

Pierre Soustre

Psychologue clinicien

Membre de la commission FPH du SNP

La phobie de la hiérarchie

« Ce n'est pas parce qu'ils sont nombreux à avoir tort qu'ils ont raison. » (Werber, 2009.)

La psychologie est une discipline universitaire. Les psychologues sont les représentants des sciences humaines universitaires dans le soin. Ils ont une place essentielle dans le système de santé. Pour cette raison, leur positionnement collectif face à la possibilité d'une structuration de leur profession interroge. Car si, dans les années 1970 et 1980, les mouvements sociaux prônaient un idéal de lissage des différences hiérarchiques, le contexte s'est singulièrement modifié. Aujourd'hui, l'existence d'une activité professionnelle dans le champ de la santé est conditionnée à son organisation structurée. Cependant, face à l'idée d'une hiérarchie interne, les désaccords et les conflits envahissent les collectifs de psychologues sans possibilité de débat contradictoire. Les valeurs scientifiques et les références relatives aux groupes, à la hiérarchie et à l'autorité sont délaissées au profit de réactions idéologiques.

DÉFINITION DE LA HIÉRARCHIE

La hiérarchie est un nom féminin dont l'étymologie provient du grec *hieros*, « sacré », et *arkhê*, « pouvoir ». En formalisant une ou plusieurs places détentrices d'une autorité légitime, la hiérarchie définit une échelle des pouvoirs. Elle permet d'établir des différences et un ordre de priorité dans les groupes. Sauf à s'aventurer dans le champ artistique, on ne connaît pas de société sans une organisation même minimale du pouvoir. Parfois invisible à la première observation, tous les groupes humains ont une échelle des pouvoirs qui crée des inégalités fondatrices des sociétés.

Pour Aristote, l'ensemble des rôles humains se subordonne à des finalités supérieures. Les inégalités structurent les groupes et les relations sociales. Comme dans l'institution familiale, la hiérarchie fait exister des différences structurantes pour le fonctionnement et le développement des systèmes humains. Les organisations socio-professionnelles sont nécessairement ordonnées sur deux axes vertical et horizontal. La hiérarchie est l'aménagement de l'axe vertical et peut être de plusieurs formes. L'organisation doit définir des limitations et un contrôle collectif des pouvoirs qui sont

attribués aux responsables hiérarchiques désignés. Des systèmes de contre-pouvoir peuvent être instaurés ou se constituer naturellement.

Les psychologues peuvent-ils rejeter la structuration dans son ensemble ? Garder un regard critique sur la hiérarchie et la façon dont l'autorité est exercée est une fonction essentielle dans le système. Ce regard ne doit pas conduire à un rejet massif. Il doit permettre la recherche de solutions de structuration et la mise en œuvre d'un sous-système spécifique aux psychologues inclus dans le système général pour pouvoir exister.

En 1977, le sociologue Michel Crozier éteignait déjà tous les préjugés sur la structuration et la hiérarchie par une analyse socio-organisationnelle dynamique des systèmes et des sociétés : *« D'une certaine façon, dire qu'il n'y a pas d'action sociale sans pouvoir n'est qu'une autre manière de dire qu'il n'y a pas – et ne peut y avoir – de champ non structuré. Car, si toute structure suppose, crée et reproduit du pouvoir, c'est-à-dire des inégalités, des rapports de dépendance, des mécanismes de contrôle social, on peut affirmer aussi qu'il ne peut y avoir non plus de pouvoir sans structures. »* (Crozier, Friedberg, 1977.)

Dans le champ des ressources humaines, les stratégies actuelles tendent à donner la parole aux employés en créant des espaces d'expression horizontaux où les acteurs d'une entreprise peuvent influencer sur les décisions et les stratégies ¹. L'administration est capable d'entendre l'intérêt de considérer l'humain et la dialectisation. De leur côté, les psychologues refusent de faire le pas administratif nécessaire pour avoir une place instituée dans le système en adoptant la hiérarchie minimale que représente l'instauration d'une place pour un(e) psychologue responsable administratif. Ils souhaitent rester sur un seul axe relationnel horizontal et maintenir cette situation de fractionnement de la responsabilité professionnelle sur un collectif statutairement indifférencié.

DE L'ILLUSION IDÉOLOGIQUE À UNE LOGIQUE UNIVERSITAIRE

Il est possible d'entendre cette prise de position négative et décontextualisée comme le signe d'une radicalisation de la pensée collective. Le défaut de structuration semble provoquer une faille dans les capacités de dialectisation groupale. Les signes cliniques concernant la profession révèlent pourtant clairement une défaillance de la fonction de représentation institutionnelle. De ce fait, le statut et les fonctions des psychologues sont largement méconnus et dévalorisés, alors que leur nombre et la demande du public accroissent. Les conflits avec les administrations locales et nationales sont très fréquents. Malgré cela, les psychologues réfutent l'idée d'une organisation de la profession qui prenne en compte l'axe relationnel vertical, seul capable d'être intégré au contexte législatif du système de santé (Vial-Durand, Turpyn, 2016).

Par ailleurs, certains psychologues nourrissent l'illusion de faire admettre juridiquement un collègue sans distinction hiérarchique comme mode d'organisation professionnelle dans le système de la fonction publique hospitalière (Garcin, 2016). Cet espoir de reconnaissance des collègues et d'absence de chef défie toutes les théories et toutes les règles de fonctionnement professionnel systémique. Il est juridiquement beaucoup trop aléatoire de fixer la responsabilité administrative d'une activité professionnelle sur un collectif où aucune structure hiérarchique ne vient créer des différences et sanctionner une échelle de pouvoir et de responsabilité. La collégialité est largement idéalisée. Ce mode de rassemblement a-structuré favorise l'émergence de symptômes collectifs de nature phobique (Soustre, 2014). Sans nomination de responsable hiérarchique, comment faire porter une quelconque responsabilité légale ? C'est à cet écueil que se heurtent toutes les relations des psychologues avec leur autorité.

Le refus de la hiérarchie repose sur des idéologies (Soustre, 2015). Symptôme inévitable pour un groupe humain déstructuré que d'être dirigé par les préjugés, les fantasmes et les angoisses collectives. À ces idéologies fondées sur la peur et le risque, nous opposeront les valeurs universitaires de la recherche collective, de la théorisation, de l'esprit critique et de l'innovation. Valeurs partagées par l'ensemble des psychologues en tant que professionnels issus de l'université, dont la déontologie oblige à des références théoriques explicites pour construire leurs choix et définir leurs positionnements ². Nous soutenons ici l'hypothèse que les psychologues de la FPH, qui représentent l'effectif le plus important de psychologues en France, sont dans une position « hors discours ». Ils sont hors contexte et, du fait de leur résistance à toute évolution, ils pourraient bien préparer eux-mêmes leur disparition.

DÉNI DU POUVOIR ET SYMPTÔMES PHOBQUES

Le problème d'une abolition de la hiérarchie dans un groupe est que celle-ci fera inmanquablement retour de façon insidieuse. Étant une composante naturelle des relations humaines, la hiérarchie ne peut être éliminée. En l'absence d'une structure hiérarchique instituée, on observe des prises de pouvoir officieuses, non encadrées par des règles et donc illégitimes. Sans un encadrement garantissant les règles d'une activité professionnelle et une attribution légitime du pouvoir et de l'autorité, tous les débordements sont possibles dans un groupe humain. C'est la tendance à l'anomie. Les psychologues ne font pas exception à cette règle que la liberté ne vaut que si elle est bordée de limites. Dans les groupes, les limites doivent être incarnées pour faire autorité.

La question du pouvoir est au cœur de ce refus de la hiérarchie par les psychologues (Raoult, 2015). Il est vécu comme un objet dangereux avec lequel il est nécessaire de prendre ses distances. Malheureusement, cet aspect des relations sociales n'est jamais plus dangereux que lorsqu'il manque

d'un encadrement pour en déterminer les contours. Tout comme la hiérarchie, le pouvoir est inhérent aux groupes et ne peut être aboli. Tout groupe social se constitue autour de l'organisation et de la répartition des différentes formes de pouvoir. En se faisant les interlocuteurs des directions, les coordinateurs d'un collège acquièrent inévitablement une maîtrise de l'information. Les théories de la psychologie du travail montrent que celui qui détient l'information détient un pouvoir très important au regard de son groupe d'appartenance. Le déni du pouvoir et de la hiérarchie n'empêche en rien leur existence dans le groupe. Il les rend seulement moins visibles et moins contrôlables.

La légitimité d'un pouvoir officieux et non réglementé reste sur un plan imaginaire sans franchir le cap du symbolique. C'est ce qui peut expliquer certaines dérives collectives. Du fait de ce défaut de cadre que provoque l'absence d'une hiérarchie, il est remarquable de constater dans les collèges que certains principes dogmatiques peuvent être portés jusqu'à des points d'extrémité. Dans la plupart des collectifs de psychologues, le changement institutionnel, quel qu'il soit, sera considéré comme une menace. Dans d'autres lieux, l'évitement de la problématique de la hiérarchie atteint la contradiction de voir résoudre la question de l'évaluation professionnelle par l'adoption d'une évaluation médicale ou paramédicale des psychologues de l'établissement. Ces pratiques paradoxales sont « hors discours », car elles sont en opposition symbolique avec la loi et la déontologie ³. C'est encore à une logique phobique que l'on doit les nombreux phénomènes de désignation de « victimes émissaires » (Girard, 1972) observables cliniquement dans les collectifs. Ces symptômes traduisent la réalité vécue par les psychologues : leur position de tiers institutionnels est invalidée par une exclusion du système, de son organisation et de tous les dispositifs visant à le développer.

POSITION HORS DISCOURS

Les questions posées par leur autorité restent très souvent sans réponse de la part des collectifs de psychologues. Dans la plupart des collèges, aucune règle ne vient définir les votes et les prises de décisions. On observe ainsi des réunions en petits comités avec des discussions unanimes qui confortent évidemment les positions les plus conservatrices et protectionnistes. Sans débat contradictoire et sans véritable dynamique dialectique, les groupes deviennent réfractaires au changement. Ils se ferment à toute innovation collective.

En laissant à d'autres le pouvoir administratif, les psychologues sont soumis à l'évaluation et aux décisions des autres professions. Yann Durmarque, juriste spécialisé sur la question du statut des psychologues, remarquait en 2001 à propos du défaut de structuration que « *tous les ingrédients sont réunis pour que le psychologue se trouve dans une situation d'infériorité patente vis-à-vis de ses collègues d'autres disciplines* » (Durmarque, 2001).

Pour Patrick-Ange Raoult, « *le constat s'impose d'une paralysie généralisée des psychologues dans la FPH. [...] L'absence de chef tient lieu d'illusion fragile et périlleuse. Il s'ensuit une marginalisation institutionnelle et une absence d'inscription dans l'architecture organisationnelle des établissements* » (Raoult, 2015). Dans ce contexte institutionnel de déliaison sociale, les valeurs universitaires et déontologiques sur lesquelles repose le métier de psychologue sont délaissées au profit de réactions idéologiques et défensives qui provoquent un immobilisme chronique.

En 1970, Jacques Lacan théorise la constitution du lien social pour le sujet humain. Il s'inspire de l'anthropologie structuraliste de Claude Lévi-Strauss et de la linguistique de Ferdinand de Saussure. La séparation et la différenciation symbolique sont les prérequis à la structuration et à l'entrée dans le lien social. L'apport que représente la théorie des quatre discours nous donne un outil analytique pour une lecture des conflits et des positionnements institutionnels. Il s'agit d'une théorie dynamique applicable sur le plan individuel autant que pour un groupe. Le discours du maître y représente un des quatre pouvoirs sociaux qui s'articulent les uns aux autres. Il représente les règles et les lois. Dans l'institution, le discours du maître est tenu par l'administration.

N'ayant aucun représentant intégré à l'administration, les psychologues ne sont pas différenciés, et aucune inégalité symbolique ne structure les regroupements. Ils sont alors dans l'impossibilité de tenir une position de pouvoir et de décision sur l'ensemble des sujets administratifs, y compris ceux qui les concernent. En éliminant toute conception d'une hiérarchie interne, les psychologues n'ont donc jamais accès à une position de maîtrise reconnue par l'administration. Sauf à être hors lien social, ne pas avoir accès à l'un des quatre discours est, selon la théorie lacanienne, chose impossible dans le cadre d'un lien relationnel socialisé et stable. L'alternance des discours du maître, de l'hystérique, de l'universitaire et de l'analyste est une condition structurale pour l'existence du lien social.

Or, dans le contexte juridique de professionnalisation des métiers du soin, de l'éducation, de la formation, de la psychothérapie... cette absence de possibilité d'un discours administratif provoque une vacuité qui s'est traduite, en 2009, par la disparition de référence législative à l'activité des psychologues dans le champ de la santé. Ce qui peut être défini comme une situation de forclusion aux sens juridique et analytique du terme. Dans le système FPH, l'absence de structure provoque l'absence de représentation symbolique de la profession.

DONNER CONSISTANCE AUX SCIENCES HUMAINES DANS LE SYSTÈME

Dans la FPH autant que dans le champ médicosocial, les établissements sont aujourd'hui des entités indépendantes qui doivent prendre leurs propres dispositions particulières en termes d'organisation. Les psychologues ont une fonction primordiale dans les systèmes de la santé et de l'éducation. Une

fonction critique relative aux aspects relationnels et humains dans les soins et les liens sociaux. Cette fonction est primordiale, puisqu'elle permet de combattre la « iatrogénie » (Israël, 1993), ce paradoxe antithérapeutique qui s'installe insidieusement dans les services médicaux et éducatifs. Au-delà de leur fonction psychothérapeutique, la fonction critique universitaire des psychologues nécessite d'être reconnue et intégrée à l'administration (Fourcher, 2013).

À l'hôpital, chaque profession est structurée en pôles de spécialité formant un système local, lui-même inclus dans les systèmes régional et national. Les collèges de psychologues dotés d'une coordination simple, non institués comme forme organisationnelle, sont exposés sans représentants administratifs dans un système où chaque profession porte sa propre responsabilité d'action et de projet collectif.

Pourtant, grâce à Denys Robiliard et au travail des organisations professionnelles, la Loi de santé de 2016 réintroduit la dimension psychologique dans le soin. Le Code de la santé publique (CSP) reconnaît la prise en compte de la singularité du patient et de ses aspects psychologiques comme une mission fondamentale des établissements de santé (art. L. 6111-1 du CSP). Les établissements devront désormais formaliser un « projet psychologique » lors de la rédaction de leur projet d'établissement (art. L. 6143-2 du CSP). La politique de santé mentale reconnaît les psychologues comme des acteurs incontournables de sa mise en œuvre territoriale (art. L. 3221-1 du CSP). L'instauration des groupements hospitaliers de territoire (GHT) renforce cette nécessité d'une représentation collective instituée, organisée et, donc, hiérarchisée.

Le gouvernement refuse la promulgation de décrets d'application à ces articles de loi. Il est probable que le défaut de proposition de structuration hiérarchique de la part des psychologues provoque un tel recul politique. Ces textes représentent cependant un progrès notable, dont les psychologues doivent se saisir en tenant compte du contexte dans lequel ils s'inscrivent. En l'absence d'une instance ordinale garantissant les droits, les devoirs et les limites de l'exercice du métier de psychologue, les « projets psychologiques d'établissement » ne pourront avoir de légitimité administrative s'ils ne s'appuient pas sur une structure hiérarchique minimale.

Les psychologues peuvent prendre place dans l'organisation hiérarchique d'un système et affirmer leur identité et leur fonction. Nous citerons en exemple le « pôle fonctionnel de psychologie » de l'établissement public départemental de l'enfance et de la famille (EPDEF), dans la région des Hauts de France (Pas-de-Calais). Cette structure interne est dirigée par une psychologue-directrice ayant sous son autorité hiérarchique une douzaine de psychologues : « *La vision clinique qu'apporte le pôle de psychologie est, dit-elle, un vrai plus dans les échanges entre directeurs sur la régulation et la gestion des projets existants et ceux à venir et elle éclaire les discussions d'un regard spécifique sur la souffrance des usagers, leur mode relationnel, etc. La participation du directeur du pôle de*

psychologie au niveau institutionnel permet la prise en compte, dans le processus de décision, des analyses des psychologues intervenant dans les structures. » (Dufourt-Lefort, 2016.)

Cet exemple démontre que, lorsque les psychologues sont représentés par une structure hiérarchique, ils ne perdent ni leurs valeurs déontologique, éthique et critique, ni leur place auprès des patients. Ils acquièrent la possibilité de tenir un discours institutionnel et de faire valoir la prise en compte des aspects psychologiques dans les processus décisionnels des établissements. Autrement dit, avec une organisation reconnue par l'environnement dans lequel ils évoluent, les psychologues sont en capacité de tenir une place relative aux sciences humaines dans le système. Ils ont la possibilité d'inscrire leur spécificité sur une échelle administrative et décisionnelle.

Sur le plan individuel, et dans le cadre des consultations auprès du public, les psychologues peuvent conserver un fonctionnement singulier. Dès qu'il s'agit de dynamiques de groupe, les choses sont plus complexes. Puisqu'il ne peut exister d'organisation collective sans structure, les psychologues n'ont jamais pu constituer un corps professionnel à proprement parler. C'est justement à cette faille que la nouvelle gouvernance nous confronte. La nouvelle organisation du système de santé oblige à faire corps là où, hier, la singularité des psychologues était suffisante pour appréhender les seules problématiques cliniques. Aujourd'hui, les questions organisationnelles et administratives sont posées aux psychologues par leur autorité hiérarchique. Sans structuration déterminée, aucun collectif ne peut avoir la consistance suffisante pour répondre aux questions de son existence et de son évolution.

S'ils veulent avoir une consistance institutionnelle et être intégrés au système pour pouvoir agir sur lui, les psychologues doivent inventer une structure hiérarchique et organisationnelle reconnue. S'ils veulent être crédibles et avoir du poids dans les instances des établissements et auprès des autorités, leurs choix doivent porter sur le mode de désignation d'un responsable administratif, sur la dénomination et l'organisation des structures institutionnelles à inventer. Ce sont le contexte juridique, les références théoriques et les racines universitaires des psychologues qui leur dictent cette impérieuse nécessité.

Notes

1. Stratégies de la QVT, « qualité de vie au travail ».
2. Code de déontologie des psychologues (1996), Titre 1, Principe général 5 – Qualité scientifique.
3. Code de déontologie des psychologues (1996), Titre 1, Principe général 7 – Indépendance professionnelle ; Loi du 9 janvier 1986, décret n° 91-129 du 31 janvier 1991, article 2.

Bibliographie

Aristote, *Éthique à Nicomaque, Livre I*, Paris, Librairie générale française.

Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 2014.

Dufourt-Lefort F., 2016, « Un pôle fonctionnel de psychologie », *Psychologues et psychologies*, 242 : 13-14.

Durmarque Y., 2001, *Les Psychologues, un statut juridique à la croisée des chemins*, Paris, Éditions Tec & Doc.

Fourcher G., 2013, « Les compétences professionnelles du psychologue. Enjeu politique », *Le Journal des psychologues*, 307 : 6-9.

Garcin E., 2016, « Psychologues et hiérarchie : l'improbable équation », *Le Journal des psychologues*, 341 : 14-16.

Girard R., 1972, « Œdipe et la victime émissaire », in *La Violence et le sacré*, Paris, Hachette littérature, 1990.

Israël L., 1993, « La maladie iatrogène », *Confrontations psychiatriques*, 40 : 7-23.

Lacan J., 1970, « L'envers de la psychanalyse », *Le Séminaire (1969-1970), Livre xvii*, Paris, Le Seuil, 1991.

Raoult P.-A., 2015, « Du supérieur hiérarchique des psychologues », *Le Journal des psychologues*, 324 : 11-15.

Soustre P., 2014, « Clinique d'une collégialité idéalisée », *Psychologues et psychologies*, 234 : 15-18.

Soustre P., 2015, « Les collectifs de psychologues de la FPH, pour quelle pensée groupale ? », *Le Journal des psychologues*, 332 : 7-9.

Vial-Durand M., Turpyn M., 2016, « Au chevet de la clinique », *Le Journal des psychologues*, 337 : 7-9.

Werber B., 2009, *Le Miroir de Cassandre*, Paris, Albin Michel.