvent les chargés de communication :

« On met en exergue ce qui intéresse le directeur, c'est une forme de duplicité. On roule un peu pour son patron. Comme dans le Tour de France, le patron porte le maillot jaune et les autres lui apportent le ravitaillement. Il nous en revient des miettes », remarque un chargé de communication avec amertume.

Les chargés de communication se trouvent ainsi dans une situation psychique difficilement supportable. Parce qu'ils doivent faire face à un dilemme entre la quête d'une reconnaissance que leur supérieurs hiérarchiques éprouvent tant de mal à leur concéder spontanément et le risque de tenir cette reconnaissance au prix d'un renoncement aux valeurs de leur profession.

Leurs relations avec les supérieurs dont ils ne dépendent pas hiérarchiquement, mais auxquels ils ont à faire dans l'exercice de leur travail, sont également grevés de la même ambiguïté. Ils disent être à la fois déconsidérés par ces derniers pour leur activité jugée dilettante et dans le même temps courtisés parce qu'ils sont incontournables dans leur sphère de compétence. Les chargés de communication constatent ainsi :

« On a des rapports humains dans le cadre des réunions de communication, complètement différents de ce qu'on pourrait avoir si on était dans leur administration. Les chefs de service ont des relations hiérarchiques différentes, car ils ont un peu un service à demander au chargé de communication. Ils doivent faire coopérer des chargés de communication sur lesquels ils n'ont pas d'autorité hiérarchique, qui ont des missions différentes. On sent qu'ils y mettent du leur, qu'il y a une autre relation de travail, une grande solidarité, quel que soit notre grade. »

Ils se trouvent dès lors dans une situation de décalage entre leur niveau hiérarchique, celui de cadres intermédiaires, et celui de leurs interlocuteurs puisque, selon leurs dires, « dans l'administration, on fréquente toujours les gens qui ont le même grade que soi ». Les chargés de communication soulignent, simultanément, le côté positif de cet aspect de leur fonction. Mais au fond, malgré les apparences, ils n'y croient pas :

« Cela valide l'idée que la communication est en dehors des clous [...] et qu'on est des branleurs », concluent-ils.

Cette amertume se traduit aussi dans leur discours par l'utilisation, à plusieurs reprises, d'expressions d'une vulgarité toute relative, quoique inhabituelle dans ce milieu administratif, comme l'ont d'ailleurs noté certains membres du collectif de travail.

« Les directeurs ont l'impression qu'on est des êtres bizarres, avec une formation spécifique. On a un os, mais quand on rentre dans notre niche, on n'a pas le

droit d'y toucher. Parce qu'il existe deux mondes : celui de la communication et celui des services, le petit monde de la communication et le vrai monde. On est amené à péter plus haut que notre indice, car on fréquente des chefs de service », dit l'un d'eux.

La vulgarité devient ici une façon de signifier que, même s'ils ont momentanément l'illusion de monter dans la hiérarchie, les chargés de communication ne sont pas dupes de la proximité avec les chefs de service, ils restent lucides et sans illusion face à la relative considération dont ils sont l'objet.

L'idéalisation de la communication : sublimation ou déni de réalité ?

Pour faire face à la souffrance psychique, les chargés de communication mettent aussi en place, paradoxalement, un système de défenses qui paraît contradictoire avec le précédent. Il relève en apparence du registre de la sublimation, entendu comme processus pulsionnel orienté vers un objet social supérieur. Ils se forgent, par exemple, une conception élevée et humaniste de leur tâche, considérée comme « l'un des fondements de la démocratie ». La défense mise en place consiste ainsi pour certains à transcender ou à sublimer la finalité de leur mission afin de lui donner un sens acceptable pour eux, « une dimension philosophique », « une foi » qui sous-tend leur action, selon leurs propres termes. Ce qui les conduit simultanément à se fixer des objectifs élevés, quitte à en rajouter en termes d'exigence. La perfection devient l'objectif à atteindre :

« La norme, c'est d'être presque parfait », affirme l'un des participants.

Ils adoptent en outre une vision imagée et exigeante de leur rôle, notamment en matière de communication interne, par exemple pour « faire le lien dans la maison [...] et ainsi désamorcer les bombes », « mettre une ambiance de clarté, de transparence, de réalisme » ou encore devenir « le météorologiste de la direction, pour déceler les nuages au-dessus de la tête du patron ».

L'idéalisation de leur mission représente un moyen de faire contrepoids à la souffrance éthique et au sentiment de mépris que les chargés de communication éprouvent pour eux-mêmes lorsqu'ils délivrent à leurs collègues des messages tronqués ou trompeurs. Toutefois, cette idéalisation de leur mission, associée au mépris vis-à-vis de leur travail, étonne. Ils décrivent ailleurs leur fonction comme celle de « technicien de surface », l'euphémisme utilisé pour parler du balayeur, ce qui n'est pas sans

signification. Mais le paradoxe n'est sans doute qu'apparent et ce qui, en première analyse, pourrait passer pour de la sublimation constitue peut-être, au fond, une simple tentative de déni de la réalité.

Au-delà des défenses mises en place par les chargés de communication, certains ont évoqué des solutions pour parvenir à davantage de parler vrai. Ils mentionnent par exemple la possibilité de ne pas faire eux-mêmes le sale travail, mais de conseiller la hiérarchie sur la meilleure – ou la moins mauvaise – façon de faire passer un message. Dans ce cas de figure, le chargé de communication, même s'il n'est pas seul responsable, n'en est pas moins coauteur du message.

Ils évoquent aussi la possibilité de faire des compromis. Certains d'entre eux se donnent le change en faisant remonter des opinions exprimées par les agents ou, à travers eux, par les usagers du service public. Ils se font ainsi les porte-parole des dysfonctionnements du système, dans une logique de communication ascendante dans laquelle, « si le chargé de communication ne le dit pas, personne ne le saura ». Ils se comparent dans ce cas « au poil à gratter qui fait avancer les choses » ou encore au « fou du roi », prenant des risques pour dire à son patron : « Halte au feu ». D'autres tentent de donner aux agents des pistes menant à la vérité, en utilisant le peu de marge de manœuvre qu'ils possèdent.

D'autres enfin évoquent l'existence de réelles marges de manœuvre. Elles consistent pour l'essentiel à ne pas tout diffuser (certains chargés de communication avouent avoir décidé de ne pas distribuer la brochure illustrée sur les orientations de leur direction) ou à ne pas faire remonter toute l'information, notamment celle qui va à l'encontre du discours officiel, afin de protéger les agents contre les risques de sanctions. Mais, cette conduite, parce qu'elle est la négation de ce qui fonde la mission des chargés de communication, nous semble témoigner d'une véritable « pathologie de la communication », pour reprendre l'expression de Jurgen Habermas (1987).

Conclusion

Nous avons eu peu de retours des participants à l'issue de cette enquête. Dès la phase de restitution des résultats parmi les membres du collectif, nous avons pu constater que nos analyses suscitaient les réactions les plus vives parmi les agents les plus jeunes dans la fonction. En revanche, les chargés de communication les plus expérimentés ont adhéré à nos analyses et même défendu nos interprétations auprès des autres membres du groupe. Quelque temps plus tard, nous avons appris que l'un d'entre eux avait quitté

ses fonctions, après dix ans d'exercice de ce métier. Rien ne permet de déduire les raisons de ce départ. Ses propos en faisaient toutefois l'un des chargés de communication les plus manipulateurs, alors qu'il affirmait aimer son métier – comme en témoigne sa relative longévité dans la fonction au regard des critères administratifs. Du côté de l'administration, l'étude a été jugée dans un premier temps explosive ; puis, à la relecture, elle a paru refléter la problématique rencontrée par tous les communicants. Certaines des conclusions de l'enquête ont ainsi été reprises à l'occasion d'un audit administratif réalisé, quelques mois plus tard, sur l'organisation et le fonctionnement de la communication au sein du ministère.

Véronique Bénard
Psychologue du travail
24, rue Sibuet – 75012 Paris

Bibliographie

- DAVEZIES P., 1993, « Éléments de psychodynamique du travail », in Guy Jobert (sous la direction de), *Comprendre le travail*, Éducation permanente, 116 : 33-46.
- DAVEZIES P., 1999, « Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé », *Travailler*, 3 : 87-114.
- DEJOURS C., 1980, *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard éditions.
- DEJOURS C., 1988, *Plaisir et souffrance dans le travail* (sous la direction de), Paris, Éd. de l'AOCIP.
- DEJOURS C., 1993, « De la psychopathologie à la psychodynamique du travail », addendum à la 2^e édition de *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard éditions.
- DEJOURS C., 1993, « Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel », in Guy Jobert (sous la direction de), *Comprendre le travail*, Éducation permanente, 116 : 47-70.
- DEJOURS C., 1995, *Le Facteur humain*, Paris, PUF.
- DEJOURS C., 1998a, *Souffrance en France*, Paris, Seuil.
- DEJOURS C., 1998b, « La souffrance au travail », Entretien avec C. Dejours, par C. Combase, *Critique communiste*, 152 : 11-16.
- DEJOURS C., 2000, « Les vertus cachées du jeu au travail », *Le Monde*, 11 avril : 10.
- GUIHO-BAILLY M.-P., 1998, « La reconnaissance, un concept crucial », *Le Journal des psychologues*, 155 : 32-35.
- HABERMAS J., 1987, *Théorie de l'Agir Communicationnel*, Paris, Fayard, 2 tomes.
- LADRIERE P., GRUSON C., 1992, *Éthique et gouvernabilité*, Paris, PUF.
- REICHER-BROUARD V., 1997, « Souffrance et pouvoir dans le travail. La complexe dynamique de la reconnaissance », *Actes du colloque international de psychodynamique et de psychopathologie du travail*, Conservatoire national des arts et métiers : 187-200.
- WINNICOTT D.W., 1971, *Jeu et réalité*, I vol., Paris, Gallimard.

Mots clés : *Souffrance éthique, communication, rationalisation défensive, reconnaissance.*

Ethical Suffering at Work of Media Managers in Administration.

Summary : *The author presents a survey about the experience at work of employees assigned to the communication in an administration. Despite a laudable requirement of transparency, the practice of communications can't avoid censorship, manipulation or specious speech. The result is a psychic suffering qualified of "ethical suffering", because it concerns the moral values of the subjects who are dealing with it. Beyond the processes of defence, these subjects are motivated by the desire of acknowledgment.*

Keywords : *Ethical suffering, communication, defensive rationalization, acknowledgment.*

El sufrimiento ético en el trabajo de los encargados de comunicación en una dependencia del sector público.

Resumen : *La autora da cuenta de una investigación sobre lo vivido en una experiencia de trabajo del personal encargado de las comunicaciones en una dependencia del servicio público. A pesar de una loable exigencia de transparencia, la práctica de la comunicación no está exenta de la censura, la manipulación, el discurso falseado. Ello da como resultado – para los sujetos encargados de poner en marcha la comunicación – un sufrimiento psíquico calificado como « sufrimiento ético » en vista de que toca sus valores morales. Más allá de los procesos de defensa construidos por los sujetos, lo que los motiva es ciertamente el deseo de reconocimiento.*

Palabras clave : *Sufrimiento ético, comunicación, racionalización defensiva, reconocimiento.*