

Seules les courtes citations sont autorisées avec la mention :

Bilheran, A. 2009. « Quelques réflexions sur l'intervention dans les risques psychosociaux », in Revue *Psychologues et Psychologies*, « Une profession... Une formation... Des compétences », nov. 2009.

L'éthique des pratiques professionnelles en entreprise : être psychologue fait-il une différence ? Quelques réflexions sur l'intervention dans les risques psychosociaux

Introduction : pour une définition de l'éthique

Le mot « éthique » est souvent devenu incantatoire : il est invoqué dans de nombreuses circonstances, sans que l'on ne sache précisément le définir. Ethique, morale, déontologie, comment s'y retrouver dans cette forêt sémantique ? Être psychologue fait-il une différence dans l'intervention en entreprise sur les risques psychosociaux ?

I. Morale, Ethique, Déontologie

I.1. La Morale

La Morale, c'est un Idéal, une loi qui ne repose pas sur l'expérience mais est formelle et universelle : elle se définit comme l'ensemble des devoirs et impératifs catégoriques qui commandent de faire le bien de façon absolue (E. Kant, 1785). Transcendante, elle pose des principes moraux universels, par exemple le « tu ne tueras point ». Le philosophe E. Kant travailla à cet égard l'exemple suivant (1797) : quelqu'un est pressé, par un assassin, à dénoncer, en connaissance de cause et sous la menace, la cachette d'un ami que le meurtrier poursuit pour le tuer. Kant indique que, même dans ce cas, le principe moral commande de ne pas mentir.

I.2. L'éthique

Il ressort de cet exemple que les conséquences de l'application à la lettre du principe moral de dire la vérité risquent d'être meurtrières en pratique, mais aussi de contrevenir à d'autres principes moraux, comme l'assistance à personne en danger, et la loyauté envers ses amis. Ainsi, les principes moraux, dans leur réalisation pratique, doivent être repensés en fonction du contexte. C'est ce que l'on appelle **l'éthique** : l'éthique pense les conditions de l'action optimale d'un point de vue moral, en tenant compte des circonstances pratiques (« kairos »). Pour ce faire, elle nécessite l'art de la prudence délibérative (Aristote, EN, II, 6 : l'homme « phronimos », possédant la sagesse pratique, l'homme compétent).

L'éthique pense ainsi l'adéquation des principes moraux avec le territoire incertain de l'action humaine : « Or, sur le terrain de l'action et de l'utile, il n'y a rien de fixe, pas plus que dans le domaine de la santé. Et si tel est le caractère de la discussion portant sur les règles générales de la conduite, à plus forte raison encore la discussion qui a pour objet les différents groupes de cas particuliers manque-t-elle également de rigueur, car elle ne tombe ni sous aucun art, ni sous aucune prescription, et il appartient toujours à l'agent lui-même d'examiner ce qu'il est opportun de faire, comme dans le cas de l'art médical, ou de l'art de la navigation » (op. cit., II, 2). Ainsi, les règles morales varient dans leur application pratique (cf. St Thomas d'Aquin), et l'éthique est le lieu des dilemmes, des cas de conscience, afin de choisir le moindre mal : car il s'agit souvent d'évaluer le principe moral qui prévaut sur un autre. Les questions liées à l'avortement ou à l'euthanasie en sont une illustration, elles mettent en tension la question de la vie, de la mort, du respect de la personne humaine, du libre-arbitre.

L'éthique est donc la conduite juste, qui conserve l'esprit de la morale, sans pour autant respecter ses principes à la lettre. En ce sens, l'éthique est politique, car elle vise l'action vertueuse au sein de la vie en commun, de la cité.

I.3. La déontologie

La déontologie quant à elle englobe l'ensemble des obligations que les professionnels s'engagent à respecter pour garantir une pratique conforme aux normes et aux objectifs de la profession. Il s'agit des règles, des obligations et surtout des devoirs qui forment le cadre pratique de la conduite éthique et peuvent aider à la prise de décision dans le domaine professionnel.

I.4. En somme...

La morale fixe des idéaux, l'éthique tente d'incarner ses idéaux dans la complexité des actions humaines, et la déontologie offre le cadre de la conduite éthique, appliquée à un domaine professionnel.

Ainsi, l'éthique préside à la conduite humaine guidée par l'esprit de la morale : elle implique le respect d'un savoir-être, mais aussi d'un savoir-faire, associé à des compétences spécifiques. Elle est un savoir pratique et empirique (contrairement au savoir théorique et idéal de la morale), qui juge la vertu d'une action, selon ses modalités, moyens et conséquences. Elle appelle à la responsabilité, c'est-à-dire à la réponse individuelle que chacun doit garantir à ses actes. Dans la mesure où elle est un jugement, elle est orientée par l'interprétation, et le caractère relatif de l'interprétation. La question devient donc : quelles sont les conditions d'une juste interprétation ? En cela, elle ne peut être dogmatique et doit impérativement s'ouvrir tant au dialogue qu'au questionnement.

Seules les courtes citations sont autorisées avec la mention :

Bilheran, A. 2009. « Quelques réflexions sur l'intervention dans les risques psychosociaux », in Revue *Psychologues et Psychologies*, « Une profession... Une formation... Des compétences », nov. 2009.

Pour l'éthique du psychologue, il est indispensable de souligner qu'elle se fonde sur **la consistance des savoirs** (formation, stages...), qui éclairent la déontologie professionnelle. Cette condition est indispensable, mais non suffisante : « La pratique du psychologue ne se réduit pas aux méthodes et aux techniques qu'il met en œuvre. Elle est indissociable d'une appréciation critique et d'une mise en perspective théorique de ces techniques » (art. 17, code de déontologie). Ainsi, il est impératif de penser qu'être psychologue, ce n'est pas seulement avoir acquis des savoirs-faires techniques, théoriques et pratiques, mais c'est aussi **un état de conscience** qui ne cesse de se renouveler. Le psychologue agit en conscience, et il se doit de travailler sa conscience (seul, en supervision, et avec ses pairs) en travaillant les questions éthiques qui traversent sa profession (dilemmes moraux, contexte de l'action etc.). La dimension professionnelle du psychologue suppose de tendre vers la lucidité des cas de conscience, de ne jamais les négliger, ce qui instaure une remise en question sans cesse renouvelée. L'éthique professionnelle se fonde donc tout à la fois sur l'acquisition de connaissance et le travail sur la prudence délibérative avant toute action, afin de viser la conduite juste (Aristote).

II. L'intervention du psychologue en responsabilité

Le code de déontologie est un garde-fou, qui délimite le cadre et les conditions de l'intervention. Par exemple, l'article 15 suppose garantir des locaux adéquats aux exigences légales de la pratique professionnelle, pour garantir notamment le secret professionnel. D'autres articles viennent renforcer les conditions de l'intervention.

Toutefois, les champs d'intervention de la profession étant en pleine évolution, certains « territoires » novateurs impliquent des enjeux et des missions inédites, notamment l'entreprise, qui suppose une adaptation de nos pratiques institutionnelles. C'est pourquoi il devient incontournable de réfléchir au positionnement éthique du psychologue dans ces nouveaux territoires où il s'investit, où les règles sont en perpétuelle évolution, et où la place du psychologue est à faire, soit qu'elle ne soit absolument pas reconnue, soit qu'on lui prête une toute puissance assez naïve prêtant à la confusion la plus générale, soit encore qu'on la conçoive de façon instrumentale, comme du « consommable psy »...

II.1. L'interrogation sur la place

Toute action du psychologue entend se poser initialement **la question de la place** : À quelle place suis-je ? À quelle place veut-on me mettre ? Qu'est-ce que je représente pour l'Autre ? Cette question de la place n'est ni plus ni moins qu'une réactualisation de la question sur le transfert et le contre-transfert. De plus, elle sera davantage confortée par les questions suivantes : Quelle est ma latitude d'action ? Quelles conséquences (court, moyen, long terme) pour telle action ? Quelle dimension de respect de l'autre tout au long de l'action ? Car l'interrogation sur la place pose aussi la question de **la responsabilité**, c'est-à-dire de la capacité de savoir répondre de ses actes à long terme. C'est aussi pour cette raison que **l'éthique ne saurait se réduire à une simple affaire de conviction ou d'opinion**.

II.2. L'éthique est là pour trancher les conflits de loyauté

Le questionnement éthique entend solutionner un conflit de loyauté. C'est en cela qu'il est toujours imparfait, et difficile. Le psychologue ne cesse de s'approprier la démarche du questionnement éthique, il y a là même un « style » de la profession. En cela, le psychologue semble plus avancé que d'autres acteurs de la santé mentale. Mais il reste encore tout un chemin à parcourir, dont il est nécessaire de ne pas s'exonérer.

III. Le clinicien en entreprise

Actuellement, le psychologue clinicien est de plus en plus sollicité en entreprise, dans des champs d'action dont elle a besoin : le diagnostic sur la souffrance au travail (entretiens individuels et collectifs avec les salariés, analyse organisationnelle des facteurs, préconisations), l'accompagnement au changement, la formation, le conseil, la régulation... Toutes ces actions contraignent à une vigilance, eu égard au positionnement éthique, qui doit s'adapter aux nouvelles contraintes organisationnelles mais aussi aux nouvelles demandes.

Seules les courtes citations sont autorisées avec la mention :

Bilheran, A. 2009. « Quelques réflexions sur l'intervention dans les risques psychosociaux », in Revue *Psychologues et Psychologies*, « Une profession... Une formation... Des compétences », nov. 2009.

III.1. Le risque de l'emprise

L'institution traditionnelle, telle que nombre de nos collègues l'ont débroussaillée, est plutôt connue dans ses modes d'exercice du pouvoir. En revanche, l'entreprise décline autrement les enjeux du pouvoir, notamment en ce que sa survie dépend des fonds financiers qu'elle parvient à rassembler, et que ces fonds proviennent en partie d'une supposée « performance » par rapport aux concurrents. La psychologie a déjà été souvent appelée par l'entreprise pour augmenter cette « performance » (recrutement, motivation des salariés etc.). C'est même l'une de ses raisons d'exister dans l'entreprise, l'autre étant d'éviter des dégâts humains trop importants, lorsque l'idéal tyrannique de performance crée de la « contre-performance », traduite par des symptômes majeurs de souffrance au travail.

Lorsque l'entreprise est en grave souffrance, elle attend une résolution d'urgence, car précisément, sa survie économique dépend d'une résolution rapide des problèmes. Par ignorance souvent, elle ne sait pas comment et à qui faire appel, et la demande s'apparente parfois à une demande de remèdes miracles sans effort de remise en question. C'est là que l'entreprise a besoin d'un psychologue, qui analyse les processus organisationnels à l'œuvre, l'aide à prendre une certaine distance par rapport au temps de l'urgence, soutienne une position d'autonomie psychique et maintienne un cadre structurant. Face aux patients, nous savons bien qu'il s'agit de cerner la demande dissimulée derrière la demande formulée, nous savons aussi qu'il est important de mettre une limite structurante lorsque la demande est une demande miracle dans l'urgence, sans travail de remise en question sur soi. Il en est de même pour l'organisation : le psychologue propose ainsi une mise en pensée de ce dont l'entreprise souffre, et l'on ne peut pas ignorer qu'actuellement, de nombreuses entreprises se retrouvent en mode de trauma permanent, sans en connaître l'origine, et sans mettre en lien cette chronicité sourde avec la survenue d'événements graves qui font alors symptôme et occupent la scène médiatique.

Comment peut-on rouvrir des espaces psychiques ? Comment aider l'entreprise ? Et comment dépasser la tentation des dérives ?

La première aide apportée par le psychologue consiste à tenir le **cadre**, c'est-à-dire à maintenir une **vigilance** éthique pour que l'autorité liée à sa fonction ne se dévoie pas dans une tentative d'instrumentalisation au sein des jeux de pouvoir de l'entreprise. Car, pour occuper une fonction de « tiers », de « neutralité » à l'égard de l'organisation, encore faut-il se tenir suffisamment à distance des enjeux de pouvoir et des processus parfois pervers (hyper contrôle, manipulation, instrumentalisation, désaffectation, fétichisation etc.) dans lesquels elle peut être ligotée.

Cette fonction de tiers implique d'emblée le questionnement éthique sur la demande et la réponse que l'on peut proposer (qui, souvent, consiste à décaler la demande pour faire surgir une autre problématique sous-jacente) : Peut-on répondre à la demande d'opérer des diagnostics dont la finalité serait abusive et parcellaire ? Peut-on intervenir auprès de salariés lorsqu'il s'agit non pas de les aider à dépasser une souffrance, mais à garantir à l'entreprise une caution « psy » qui l'exonère d'une remise en question ? Peut-on mettre ses compétences diagnostiques pour servir des critères de sélectivité sauvage, etc. ? Parfois, les dilemmes sont moins évidents, et il convient alors de choisir une stratégie de « moindre mal » pour l'organisation à laquelle le psychologue vient en aide.

Les exemples de demandes abusives par des entreprises en souffrance sont compréhensibles (l'objectif étant de « se débarrasser » le plus rapidement possible des problèmes « gênants » liés à l'expression de la souffrance psychique) et variés, jouant parfois sur le mode du chantage affectif et financier. Il est essentiel que le psychologue parvienne à maintenir le cap et le cadre, à penser ces modes de contraintes psychiques, et ce, afin d'aider l'entreprise à prendre conscience des processus qu'elle met parfois en œuvre, de façon défensive, et qu'elle subit surtout.

Mais surtout et fréquemment, par ignorance aussi, l'entreprise attribue une toute-puissance au psychologue. Il peut apparaître comme celui par qui tout est possible : résolution des problèmes de souffrance au travail, consultations, formations, groupes de parole et d'analyses de pratique. Dans des contextes organisationnels en souffrance, les places sont confondues, et le psychologue, là encore, peut et doit particulièrement veiller à sauvegarder le cadre et une fonction distanciée.

III.2. Le psychologue en dépendance

Le psychologue vise l'indépendance de réflexion et de parole dans sa profession. Mais que signifie cette indépendance de principe, seule condition du questionnement éthique, si les psychologues sont eux-mêmes en situation de dépendance matérielle, sans protection ? Les risques de dépendance matérielle et économique des psychologues en situation précaire peuvent ainsi devenir le terreau sur lequel croissent des demandes abusives. La dépendance sur la perte d'emploi, en somme, la dépendance économique peut venir attaquer l'éthique des psychologues, et il convient non seulement d'en prendre conscience, mais également d'élaborer des stratégies pour conserver cette autonomie de penser qui est indispensable à la profession. Ainsi, il arrive que, sous la contrainte économique, le psychologue lui-même se retrouve en situation d'être manipulé. Par exemple, une direction incite fortement un psychologue afin qu'il mette en place des groupes d'analyse de pratiques auprès de ses collègues, alors que lui-même fait déjà des consultations. Cette demande,

Seules les courtes citations sont autorisées avec la mention :

Bilheran, A. 2009. « Quelques réflexions sur l'intervention dans les risques psychosociaux », in Revue *Psychologues et Psychologies*, « Une profession... Une formation... Des compétences », nov. 2009.

d'apparence anodine, mélange les genres et donne aux salariés l'impression que le psychologue occupe une place de toute-puissance : il est psychologue des individus mais aussi des groupes auxquels ces individus appartiennent. Autre exemple : une direction et un CHSCT pressent le psychologue de faire un rapport annuel, qui se retrouve en réalité fétichisé au milieu de conflits de pouvoir et n'a alors plus pour objectif de faire de la prévention des risques psychosociaux.

III.3. La question de l'intime et des espaces

Faut-il rappeler que l'entreprise n'a pas, dans sa vocation, à régenter l'univers de l'intime ? Le soin psychique ne peut avoir lieu au sein de l'entreprise, qui est un lieu d'affiliation, un lieu hors neutralité et dont la vocation n'est pas le soin. C'est une première question éthique.

La seconde concerne la latitude et les possibles de l'intervention du psychologue comme « psychologue de l'entreprise », l'entreprise étant alors entendue comme une « personnalité » à part entière. Le consultant psychologue peut ainsi « diagnostiquer » la pathologie de l'entreprise (modes de gestion, modes relationnels, modes d'organisation), ou occuper une fonction de régulation (analyse de pratiques, groupes de parole, accompagnement...), ou encore occuper une fonction de formateur. Dans l'idéal, il est impératif de répartir les rôles : le diagnostiqueur peut difficilement être l'accompagnateur du changement, le formateur ne peut pas non plus être le diagnostiqueur, l'intervention du psychologue ne peut pas être à la fois une intervention sur la plainte individuelle et une intervention sur la conduite collective du changement... Ceci est peut-être d'autant plus essentiel que l'entreprise sera noyée dans une confusion des espaces (confusion de l'intime et du professionnel, confusion des rôles, confusion des mémoires, périodes de restructuration etc.). Car l'entreprise se manifeste comme un champ extrêmement sensible à l'éthique des pratiques professionnelles du psychologue, où le moindre écart éthique peut se révéler lourd de conséquences pour l'organisation et faire bouler de neige dans le système.

III.4. Le psychologue garant du cadre

La fonction du psychologue clinicien en entreprise ne déroge pas à son positionnement déontologique : ouverture, neutralité bienveillante, analyse distanciée des processus psychiques individuels et groupaux, repérages organisationnels. Mais surtout, et avec une vigilance accrue, le psychologue entend soutenir le cadre. Qu'est-ce à dire ? L'intervention du clinicien en entreprise vise à permettre une circulation de la pensée, une mise à distance des problématiques traversées, une prise de conscience des processus, une remise en question organisationnelle des différentes fonctions dans l'entreprise et des décisions mises en œuvre. Le clinicien intervient là où il existe de la souffrance psychique. Il est là pour redonner du souffle psychique, pour aider à dépasser les crispations et les clivages, pour aider à retrouver le goût du vivre et du travailler ensemble.

L'entreprise moderne est traversée par un temps de l'urgence, des sollicitations multiples, un environnement très concurrentiel. Cette tension permanente et cette nécessité du renouvellement permanent entraînent une succession de micro-traumas collectifs. Bien sûr, la conduite du changement est toujours requise, mais parfois, l'entreprise ne prend pas le temps de la mettre en œuvre, prise qu'elle est dans le temps de l'urgence vitale. L'intensification des modifications comportementales et mentales, ainsi que la tension toujours plus forte peuvent engendrer des traumatismes plus lourds, qui font alors symptômes, et face auxquels l'entreprise se sent souvent impuissante (l'exemple le plus actuel étant les passages à l'acte suicidaires). Comment aider l'entreprise à sortir du passage à l'acte, à penser ses traumatismes, à concevoir une façon d'être et de faire plus distanciée ? Qu'est-ce qui a conduit l'entreprise à générer de la contre-performance ? Comment réinstaurer du dialogue, mais aussi des processus positifs donnant du plaisir à travailler ensemble ?

Autant de questions à résoudre, et ce, alors même que l'intervention du psychologue, quand bien même elle serait souhaitée, vient générer tout à la fois **de la crainte, de la défense et de l'espoir**, comme pour tout travail sur soi qui nécessite une remise en question, toujours difficile et psychologiquement coûteuse, surtout lorsque cette remise en question a lieu sous l'œil attentif et aiguisé de l'inspecteur du travail, d'autres organismes spécialisés dans la prévention des risques psychosociaux et, bien pire, des médias...

Conclusion

Ainsi, l'éthique du psychologue implique un questionnement incessant, toujours réitéré, sur le positionnement, la prise de décisions, les motivations des actions et leurs conséquences, tant pour lui que pour ceux auxquels il vient en aide. Il s'agira toujours, dans la résolution du conflit de loyauté, de choisir la solution la moins mauvaise, celle qui met le moins en péril la dignité d'autrui. Ce positionnement éthique nécessite *a minima* les conditions d'une liberté de pensée, autorisant l'émergence des questionnements. Cela implique notamment :

- De conserver l'indépendance matérielle, qui permet d'éviter les chantages à la dépendance

Seules les courtes citations sont autorisées avec la mention :

Bilheran, A. 2009. « Quelques réflexions sur l'intervention dans les risques psychosociaux », in Revue *Psychologues et Psychologies*, « Une profession... Une formation... Des compétences », nov. 2009.

- De se poser la question des limites éthiques que l'on est prêt ou non à accepter pour obtenir/ne pas perdre un emploi
- De travailler sur ses peurs mais aussi sur l'aliénation psychique, et son contraire, l'autonomie psychique
- D'avoir conscience des problématiques éthiques qui risquent de se poser, avant même d'investir un nouveau travail ou une mission (d'où la nécessité d'une connaissance préalable à l'expérience)
- De toujours se reposer la question des motivations conscientes et inconscientes qui président à la place qu'on occupe, tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'aider autrui.

À l'heure des coachs protéiformes, des « psys » en tout genre, il est essentiel que le psychologue fasse valoir plus que jamais l'importance du questionnement éthique sur le psychisme (individuel, groupal, organisationnel), qui fait la spécificité de sa pratique professionnelle dans le respect de la personne humaine.

Bien plus, ne serait-il pas indispensable que la profession produise un discours pédagogique et déontologique sur l'éthique de l'intervention en entreprise, qui tienne compte des spécificités de ce secteur, et puisse être mis à disposition tant de l'entreprise elle-même que des collègues qui souhaiteraient intervenir dans ce secteur ?

Bibliographie citée

Aristote *Ethique à Nicomaque*, Paris, Vrin, 1994 (traduction J. Tricot).

CODE DE DEONTOLOGIE DES PSYCHOLOGUES. Texte du 22 mars 1996, ratifié en assemblée plénière à Paris le 22 Juin 1996 (AEPU - ANOP – SFP).

Kant, E. (1785), *Fondements de la Métaphysique des Mœurs*, Paris, Delagrave, 1992 (introduction par Victor Delbos).

Kant, E. (1797), « D'un prétendu droit de mentir par humanité », in *Théorie et pratique*, Paris, Flammarion, 1994.

Ariane BILHERAN

Ancienne Elève de l'Ecole Normale Supérieure, Ulm - Paris

Psychologue Clinicienne, Docteure en Psychopathologie

Chargée de cours à l'Université, Formatrice, Consultante

ariane@semiode.com

Bibliographie indicative récente de l'auteure sur les risques psychosociaux

Bilheran A., Bouyssou G. (2010a), *Harcèlement en entreprise : comprendre, prévenir, agir*, Paris, Armand Colin (à paraître).

Bilheran A. (2010b), *Tous des harcelés ?*, Paris, Armand Colin (à paraître).

Bilheran, A. (coll.) (2010c), « Comprendre les troubles psychosociaux par l'approche organisationnelle », in *Evaluer et prévenir les risques psychosociaux au travail*, Paris, Armand Colin (à paraître).

Bilheran, A. (2009a), *L'autorité*, Paris, Armand Colin.

Bilheran, A. (2009b), *Harcèlement. Famille, Institution, Entreprise*, Paris, Armand Colin, coll. Sociétales.

Bilheran, A. (2009c), « Les risques psychosociaux sont-ils en lien avec des problèmes d'autorité ? », in *Les Cahiers des Facteurs Psychosociaux*.

Bilheran, A. (2009d), « Le management face aux vrais/faux harcèlements : comment décrypter pour réagir ? », in *Revue des Centraliens*, Ecole Centrale de Paris.

Bilheran, A. (2009e), « Résistance culturelle et conduite du changement en entreprise », in *Revue des Centraliens*.

Bilheran, A. (2009f), « Du suicide : à qui la faute ? », in *Les Cahiers des Facteurs Psychosociaux*, décembre 2009.

Bilheran, A. (2008), « Harcèlement, système et organisation », in *Les Cahiers des Facteurs Psychosociaux*, août 2008.

Bilheran A. (2007a), « Harcèlement moral et mise au pas : esquisse d'une violence groupale », in *Interfaces Psy*.

Bilheran, A. (2007b), « Optimiser les ressources humaines : le conseil en psychologie », in *Revue des Centraliens*.

Bilheran A. (2006), *Le harcèlement moral*, Paris, Armand Colin.