



HAL
open science

Institutionnalisation du mensonge et risques psychosociaux

Christophe Dargère

► **To cite this version:**

Christophe Dargère. Institutionnalisation du mensonge et risques psychosociaux. Sciences de la société: Les cahiers du LERASS, 2020, Une approche communicationnelle de la “ santé au travail ”, 106, 10.4000/sds.12020 . halshs-04715522

HAL Id: halshs-04715522

<https://shs.hal.science/halshs-04715522v1>

Submitted on 30 Sep 2024

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.



Institutionnalisation du mensonge et risques psychosociaux

Analyse d'un contexte professionnel régulé par la distorsion communicationnelle

Institutionalization of lies and psychosocial risks. Analysis of a professional context regulated by communication distortion

Institucionalización de la mentira y riesgos psicosociales. Análisis de un contexto profesional regulado por la distorsión comunicativa

Christophe Dargère



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/sds/12020>

DOI : 10.4000/sds.12020

ISSN : 2275-2145

Éditeur

Presses universitaires du Midi

Ce document vous est offert par Université Jean Monnet Saint Etienne - Bibliothèque Universitaire



Référence électronique

Christophe Dargère, « Institutionnalisation du mensonge et risques psychosociaux », *Sciences de la société* [En ligne], 106 | 2020, mis en ligne le 01 décembre 2020, consulté le 24 octobre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/sds/12020> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sds.12020>

Ce document a été généré automatiquement le 14 juillet 2022.



Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International - CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Institutionnalisation du mensonge et risques psychosociaux

Analyse d'un contexte professionnel régulé par la distorsion communicationnelle

Institutionalization of lies and psychosocial risks. Analysis of a professional context regulated by communication distortion

Institucionalización de la mentira y riesgos psicosociales. Análisis de un contexto profesional regulado por la distorsión comunicativa

Christophe Dargère

- 1 Le mensonge est un concept qui s'inscrit pleinement dans les sciences de l'information et de la communication :

« Le mensonge suppose une dissymétrie informationnelle, instaurant par là un rapport de force : suivant la définition de Saint-Augustin (*De mendacio* et *Contra mendacium*, datant de 395 et 420), le mensonge désigne une déformation consciente de ce qui est pris pour réel. » (Beaufils *et al.*, 2015).
- 2 La dissymétrie informationnelle, le rapport de force et la déformation consciente évoqués dans cette définition sont autant d'éléments constitutifs des pratiques d'institutionnalisation du mensonge en milieu professionnel. Elles répondent à diverses stratégies (économiques, managériales, impératifs organisationnels, rationalisation du travail, optimisation des coûts, restructurations des sites et des services) en produisant de la souffrance au travail.
- 3 La politique de l'oxymore (Méheust, 2009), la violence symbolique (Bourdieu, 1997) sont autant de forme de mensonges coûteux en conflits éthiques, en offense (Goffman, 1974), que nombre de spécialistes rangent dans la catégorie des risques psychosociaux. À ce titre, la « distorsion communicationnelle » semble être un concept pertinent pour montrer comment le mensonge devient légitime dans la sphère professionnelle.
- 4 Cet article propose une analyse des processus communicationnels permettant l'institutionnalisation d'un discours conscient et anticipé, destiné à placer un groupe de salariés dans une dynamique de « performance ». Notre propos prend appui sur une

expérience de terrain réalisée à partir d'une fonction de sociologue du travail, chargé d'expertises en risques psychosociaux. L'article repose sur une enquête menée dans une grande entreprise de services. Lors de celle-ci, trente-cinq salariés ont fait l'objet d'un entretien semi-directif d'une durée qui oscille de quarante-cinq minutes à une heure trente. À ceci s'ajoute une quarantaine d'heures d'observation ethnographique des salariés en situation de travail, ainsi que le recueil de données écrites, dont le courriel qui sera le support principal de notre analyse. Toutes les mesures d'anonymat et de confidentialité sont prises pour éviter que les protagonistes de cette enquête ne soient identifiés. Certains apports empiriques et méthodologiques sont mis en perspective dans le texte, d'autres sont volontairement délaissés. Cette sélection discutable demeure un choix assumé pour alimenter la démonstration et l'analyse (en l'occurrence uniquement la distorsion communicationnelle). Cela étant nous avons bien conscience que l'analyse intégrale de l'ensemble des matériaux aurait pu effectivement fournir des résultats autres.

Institutionnalisation du mensonge et mensonge institué : la stratégie de la distorsion communicationnelle

- 5 Christophe Dejours, dans son ouvrage *Souffrance en France* (1998), consacre un chapitre sur « le mensonge institué ». Afin de décrire ce phénomène insidieux, il emprunte à Jürgen Habermas le concept de « distorsion communicationnelle » (Dejours, 1998). Selon lui, la distorsion communicationnelle est une stratégie intentionnelle qui repose sur le déni du réel du travail : il y a ce que représente véritablement l'activité professionnelle dans son intégralité pour celui qui a la mission de l'accomplir avec toutes ses contraintes ; et il y a celui qui pense, organise, mesure, considère et évalue cette activité professionnelle sans connaître ou sans prendre en compte ces contraintes. Ce déni n'est donc pas simplement le fruit de l'écart originel qui existe entre le travail prescrit et le travail réel. Il trouverait ses racines dans des fondements plus ancrés : « le déni ne se limite pas à la méconnaissance du réel. Il résiste à l'épreuve de vérité de l'expérience... » (Dejours, 1998 : 75). Nous pouvons donc envisager le déni comme un mensonge *strico sensu*, si l'on se réfère aux définitions précédemment discutées. D'un point de vue managérial, la distorsion communicationnelle s'avère être un outil précieux destiné à répondre à deux logiques contraignantes, pour un personnel dirigeant engagé dans les mutations d'un capitalisme toujours plus aléatoire (Sarrouy, 2013).
- 6 En tout premier lieu, les injonctions macroéconomiques du néolibéralisme exigent une compétitivité toujours plus importante, imprégnée des nouvelles approches scientifiques du travail comme le *lean management*¹ (Stimec, Bertrand, Michel, 2010). Sommés de tenir les justifications idéologiques de la rationalisation des coûts, mais aussi, par effet de ricochet, de la rationalisation du temps, des espaces, des moyens matériels et humains (Dejours, 2007), les salariés sont acculés dans des situations de plus en plus complexes.
- 7 Pour relayer ce premier groupe d'injonctions économiques, la distorsion communicationnelle assouvit le pouvoir des dirigeants (Olivesi, 2006) et prend la forme d'une doctrine institutionnelle, conceptualisée (voir par exemple le *business model*²

proposé par Lecocq, Demil, Warnier, 2006 ou le modèle de marché mis en perspective par Olivesi, 2006). Cette distorsion communicationnelle est ainsi destinée à véhiculer, à légitimer et à faire intérioriser le discours combatif du modèle libéral, autant raison d'être que condition de survie pour toute entité marchande ou structure organisationnelle (administrative, éducative, sociale, hospitalière...). Cette première phase de distorsion communicationnelle correspond à une opération d'institutionnalisation du mensonge, à savoir une légitimation des injonctions économiques évoquées (modèle de marché, *business model*) qui prépare la seconde phase de distorsion communicationnelle. Celle-ci est destinée à rendre opérationnel ce mensonge que constituent ces injonctions économiques, désormais « instituées » (Dejours, 1998). Cette nouvelle logique consiste à utiliser des méthodes managériales dont la fonction est de parer, de répondre aux injonctions économiques en vigueur. La solution la plus courante consiste alors à mettre en place un système de « pression », de tension (Gintrac, 2011) qui va de la simple et unique remontrance au management quotidien par la menace, la peur, voire la terreur (Dejours, 1998). Ici, la distorsion communicationnelle prend sa source dans les méthodes classiques de management. Elles consistent à pousser les salariés dans leurs retranchements, en respectant ou non la loi, le code du travail et les contrats de travail afin qu'ils se mettent corps et âmes au service de l'entreprise :

« Le déni du réel du travail constitue la base de la distorsion communicationnelle. Il est en général associé au déni de la souffrance dans le rapport au travail. En effet, le déni du réel, qui implique la survalorisation de la conception et du management, conduit inmanquablement à interpréter les échecs du travail ordinaire comme l'expression d'une incompétence, d'un manque de sérieux, d'une insouciance, d'un manque de formation, d'une malveillance, d'une défaillance ou d'une erreur relevant de l'homme » (Dejours, 1998 : 74).

- 8 La distorsion communicationnelle se construit dans les interactions de la vie quotidienne, dans les espaces institutionnels, mais aussi sous forme de courriels et de courriers classiques. Elle repose également sur le principe de l'incertitude (Lancry, 2007) qui cantonne volontairement les salariés dans un état de stress « positif », afin de permettre un accroissement des performances professionnelles et d'obtenir des résultats à la hausse pour l'entreprise. Cette incertitude embarque les salariés dans des espaces constamment renégociés où les repères structurants et les pratiques professionnelles sont systématiquement réinterrogés, ce qui est une source conséquente de risques psychosociaux, comme nous allons le démontrer.

Une illustration concrète de « distorsion communicationnelle » : le courriel d'un responsable des ventes à son équipe

- 9 Ce courriel fait suite à une réunion qui rassemblait tous les directeurs « régions » d'une entreprise de service. Il a été conservé dans sa forme (syntaxe, orthographe, typographie), seuls les noms de personnes, le nom de l'entreprise, les dates et les noms des lieux ont été modifiés ou ôtés.

Bonjour à tous,
Suite à la réunion directeurs des ventes régionaux, voici le compte rendu et les actions en découlant :

CONSTAT :

Productivité commerciale

Année n : 3,52 visites + RV /jour travaillé/vendeur actif

Année n+1 : 3,02

60 % des jours travaillés sur le terrain

Activité Chiffre d'affaires beaucoup trop faible par rapport aux attentes commerciales (et en nombre de rendez-vous et en nombre de visites)

Manque de Chiffre d'affaires

OBJECTIFS :

1. Augmenter la présence terrain : objectif minimum 80 % des jours travaillés
2. Augmenter la productivité commerciale : seuls les rendez-vous seront comptabilisés, objectif de 4 rendez-vous journaliers sur 4 jours hebdomadaires (bien sûr l'activité visites sera toujours suivie)
3. Augmenter les contrats multiservices
4. Rentrer du nouveau chiffre d'affaires rentable

PLAN D'ACTION (dès le début du mois prochain) :

- Tous les devis, appels d'offre, demande échantillons, suivi des fiches de faisabilités, contrôle des contrats, suivi en phoning, interfaces services, recherche infos.... doivent être réalisés en priorité par les assistantes ;
- Aucun suivi client non lié à la vente du commercial ne doit être traité (transfert au service client) ;
- Un jour bureau maximum, voire moins : la partie administrative doit se limiter uniquement au phoning qui peut également être fait au fil de l'eau dans la semaine sur le terrain, aux fiches signalétiques à remplir et autres impératifs, au debriefing ;
- Qualification de l'activité tous les jours : rentrer les visites et les rendez-vous avec commentaires rapides (le soir après le terrain qui doit se terminer au plus tôt vers 18h ou entre midi et quatorze heures) ;
- Seuls les rendez-vous comptent dans l'analyse de la performance ;
- Tout le monde a soit une carte 3G, soit un accès VPN, les tablettes arrivent fin mai donc cette mise à jour journalière de l'activité est impérative ;
- Je rappelle si cela n'était pas évident que la journée de travail terrain doit commencer au plus tard à 8h et se terminer au plus tôt à 18h (cette plage horaire vous permet de voir toutes les cibles : entreprises, hôtellerie, restauration, métiers de bouche...). Ne se sentiront concernés que ceux qui ne respecteraient pas ces horaires bien sûr et sur lesquels j'aurai une vigilance toute particulière....
- Un pilotage journalier sera fait par le directeur régional des ventes par rapport à l'activité de la veille (nb de visites, nb de rv).
- Conf call hebdomadaire direction régionale des ventes / direction commerciale sur l'activité de la semaine précédente avec suivi des indicateurs clés ;
- Les attachés commerciaux doivent impérativement travailler en escargot c'est à dire ne pas faire des kilomètres pour un seul rendez-vous lointain ;

RECOMMANDATIONS OBLIGATOIRES :

- Repositionnement d'un RV systématiquement après chaque RV face à face (possibilité de confirmation écrite à faire envoyer par l'assistante) ;
- Optimisation de la prospection sur cibles, codes postaux prioritaires (les commerciaux auront une liste précise des cibles à traiter par codes postaux) ;
- Impératif de respecter la stratégie de l'entreprise ;
- Remplissage de l'agenda google (aucune tolérance sur un agenda vide de rendez-vous) ;

ASSISTANTES :

- Une formation est programmée pour toutes les assistantes commerciales ;
 - L'organisation du temps de travail doit être optimisée ;
 - Le home office n'est pas d'actualité, la présence bureau est toujours obligatoire sauf pour la saisie de l'activité journalière ;
 - Les assistantes peuvent venir en appui ponctuel pour du phoning ciblé mais la priorité des contacts téléphoniques restent celle des commerciaux ;
- Vous l'aurez compris, le modèle de fonctionnement évolue et s'adapte, la partie administrative de votre travail doit être au maximum déléguée aux assistantes. Vous pouvez faire un point téléphonique journalier avec l'assistante pour lui donner vos consignes du jour ou demandes ou devis.

Je ferai le point de façon journalière avec chacun d'entre vous tant que les chiffres ne seront pas cohérents au niveau de l'activité et bien sûr des résultats attendus puisque tout cela a pour but de renforcer le nb de devis et le nb de contrats qui en découle mécaniquement.

Tous les besoins spécifiques de formation peuvent être pris en charge par les nouveaux modules d'e learning n'hésitez pas à les consulter ou revenir vers moi si besoin.

Tous les moyens vous sont donnés techniquement et humainement pour réussir votre mission et optimiser votre temps de travail, mettez les donc à profit au plus tôt sachant que la direction générale attend des résultats concrets très rapidement sur une amélioration de tous les indicateurs.

Aucune excuse ne sera acceptée pour ne pas utiliser les moyens donnés et ne pas respecter le process management.

La réussite de l'entreprise passe par votre réussite !

Noémie, directrice régionale des ventes

Mise en perspective de quatre formes de distorsion communicationnelle

- 10 Ce courriel met en perspective plusieurs formes de distorsion communicationnelle. L'on traitera donc l'injonction économique, la brutalité managériale, le déni du réel du travail et la rationalisation du travail. Nous retrouvons les deux formes que nous avons proposées dans la partie précédente, à savoir en tout premier lieu, la forme qui décrit un modèle économique complexe, intransigeant et impitoyable auquel il faut s'adapter lorsque Noémie pose le contexte suivant :

« CONSTAT : Productivité commerciale

Année n : 3,52 visites + RV /jour travaillé/vendeur actif

Année n+1 : 3,02

60 % des jours travaillés sur le terrain

Activité Chiffre d'affaires beaucoup trop faible par rapport aux attentes commerciales (et en nombre de rendez-vous et en nombre de visites)

Manque de Chiffre d'affaires ».

- 11 Ici, l'injonction économique apparaît clairement : le chiffre d'affaires n'est pas suffisant (alors que les bénéfices de l'entreprise, d'après l'analyse des résultats sont excellents depuis trois ans et que l'année suivante s'est avérée encore meilleure que les quatre précédentes). La distorsion communicationnelle prend forme derrière « les attentes commerciales » (qui les définies ? quand ? de quelle manière ?) et le chiffre d'affaires « beaucoup trop faible » (par rapport à quel chiffre d'affaires ? celui d'une année précédente ? celui d'une autre entreprise ?).
- 12 Cette distorsion communicationnelle relative aux impératifs économiques bascule sur une autre distorsion communicationnelle, celle qui justifie des pratiques managériales brutales pour répondre à ces impératifs économiques. Cet autre extrait du courriel montre bien la transition qui se dessine entre les deux formes de distorsion :
- « Je ferai le point de façon journalière avec chacun d'entre vous tant que les chiffres ne seront pas cohérents au niveau de l'activité et bien sûr des résultats attendus puisque tout cela a pour but de renforcer le nb de devis et le nb de contrats qui en découle mécaniquement. »
- 13 Nous en arrivons alors tout logiquement à notre deuxième forme de distorsion, celle qui justifie des pratiques managériales brutales pour s'adapter à ce modèle économique impitoyable :
- « Je rappelle si cela n'était pas évident que la journée de travail terrain doit commencer au plus tard à 8h et se terminer au plus tôt à 18h (cette plage horaire vous permet de voir toutes les cibles : entreprises, hôtellerie, restauration, métiers de bouche...). Ne se sentiront concernés que ceux qui ne respecteraient pas ces horaires bien sûr et sur lesquels j'aurai une vigilance toute particulière....
[...] Impératif de respecter la stratégie de l'entreprise ;
[...] Remplissage de l'agenda google (aucune tolérance sur un agenda vide de rendez-vous) ;
[...] Aucune excuse ne sera acceptée pour ne pas utiliser les moyens donnés et ne pas respecter le process management »
- 14 Ce nouvel extrait montre explicitement un « management par la menace » (Dejours, 1998) lorsque la directrice des ventes évoque le fait qu'elle aura « une vigilance toute particulière » auprès de certains collaborateurs. Le ton du courriel est extrêmement virulent et injonctif. Des termes comme « impératif » ; « aucune tolérance » ; « aucune excuse » marquent une fermeté, une intransigeance inquiétante pour quiconque dérogerait à ces directives amenées de manière saccadées, non argumentées par un discours institutionnel pourtant bien lisible. La brutalité managériale trouve ainsi ses fondements dans un double mécanisme : à la fermeté non construite, non justifiée, non élaborée du discours se confronte une impossibilité de discussion et de négociation pour les salariés en charge de l'exécution de ces nouvelles prérogatives violemment imposées (Floris, 2013).
- 15 Une troisième forme de distorsion communicationnelle concerne le déni du réel du travail (Dejours, 1998), qui repose sur le décalage originel entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle du travail (Clot, 2006). Reprenons le courriel pour montrer que ce décalage va s'amplifier sous les effets de la distorsion communicationnelle :

- « 1. Augmenter la présence terrain : objectif minimum 80 % des jours travaillés
 - 2. Augmenter la productivité commerciale : seuls les rendez-vous seront comptabilisés, objectif de 4 rendez-vous journaliers sur 4 jours hebdomadaires (bien sûr l'activité visites sera toujours suivie)
 - 3. Augmenter les contrats multiservices
 - 4. Rentrer du nouveau chiffre d'affaires rentable
- [...] Un jour bureau maximum, voire moins : la partie administrative doit se limiter uniquement au phoning qui peut également être fait au fil de l'eau dans la semaine sur le terrain, aux fiches signalétiques à remplir et autres impératifs, au debriefing ; Qualification de l'activité tous les jours : rentrer les visites et les rendez-vous avec commentaires rapides (le soir après le terrain qui doit se terminer au plus tôt vers 18h ou entre midi et quatorze heures) ;
Seuls les rendez-vous comptent dans l'analyse de la performance »

16 Les entretiens conduits avec les salariés concernés par la réorganisation du travail (que ce courriel impulse) ont mis en évidence une série conséquente de situations de travail susceptibles de les mettre en situation d'incompétence, voire de les placer en incapacité totale de répondre aux nouvelles directives marquées par une volonté d'accroître les chiffres (les verbes « augmenter » et « rentrer » répétés en témoignent). Parmi ces exemples de déni du réel du travail :

- La présence à 80 % sur le terrain qui réduit le temps de prospection et devient alors une tâche pour les assistantes, déjà en surcharge de travail. La prospection, condition indispensable pour augmenter les résultats, est donc soit déléguée, soit réduite dans le temps. Comme les commerciaux s'inscriront dans la volonté de répondre aux impératifs, ils procéderont aux ajustements nécessaires et augmenteront d'eux-mêmes leur temps de travail pour ce faire.
- La traçabilité requise de l'activité de travail (« qualification de l'activité tous les jours ») se déroulera sur des temps qui ne sont pas dédiés au travail (« entre midi et quatorze heures » ; « les soirs après le terrain qui se termine au plus tôt à dix-huit heures »). De ce fait, la journée de travail « qui commence au plus tard à huit heures et qui se finit au plus tôt à dix-huit heures sur le terrain » comprend aussi la pause méridienne et « l'après terrain », ce qui peut ainsi amener le commercial à faire des journées de douze à treize heures de travail consécutives pour répondre à cette nécessité de traçabilité.

17 Ce « resserrement » de l'activité professionnelle augmente la charge de travail et marque un déni du réel du travail. Il s'inscrit dans la quatrième forme de distorsion communicationnelle proposée par Dejours (1998), à savoir la rationalisation. En effet, la gestion du personnel s'inspire du modèle managérial anglo-saxon, si l'on reprend simplement le nombre conséquent de termes anglais qui sont répertoriés dans le courriel : « *conf call* » ; « *phoning* » ; « *debriefing* » ; « *e-learning* » ; « *agenda google* » ; « *process management* »³. À ces termes, symbolisant un ensemble de concepts bien rôdés, s'ajoutent des notions qui deviennent prégnantes parce qu'elles sont martelées à diverses reprises : « optimisation », « performance », « réussite ». Le fameux « culte de la performance » (Ehrenberg, 1991) s'érige en modèle incontournable et indiscutable pour les destinataires du courriel, sommés de s'en tenir à ce modèle. Ici, la rationalisation repose sur un schéma primitif destiné à produire une réaction suite à la mise en place d'un dispositif managérial. Autrement dit, la pression doit aboutir à un accroissement des résultats de manière « mécanique » :

- « Je ferai le point de façon journalière avec chacun d'entre vous tant que les chiffres ne seront pas cohérents au niveau de l'activité et bien sûr des résultats attendus puisque tout cela a pour but de renforcer le nb de devis et le nb de contrats qui en découle mécaniquement »

- 18 Cette équation s'inscrit dans un double déni : celui du facteur humain et celui de la conjoncture économique. Ces paramètres, au cœur de l'activité du commercial sont occultés, puisque la seule ligne envisageable consiste à parvenir aux objectifs fixés. Les dirigeants escomptent des résultats rapides impulsés par cette politique de réorganisation et d'optimisation du travail :
- « Tous les moyens vous sont donnés techniquement et humainement pour réussir votre mission et optimiser votre temps de travail, mettez les donc à profit au plus tôt sachant que la direction générale attend des résultats concrets très rapidement sur une amélioration de tous les indicateurs »
- 19 L'optimisation du temps de travail (qui s'avère être, en fait, un accroissement du temps de travail) doit coïncider avec des résultats exigés par la direction générale qui fixe le cap idéologique de cette frénésie à la performance. Pris dans cet étau, entre une réussite non négociable et de faibles moyens à disposition pour y parvenir, le personnel est exposé à une injonction temporelle. Le risque le plus important dans cette double injonction (une hausse des résultats ; une hausse rapide) réside dans le fait que le délai attendu pour la hausse du chiffre d'affaires soit évidemment plus restreint que celui pour que la réorganisation et l'optimisation du travail deviennent opérationnelles. Ici, la rationalisation du travail repose sur des projections déniaient le facteur humain (Clot & Gollac, 2014), ce qui les rend, au final et paradoxalement, irrationnelles. Nous allons voir que ce décalage, cette déconnexion, ce déni, sont à l'origine de souffrances psychologiques conséquentes.

Les effets de la distorsion communicationnelle sur la souffrance au travail

- 20 « Mettre la pression » sur un salarié (ou sur un service) consiste à pousser le salarié (ou le service) dans ses retranchements pour qu'il se surpasse et qu'il optimise ses performances. Ce concept issu du milieu sportif et culturel est désormais largement répandu dans les pratiques managériales. La pression est censée « motiver les troupes » et « fabriquer du bon stress » (Sahler, 2007 : 17). Mais ses effets sont la plupart du temps dévastateurs sur la santé mentale de ceux qui en sont les victimes. Le stress se traduit par une grande souffrance psychologique, une somatisation qui enclenche des problématiques physiologiques (Herrerros, 2012). Il se répercute sur la qualité des relations sociales, notamment dans la sphère familiale. Le stress en provenance de la sphère professionnelle envahit la sphère privée, annexe l'esprit du sujet. Acculé dans des retranchements ultimes, il n'est pas rare que la pression pousse à des actes suicidaires (Dejours, 2009).
- 21 Depuis la nouvelle politique économique, la logique de rentabilité s'inscrit comme une priorité totale, une ligne de conduite à maintenir absolument. Il est fréquent d'observer que le contexte soumis à la logique de pression crée un climat tellement angoissant qu'il a tendance à tétaniser l'individu et à produire l'effet inverse en termes d'optimisation et d'efficacité escomptées (Clot, 2010). Nous avons observé que ce système produisait l'incompétence, tant il mettait en difficulté le personnel :
- « C'est assez difficile depuis la réorganisation, je rentre très tard, je ne suis pas présente psychologiquement, il faut que j'arrive à prendre du recul, il y a un vrai impact sur ma vie familiale, on me conseille de changer de boulot. Je suis en souffrance psychologique, cela se ressent sur moi, je viens avec la boule au ventre,

je ne viens pas avec l'esprit tranquille, j'ai peur de faire une connerie et que ça soit le prétexte pour que je me fasse jeter » (Lily, commerciale, 36 ans).

- 22 La pression est parfois insidieuse et ambiante sans être réellement identifiée. Mais elle peut être également très brutale, directe et maltraitante :

« J'ai un coup de pression sur l'atteinte des objectifs, une épée de Damoclès, on m'a fait comprendre que si je ne redressais pas la barre sur les six mois, je dégageais, c'est ce qu'on m'a dit » (Méline, commerciale, 34 ans).

- 23 Le lien entre la pression managériale et le mal-être du salarié apparaît ici clairement. Outre la pression qui tétanise, il y a la pression qui dénie le réel du travail et, il va de soi, l'avenir du salarié (licenciement, risque de précarité avec le chômage). Ce déni malmène, angoisse, torture psychologiquement les salariés qui l'endurent. La distorsion communicationnelle, la rétention d'information, les manipulations des formes de communication, les « libertés » prises avec la réalité sociale, voire avec la loi, sont autant d'exemples et de manifestations perceptibles de ces stratégies d'action qui s'avèrent être, au final, des configurations (Elias, 1991) anomiques (Durkheim, 1993). Internes ou externes à l'organisation des entités professionnelles, ces configurations sont imposées par le pouvoir managérial et décisionnaire en des termes séduisants, en des expressions communes, telles que la culture d'entreprise, la loi du marché, ce qui a pour effet de les légitimer. Le *coaching*⁴ et ses « discours euphémisés » (Guillaume, 2013) sont autant de constructions communicationnelles stratégiquement élaborées dans les formes d'organisation du travail. Cela étant, il existe une forme plus sournoise de souffrance au travail dérivée de la distorsion communicationnelle : il s'agit des conflits de valeur.

Distorsion communicationnelle et conflit de valeurs

- 24 Les agissements quotidiens sont en principe régulés par les formes d'action proposées par Weber⁵ (1995), que les individus parviennent à faire cohabiter selon la diversité des situations qui s'offrent à eux. La plupart du temps, ils aboutissent à un compromis harmonieux qui leur permet de les concilier, comme lorsqu'ils mènent à bien une mission professionnelle « dans les règles de l'art » d'un point de vue éthique, avec un résultat satisfaisant par rapport aux exigences de résultats fixés par l'entreprise. Ici, ont été conciliées les formes d'action rationnelles en valeur (actions éthiques) et rationnelles en finalité (actions commerciales), pour un équilibre trouvé (Weber, 1995). Le projet actuel de réorganisation est exclusivement orienté sur les résultats (le bénéfice, la hausse du chiffre d'affaires), au détriment de la manière de faire avec les clients (pris pour des « vaches à lait ») ou avec le personnel (qui peut « dégager du jour au lendemain »). Ce constat résume bien le clivage qui pose problème, entre l'action en finalité et celle en valeur : « On devient fataliste, on ne sait plus trop comment on doit travailler, certains paramètres sont déshumanisants, gérer les dossiers uniquement en fonction de la rentabilité est contraire à nos valeurs » (Lila, commerciale, 27 ans). Un autre exemple : « L'entreprise pourrait faire preuve d'un peu plus d'humanité, on sait tous très bien qu'elle dégage de gros bénéfices » (Marc, commercial, 51 ans).
- 25 La relation avec le client est rationalisée à outrance par cette nouvelle forme de catégorisation. Certaines pratiques mettent ainsi les salariés en difficulté morale, surtout lorsqu'elles flirtent avec l'illégalité. Elles remettent alors en cause leur honnêteté, ces salariés étant parfois considérés comme des voleurs par le client. Jouer

le jeu de l'entreprise possède dès lors un coût psychologique indéniable : « Mentir devient naturel, cela devient une habitude, une pratique professionnelle destinée à couvrir l'entreprise » (Adam, 33 ans, commercial). Un autre exemple : « On nous parle que d'érosion de prix, de rentabilité du client. On a des prix bien au-dessus du prix du marché, régulièrement pas loin du double par rapport à la concurrence, je n'ai même pas le droit de faire un geste » (Alexia, 31 ans, commerciale).

- 26 La stratégie économique mise en place par l'entreprise engage une partie des salariés à adopter des pratiques qui ne correspondent pas à leur conception personnelle de la relation commerciale avec la clientèle. Ces pratiques qui s'imposent à eux provoquent des cas de conscience qui rompent l'équilibre d'usage. En effet, l'entreprise et le personnel partagent en principe un point de vue harmonieux, en phase avec une vision commune, une éthique partagée, une appréciation tacitement admise de la gestion commerciale des clients, du traitement des dossiers. Cette éthique repose sur une conception des normes fondamentales dans la relation commerciale, qui a des points de convergence avec les usages sociaux élémentaires que sont par exemple l'honnêteté et la sincérité. D'après les membres du personnel concernés, ces deux notions sont mises à mal par la nouvelle stratégie économique à l'origine de la réorganisation :

« J'ai du mal à vivre cela, c'est malhonnête, ce ne sont pas mes convictions. Un client avait une facturation mensuelle de 60 euros et d'un coup c'est passé à 400 euros sans son consentement et sans l'en informer, des fois, on nous dit qu'on est des voleurs, et c'est vrai » (Marcelline, 45 ans, commerciale).

- 27 Un autre exemple : « J'ai vraiment eu l'impression d'être malhonnête dans ce dossier, d'ailleurs j'ai l'appréhension de rappeler cette cliente » (Séverine, 43 ans, attachée commerciale).
- 28 Cette difficulté de cohabitation, entre une méthode commerciale contestable et les valeurs morales du personnel n'est pas sans provoquer chez ce dernier un conflit psychologique interne source d'angoisse et de souffrance (Ehrenberg, 2000). L'on a ainsi pu s'apercevoir que le personnel était très soucieux de l'image véhiculée par l'entreprise, notamment en ce qui concerne la manière dont elle est parfois déconsidérée par les clients, mais aussi par le fait que ces derniers quittaient l'entreprise en mauvais termes dans le cas de résiliations « houleuses ». Aujourd'hui, le projet de réorganisation engage les salariés sur une échelle de valeur qu'ils ne partagent plus (Javeau, 2007) :

« Par exemple, ce matin j'avais un restaurant, la dame avait un petit restaurant, une petite activité qui marchait mal, dans un petit village. Le contrat est de 80 euros mensuel. Elle devait cesser son activité en novembre pour partir à la retraite, et du coup elle anticipe son arrêt à fin juillet car ça ne marche vraiment pas. Avant, j'aurai décidé de moi-même pour résilier de suite, ou j'aurai été sûre de la décision de mon responsable qui allait dans le sens de la cliente. Aujourd'hui, avec la nouvelle réorganisation on m'a répondu que non, que soit elle arrêterait maintenant et qu'on lui facturait les 3 à 4 mois restants, ou on exige un certificat de radiation de la fermeture du restaurant, un certificat qu'elle ne sera pas en mesure de nous fournir. J'ai été obligée de dire à la cliente qu'elle devait payer, je lui ai quand même conseillé de me fournir un courrier pour défendre sa cause. Moi, je suis gênée, écœurée, je me suis confondue en excuses, la dame m'a répondu qu'elle savait que je n'y étais pour rien » (Gloria, 36 ans, attachée commerciale).

- 29 Un contrat bien négocié est-il un contrat où le client paye un maximum, conformément aux exigences de l'entreprise, ou est-ce un contrat qui permet de donner un peu d'oxygène à une petite structure en difficulté, victime du contexte économique ?

Certaines pratiques mettent ainsi les salariés en difficulté morale, surtout lorsqu'elles flirtent avec l'illégalité et qu'elles mettent en doute leur honnêteté, ce qui entame leur intégrité personnelle et va à l'encontre de leur propre culture du travail. Jouer le jeu de l'entreprise a un coût psychologique indéniable et révèle un risque psychosocial référencé dans le rapport (Gollac, 2011).

Conclusion

- 30 Le concept de « distorsion communicationnelle » permet de saisir et de mesurer les effets directs des politiques managériales sur la santé des salariés. Il a ainsi été observé qu'une réorganisation du fonctionnement d'une large équipe commerciale, en vue d'optimiser son activité, d'augmenter sa productivité et d'accroître ses résultats financiers, pouvait amener des risques psychosociaux relatifs aux conflits éthiques, aux impacts de la pression sur l'équilibre psychologique, à l'accroissement du temps et de l'activité professionnelle.
- 31 La déclinaison des formes d'institutionnalisation du mensonge fut grandement facilitée par le texte de Christophe Dejours (1998). Parmi les six formes qu'il propose, nous en avons repris quatre, inhérentes à des paramètres qui interagissent avec l'entreprise (les impératifs économiques, la gestion managériale, le déni du réel du travail et la rationalisation). Ainsi, il nous semble possible de porter à la discussion scientifique ce concept communicationnel. En effet, si les liens entre distorsion et souffrance semblent pouvoir se démontrer, quels sont les liens qui existent entre ces formes de distorsion relatives à des configurations économiques, managériales, organisationnelles et stratégiques ? Il est possible de procéder à une déclinaison comme allant de soi dans les formes de distorsion : l'impératif économique (forme 1) implique la gestion managériale (forme 2) qui amène une politique de rationalisation (forme 3) et des stratégies affichées ou non, conscientisées ou non de déni du réel du travail (forme 4). Cette déclinaison s'inscrit comme une série de conséquences. L'institutionnalisation du mensonge reposerait alors, au final, sur cet enchaînement de « causalités », tant au regard de la situation effective de la rentabilité de l'entreprise, qu'au regard du travail réel, des règles du droit du travail, comme si cet « enchaînement » « logique » primait sur tout. La « distorsion communicationnelle » s'inscrit alors comme un processus continu qui participe à l'institutionnalisation du mensonge dans la mesure où ces étapes successives trouvent à chaque fois une légitimité difficilement contestable dans le contexte d'une entreprise comme celle qui fait l'objet de notre analyse.
- 32 Pondérons ces résultats. Il est incontestable que la démonstration repose en grande partie sur la teinte et la texture d'un courriel unique, certes corroborée par la tendance globale de l'enquête. Mais il s'agit d'une limite admise du propos : cadre théorique, méthodologie et résultats de l'enquête amènent des questions et des limites. En outre, convoquer diverses techniques dans une même enquête, relier le libéralisme contraignant, et donc une approche macroéconomique au concept de distorsion communicationnelle (dans une approche micro-institutionnelle, ethnographique, voire interactionniste) peut s'envisager comme un aléatoire numéro d'équilibriste. Aussi, ces résultats ne peuvent s'inscrire dans une vision généraliste qui pourrait faire autorité. Ils sont provisoires et de surcroît produits dans une temporalité courte. Le format de l'enquête ne saurait, en effet, prétendre à des conclusions généralisables susceptibles de corréler des conséquences psycho-sociales à des injonctions macroéconomiques.

Concédonsons également que le lien entre la production du courriel, la mise en place de la nouvelle réorganisation, la teneur des verbatim n'est pas évidente de prime abord. Cela étant, il faut envisager cette démarche comme le produit d'un « bricolage » empirique, reliant sciences de l'information et de la communication, psychologie du travail et sociologie du travail, avec en toile de fond l'ordre macro-libéral. Nous admettons, pour achever cet article, que le propos s'avère être un portrait à charge de l'entreprise observée où certains salariés, comme certains clients semblent toutefois y trouver leur compte.

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUFILS Julien, ESCHER Cornélia, RAKOVSKY Daniel, SEITZ Anne, SCHOLZ Luca & SIEGERT Philippe, 2015. « Mensonge et manipulation : Le faux au prisme des sciences humaines et sociales », *Trajectoires*, 9 | 2015, en ligne : <http://journals.openedition.org/trajectoires/1673>.
- BOURDIEU Pierre, 1997. *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil.
- CLOT Yves & GOLLAC Michel, 2014. *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, Armand Colin.
- CLOT Yves, 2006. « Clinique du travail et clinique de l'activité », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 1, p. 165-177.
- CLOT Yves, 2010. *Le travail à cœur*, Paris, La Découverte.
- DEJOURS Christophe & BEGUE Florence, 2007. *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, PUF.
- DEJOURS Christophe, 1998. *Souffrance en France*, Paris, Seuil.
- DEJOURS Christophe, 2007. *Conjurer la violence*, Paris, Payot.
- DURKHEIM Emile, 1993. *Le suicide*, Paris, PUF.
- EHRENBERG Alain, 1991. *Le culte de la performance*, Paris, Calmann Lévy.
- EHRENBERG Alain, 2000. *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob.
- ELIAS Norbert, 1991. *Qu'est-ce que la sociologie*, La Tour d'Aigue, Éditions de l'Aube.
- FLORIS Bernard, 2013. « Du miroir de l'excellence à l'effondrement de soi : Management de la subjectivité et souffrance psychique au travail », in HELLER Thomas, HUET Romain & VIDAILLET Bénédicte (éds), *Communication & organisation : perspectives critiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, p. 81-90.
- GINTRAC Alain, 2011. « Le stress au travail, un état des lieux », *Management et avenir*, n° 41, p. 89-106.
- GOFFMAN Erving, 1974. *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit.
- GOLLAC Michel (dir.), 2011. *Mesurer les facteurs de risque psychosociaux au travail pour mieux les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.

- GUILHAUME Geneviève, 2013. « La communication euphémisée du coaching : vers de nouvelles formes de domination ? », in HELLER Thomas, HUET Romain & VIDAILLET Bénédicte (éds), *Communication & organisation : perspectives critiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, p. 107-117.
- HERREROS Gilles, 2012. *La violence ordinaire dans les organisations*, Toulouse, Érès.
- JAVEAU Claude, 2007. *Anatomie de la trahison*, Belval, Circé.
- LANCRY Alain, 2007. « Incertitude et stress », *Le travail humain* n° 70, p. 289-305.
- LECOCQ Xavier, DEMIL Benoît & WARNIER Vanessa, 2006. « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n° 123, p. 96-109.
- MEHEUST Bertrand, 2009. *La politique de l'oxymore*, Paris, La Découverte.
- OLIVESI Stéphane, 2006. « Communication d'entreprise : une économie du pouvoir », *Revue Hermès*, n° 44, p. 65-69.
- SAHLER Benjamin (dir.), 2007. *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, Réseau des éditions Anact.

NOTES

1. Le *lean management* est une technique de gestion visant une production plus rentable et qualitative.
2. Le *business model* est la description générale d'un projet, expliquant comment l'organisation va créer, délivrer et capturer de la valeur. A ne pas confondre avec le *business plan* qui explique la mise en œuvre opérationnelle et stratégique de cette logique.
3. *Conf call* : conférence téléphonique ; *phoning* : démarchage téléphonique ; *débriefing* : réunion-bilan ; *e-learning* : apprentissage en ligne ; *agenda Google* : application Google qui permet de partager des événements et des agendas ; *process management* : gestion des processus métiers.
4. Le *coaching* est un accompagnement personnalisé.
5. Les quatre catégories d'action proposées par Max Weber sont les actions traditionnelles, les actions affectives, les actions rationnelles en valeurs et les actions rationnelles en finalité.

RÉSUMÉS

Cet article propose une analyse des processus communicationnels permettant l'institutionnalisation d'un discours mensonger et anticipé. Ce discours est destiné à placer un groupe de salariés dans une dynamique de « performance » pour répondre aux exigences de rentabilité fixées par leur entreprise. Il montre que ces productions communicationnelles et ces injonctions de performance sont source de souffrance au travail. Notre propos prend appui sur une expérience de terrain réalisée à partir d'une fonction de sociologue du travail, chargé d'expertises en risques psychosociaux. Il repose sur une enquête menée dans une entreprise de service et croise divers supports méthodologiques (ethnographie, entretiens, analyse de documents écrits).

This paper proposes an analysis of the communication processes allowing the institutionalization of an untruthful and anticipated speech. This kind of speech is intended to place a group of employees in a dynamic of « performance » to meet the profitability requirements set by the company. We will show that these communication processes and these performance injunctions are a source of workplace suffering. Our presentation will be based on a sociological study conducted in a large service firm in a perspective of sociology of work and in order to assess psychosocial risks in this firm. The fieldwork was carried out with various methodological supports: ethnography, interviews, analysis of documents.

Este artículo ofrece un análisis de los procesos de comunicación que permiten la institucionalización de un discurso falso y anticipado. Este discurso tiene por objeto poner a un grupo de empleados en una dinámica de "rendimiento" para satisfacer las exigencias de rentabilidad establecidas por la empresa. Se demostrará que estas producciones comunicativas y los requerimientos de rendimiento son una fuente de sufrimiento en el trabajo. Nuestra propuesta se basará en una experiencia de campo basada en un puesto de sociólogo del trabajo a cargo de la evaluación de riesgos psicosociales. Esta se fundamenta en una encuesta realizada en una gran empresa de servicios y cruza diversas herramientas metodológicas (etnografía, entrevistas, análisis de documentos escritos).

INDEX

Mots-clés : distorsion communicationnelle, mensonge institué, souffrance au travail, environnement professionnel, injonction de performance

Palabras claves : distorsión de la comunicación, mentiras instituidas, sufrimiento en el trabajo, ambiente profesional, requerimientos de rendimiento

Keywords : communication distortion, institutionalization of untruthfulness, workplace suffering, work environment, injunctions for work performance

AUTEUR

CHRISTOPHE DARGÈRE

Centre Max Weber (UMR 5283), équipe TIPO
14, avenue Berthelot, 69363 Lyon cedex 07
christophe.dargere@univ-st-etienne.fr