

Dans les coulisses de consultations « souffrance et travail », à propos d'une pratique clinique à vocation critique et créative

À propos de l'ouvrage de Thomas PÉRILLEUX, *Le travail à vif. Souffrances professionnelles, consulter pour quoi ?*, Toulouse, Ères, 2023, 280 p.

Par Xavier LÉON

Chercheur associé au LCSP,
Université Paris Cité



Avec son nouvel ouvrage, *Le travail à vif. Souffrances professionnelles, consulter pour quoi ?*, Thomas Périlleux, sociologue belge francophone inscrit dans le champ de la psychanalyse¹, nous ouvre les coulisses de sa pratique de consultations individuelles. Sa visée est de contribuer à la réflexion collective, à partir d'une éthique de la parole et d'une critique de la vie au travail, pour développer des ressources vitales auprès de personnes en difficulté professionnelle. Comme le souligne

Dominique Lhuillier² dans la préface, cette démarche est bienvenue dans un contexte social où ce type de consultations ne désemplissent pas. À plus forte raison, ces pratiques de soin spécifiques restent encore largement invisibles, pas suffisamment discutées, et bien souvent dévoyées par des approches enserrées par des logiques normatives de gestion (hygiéniste) des émotions ; celles qui réduisent les salariés à des risques ou des victimes, et rien d'autre. À contre-pied de ces pratiques, le clinicien sociologue propose de témoigner de ce que les personnes (28 femmes et 22 hommes³) lui adressent pour réfléchir aux évolutions du monde du travail. Pour ce faire, s'il reste attentif à la saveur des mots, il questionne en permanence sa manière de se débrouiller en situation : comment faire émerger avec tact la parole d'un sujet sidéré, immobilisé dans une histoire professionnelle qu'il ne digère pas ? Quelle position adopter, et comment la clarifier, quand il est question de honte, de violence ou de mépris social ? Comment repérer ce qui semblent être des bifurcations décisives pour dénouer, par exemple, le repli sur soi et continuer de restaurer l'estime de soi ?

Le parcours commence par trois histoires de patients en consultations, où émergent des affects majeurs (effondrement, impuissance, honte) en lien avec l'évolution du rapport au travail de notre époque.

Roland (chapitre 1), technicien en informatique dans une grande banque, qui perd pied après avoir vécu plusieurs vagues de restructurations. Alors que le travail lui permettait de tenir, quelque chose à lâché, provoquant un effondrement psychique, un *burn-out*. Pour comprendre la situation de Roland, l'auteur ne disjoint pas les causes, avec, d'un côté, une fragilité psychologique et, de l'autre, un problème d'organisation du travail : il propose plutôt de penser, avec lui, la rencontre conflictuelle entre les impératifs contradictoires, apparemment cool, de l'entreprise et le fonctionnement psychique individuel. Plus qu'un excès de travail, si c'est d'abord un empêchement de « bien travailler » qui provoque un *burn-out*, il importe d'interroger l'énigme du « rapport à (la volonté de) l'autre » (p. 50), entre contrainte et devoir. Virginie (chapitre 2), elle aussi, est en arrêt-maladie à la suite d'un *burn-out*. Intervenant psychosociale expérimentée dans une institution prenant en charge des adolescents confrontés à des violences intrafamiliales, elle éprouve un sentiment d'impuissance (« À quoi bon ? ») et une certaine culpabilité d'exister (« Est-ce que ma vie vaut la peine d'être vécue ? ») face aux maltraitances constatées, sidérée par les empêchements de son institution défaillante. Progressivement, plusieurs questions se formalisent : comment se dégager du sentiment d'impuissance ? Comment faire face aux impasses ? Comment s'autoriser d'exercer une nouvelle pratique ? D'où tirer la

² Professeure émérite au Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD), CNAM Paris, et directrice de la collection « Clinique du travail » chez Ères, avec Yves Clot, initiateur des recherches en clinique de l'activité au sein du CRTD, Professeur émérite de psychologie du travail au CNAM Paris.

³ Avec des statuts (cadre, employé, agent, directeur, etc.), secteurs (marchands et non-marchands) et métiers très divers (psychologue, professeur, entrepreneur, vendeuse, etc.).

¹ Professeur à l'Université Catholique de Louvain, intervenant dans l'équipe de clinique du travail du CITES (ISoSL) à Liège et membre affilié à l'Association freudienne de Belgique.

croissance (sans exclure le doute) en sa propre légitimité ? De fil en aiguille, ce métier impossible s'envisage alors différemment. Olivier (chapitre 3), mécanicien dans une entreprise familiale, en consultations pendant presque cinq ans, aux prises avec la honte qui lui colle à la peau. Le déroulé de ces consultations montre les principales situations sociales productrices du sentiment de honte : avoir été humilié publiquement ; trahir ses valeurs professionnelles ; être en arrêt de travail. Lors de cet accompagnement dont la finalité est de retrouver le goût à la vie, l'auteur soutient la nécessité d'entendre la honte, la colère ou la haine comme les indices d'un désajustement existentiel. Dit autrement, comment se dégager du moule éprouvant des relations et rapports sociaux forgé par le capitalisme ? En cela, ces affects associés au travail salarié (ou son absence) ont une portée à la fois critique, intime et politique.

Les quatre chapitres suivants se centrent ensuite sur des problématiques récurrentes (travail bâclé, mépris, violences, langage formaté) constatées dans les demandes de consultations.

S'il est question de l'injonction sociale de faire un travail bâclé (chapitre 4), il en ressort trois types d'action qui abiment et empoisonnent la vie : gâcher la production au nom de l'urgence, de l'hyperactivisme et du profit à court terme, en déniaient la pluralité des critères de métier comme la solidarité, la beauté, l'utilité mais aussi l'efficacité et la rentabilité inscrite dans le temps long ; « faire avec » des procédures standardisées et informatisées, qui vident la substance (la parole et la rencontre) des métiers de la relation (enseignement, soin, conseil, thérapie, formation...) ; exécuter des décisions contraires à ses convictions morales, avec des conséquences majeures sur sa santé. Ce sont alors les problématiques (difficiles et angoissantes) de la normalité (et de la folie) et de sa propre responsabilité (devant le juste et l'injuste) qui s'imposent, et se font entendre par la voix des symptômes : est-ce normal de fonctionner de la sorte ? Ces obligations banalisées sont-elles acceptables ? Est-ce normal de ne plus penser, en appliquant des décisions que l'on réprouve ? Plus encore, est-ce anormal de ne plus supporter ces injonctions, de ne plus suspendre son sens moral ? Où est la part de juste et d'injuste ? Face à ces questions, le clinicien sociologue se positionne comme un metteur en crise des mécanismes de déni psychique et d'occultation sociale : il convient de ranimer la pensée subjective mais aussi la controverse collective (*via* des relais institutionnels) dans l'espace même de l'activité professionnelle. Alors que, selon l'auteur, les expériences sociopsychiques du mépris social et du respect de soi (chapitre 5) se banalisent au travail, Thomas Périlleux souligne l'importance de considérer le respect et la dignité comme des questions politiques majeures. Ces dernières demeurent délicates à instruire : qu'est-ce qui amène à subir une situation humiliante ? Pourquoi un témoin ne réagit-il pas face à la violence ? Pourquoi garder le silence devant la brutalité du mépris ? Si elles ont indéniablement un volet psychologique, c'est bien la dimension sociale de la restauration du respect de soi dont il s'agit aussi ; celle-ci est reliée au respect entre collègues, dans l'institution et avec les bénéficiaires. Des actions, certes modestes, sont possibles :

nommer la violence ; sortir du silence mortifère ; explorer les différents registres du respect ; démêler ce que les humiliations amalgament (différencier les conflits normatifs des attaques personnelles par exemple) ; différencier la blessure d'amour-propre de la blessure éthique (être digne de faire à partir de ses convictions) ; traiter cas par cas l'articulation du parcours clinique avec d'éventuelles démarches juridiques ou syndicales. À l'écoute des violences insidieuses (chapitre 6), l'auteur explicite les graves distorsions dans le rapport à soi et aux autres qu'elles produisent : le mensonge cynique où la question de la vérité est méprisée ; l'humour pervers qui empêche de penser sensiblement ; le flou qui participe à la fuite de l'exercice de la responsabilité ; les cadences intenable qui ne permettent plus de réfléchir à la finalité de ce que les professionnels font. Dans la foulée, une analyse est menée sur les conséquences délétères des silences de plomb (chapitre 7) dans les organisations, et plus particulièrement sur les effets de l'interdiction de la parole (colère refoulée et conduites cyniques), mais aussi des non-dits institutionnels (amputation de la subjectivité et altération de la socialité) et du formatage de la novlangue managériale (euphémisation des difficultés réelles du terrain). Si le clinicien suggère de se faire témoin et d'entendre la violence (en résonance avec sa propre histoire), la (re)connaissance des situations insupportables est une nécessité pour dire l'indicible, réanimer une parole vive, et croire en de nouveaux possibles. La prise en compte des paysages du travail (chapitre 8) associés aux pathologies sociales, intriquées entre les problématiques existentielles et l'esprit conformiste du capitalisme globalisé, pose un constat clair : tenir compte non seulement de la position subjective mais aussi du poids des déterminations sociales – et inversement – donne une belle occasion de renouveler les points de jonction entre réflexion critique, travail psychique, action pratique et invention de nouvelles normes de vie. C'est là où une pratique⁴ aux charnières (chapitre 9) trouve sa pertinence pour cheminer entre écoute clinique et analyse sociologique, entre psychothérapie et engagement politique.

En nous incitant à faire usage d'une clinique incarnée et d'une critique nuancée aussi bien dans nos espaces de consultations que dans nos interventions au sein des organisations, sans oublier l'antichambre de nos théorisations, ce livre est une contribution aux sciences du travail, plus encore, une ressource⁵ précieuse pour soutenir l'action.

⁴ Notons que le lecteur en attente de développement plus direct avec des situations de gestion (par définition collectives) au sein même des organisations, voire des actions (plus optimistes) menées par le management ou les syndicats, risque de rester sur sa faim. Même si ce n'était pas l'objet principal proposé, quelques pages auraient été les bienvenues.

⁵ L'auteur propose, à la fin de son ouvrage, quelques pages de commentaires sur les sources bibliographiques mobilisées, telle une « boîte à outils ». Par ailleurs, il donne également en annexe une « note sur l'écriture clinique », en espérant donner des repères utiles aux lecteurs pour tracer à leur tour leur chemin dans une pratique réflexive qui se construit en marchant.