

L'éthique, une solution pour les établissements de santé et médico-sociaux ?

Cet article est issu d'un groupe de travail pluri professionnel sur ce sujet, sous l'égide de l'Espace de réflexion éthique Auvergne Rhône Alpes.

Introduction

Les établissements de santé et médico-sociaux sont confrontés à de forts paradoxes : d'un côté pénurie et absentéisme de soignants, de l'autre un potentiel important des équipes soignantes et du management de proximité. Ces acteurs ont fait preuve de résilience et d'une capacité remarquable d'adaptation et d'innovation lors de la crise Covid19. Cette crise a aussi révélé la complexité du système de santé et de la réglementation hospitalière ainsi que la lassitude des soignants. De plus les dirigeants de ces établissements sont soumis à des contraintes normatives d'organisation de leur modèle de gouvernance et de leur gestion ainsi que de performance financière.

Dans ce contexte surréglementé, le monde hospitalier doit faire face aux bouleversements considérables liés à l'intégration de nouvelles technologies, à la participation active de l'utilisateur, à l'arrivée massive de générations Y et Z, à l'émergence de la « e-santé » et de l'intelligence artificielle, au développement de la télémedecine, aux nouvelles filières et parcours de soins, aux groupements hospitaliers de territoire (GHT), aux dispositifs de coordination et la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Confrontés à ces ruptures et nouveaux paradigmes les dirigeants doivent modifier leur posture managériale et remettre en question les approches classiques hiérarchiques et descendantes, et respecter la recherche de sens par leurs collaborateurs en quête de cohérence entre leur vie personnelle et professionnelle¹.

Parallèlement, les années récentes ont vu l'émergence d'un engouement pour l'éthique dans de nombreux secteurs de la société dont les établissements sanitaires (ES) et médico-sociaux (EMS) servant malheureusement souvent de blanchiment des consciences.

Cet article propose d'envisager l'éthique comme une des solutions pour résorber la crise à laquelle sont confrontés les ES et les EMS. Après la présentation du développement institutionnel de l'éthique dans les établissements de santé et médico-sociaux, il aborde une définition opérationnelle de l'éthique, puis explore différentes pistes pour conjuguer éthique et management.

1 Le développement institutionnel de l'éthique, dans les établissements de santé et médico-sociaux.

1.1 Au départ une éthique centrée sur les soins :

L'éthique a de tout temps été une préoccupation des soignants, comme le montre les différents codes de déontologie largement fondés sur le serment d'Hippocrate.

En 2002, le législateur aborde ce sujet et confie aux établissements de santé la mission de mener en leur sein une réflexion sur l'éthique liée à l'accueil et à la prise en charge des malades². De nombreux établissements de santé disposent ainsi de groupes de réflexion ou de comités d'éthique afin d'aider les professionnels à repenser leurs gestes et à maîtriser une démarche éthique.

Les sociétés savantes des spécialités médicales, en particulier la réanimation, se penchent aussi sur ces réflexions, notamment sur la fin de vie et la procréation.

De même, après la loi relative à la bioéthique du 6 août 2004³, des espaces de réflexion éthique régionaux sont instaurés sous l'égide des Agences régionales de santé dans chaque région de France, pour traiter des questions

¹ Référence : Management et système de santé : pour une approche globale Management and healthcare systems: Toward a global approach L. Geffroy EA 4129-France Disponible en ligne sur ScienceDirect le 20 octobre 2022.

² [LOI n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé \(1\) - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\). https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000227015](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000227015)

³ [LOI n° 2004-800 du 6 août 2004 relative à la bioéthique - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\) https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000906536](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000906536)

d'éthique appliquées à la santé. Les champs concernés par la réflexion ont été principalement ceux de la clinique (soins palliatifs, lutte contre la douleur...) ou des droits des usagers (liberté d'aller et venir, autonomie etc.).

En parallèle, l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) (intégrée aujourd'hui à la Haute autorité de santé, HAS) met à dispositions des professionnels des établissements et services sociaux et médico-sociaux en 2010 un référentiel promouvant la bientraitance et la prévention de la maltraitance⁴. « *Le positionnement éthique suppose une approche réflexive, un questionnement qui vise à « déterminer le bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées.* »

Douze années plus tard, la HAS introduit l'éthique dans ses critères de certification. En effet, en mars 2022 le manuel d'évaluation propose un cadre national unique, homogène et commun aux plus de 40 000 établissements et services sur le territoire⁵. Quatre valeurs fondamentales y sont données, dont la réflexion éthique des professionnels.

Pour les établissements de santé, une nouvelle version du référentiel de certification, applicable à partir des visites de janvier 2023, introduit un critère éthique qui prévoit la mise en œuvre et la communication d'un cadre défini pour la gestion des problèmes éthiques⁶. De plus, le critère relatif à la lutte contre la maltraitance est clarifié.

Plus récemment après la première vague de Covid-19, la secrétaire d'Etat chargée de l'autonomie a confié au philosophe Fabrice Gzil le soin de rédiger "un document-repère"⁷ et "une charte éthique"⁸ pour accompagner les personnes âgées dans les structures médico-sociales, "pendant et après" la crise sanitaire. La charte prône une approche globale, individualisée et humaniste de la personne.

1.2 La prise en compte de l'éthique dans le management :

A l'hôpital, la préoccupation éthique traditionnellement axée, et largement développée, sur les démarches de soins, commence seulement à toucher aujourd'hui le niveau institutionnel de l'établissement au travers des interrogations éthiques des dirigeants des hôpitaux et par une sensibilisation de plus en plus forte à la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Le Comité Consultatif National d'Éthique (CCNE) aborde le thème de la contrainte économique par rapport à l'éthique dès novembre 2007 dans son avis « Santé, éthique et argent : les enjeux éthiques de la contrainte budgétaire sur les dépenses de santé en milieu hospitalier », régulièrement cité à l'égard des choix en matière de financement du système de santé⁹. Il estime, dans ce dernier, que « ...la garantie d'un accès juste aux soins de qualité n'est pas en contradiction avec une rigueur économique » mais recommande de « réintégrer la dimension éthique et humaine dans les dépenses de santé ». Dans un premier temps, cet avis de principe a suscité peu de travaux et réflexions d'éthique sur ce champ pourtant essentiel pour la gouvernance et l'organisation des établissements.

⁴ [reco_ethique_anesm.pdf \(has-sante.fr\) https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/reco_ethique_anesm.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/reco_ethique_anesm.pdf)

⁵ [Haute Autorité de Santé - La HAS publie le premier référentiel national pour évaluer la qualité dans le social et le médico-social \(has-sante.fr\) https://www.has-sante.fr/jcms/p_3323113/fr/la-has-publie-le-premier-referentiel-national-pour-evaluer-la-qualite-dans-le-social-et-le-medico-social](https://www.has-sante.fr/jcms/p_3323113/fr/la-has-publie-le-premier-referentiel-national-pour-evaluer-la-qualite-dans-le-social-et-le-medico-social)

⁶ [manuel certification es qualite des soins.pdf \(has-sante.fr\) https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2022-10/manuel_certification_es_qualite_des_soins.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2022-10/manuel_certification_es_qualite_des_soins.pdf)

⁷ [Pendant la pandémie et après. Quelle éthique dans les établissements accueillant des citoyens âgés ? | étude/rapport | Espace éthique/Ile-de-France \(espace-ethique.org\) https://www.espace-ethique.org/repere-ethique-ehpad](https://www.espace-ethique.org/repere-ethique-ehpad)

⁸ [Présentation et remise de la charte éthique et accompagnement du grand âge, élaborée dans le cadre de la mission confiée à Fabrice Gzil | Ministère des Solidarités et des Familles \(solidarites.gouv.fr\) https://solidarites.gouv.fr/presentation-et-remise-de-la-charte-ethique-et-accompagnement-du-grand-age-elaboree-dans-le-cadre](https://solidarites.gouv.fr/presentation-et-remise-de-la-charte-ethique-et-accompagnement-du-grand-age-elaboree-dans-le-cadre)

⁹ [\[Microsoft Word - AVIS N°260101.doc\] \(ccne-ethique.fr\) https://www.ccne-ethique.fr/sites/default/files/2021-02/avis101.pdf](https://www.ccne-ethique.fr/sites/default/files/2021-02/avis101.pdf)

Quelques années plus tard en 2015, la Fédération hospitalière de France (FHF) se dote d'un Comité éthique qui consacre une grande partie de son travail sur les manières de concilier éthique et performance en matière de santé. Il publie le 31 octobre 2019 un avis « Est-il possible de concilier éthique et performance en santé ? ». L'intégralité de l'avis du Comité éthique de la FHF et la Tribune du Professeur Régis AUBRY est parue dans le Quotidien du Médecin du jeudi 13 février 2020¹⁰. « *Il est primordial d'aller au-delà de mesures d'urgence pour ne pas perdre notre humanité, remettre les choses dans l'ordre et redonner du sens à nos actions.* »

Au préalable, dans son rapport 2018 sur la qualité de vie au travail, la FHF préconise « *de conduire une réflexion éthique partagée sur l'équilibre, le plus juste possible au regard des conditions de financement, entre les exigences du soin et l'assurance de bonnes conditions de travail.* »¹¹

Dans son avis du 10 juillet 2020 « Comprendre et traiter le malaise hospitalier pas seulement par la revalorisation salariale ou l'aide à l'investissement, proposition pour le Ségur de la santé »¹², elle préconise de « *redonner du sens aux professionnels en valorisant notamment l'éthique de la santé dans la pratique et les métiers dans les établissements de santé* ».

Enfin, dans son avis du 17 mars 2022, elle fait 9 propositions pour « *renforcer l'éthique dans notre système de santé* »¹³.

De plus les dirigeants des hôpitaux commencent à s'interroger aujourd'hui de plus en plus fréquemment sur les implications éthiques de leurs pratiques de gestion¹⁴. Enfin la crise sanitaire de la Covid-19 a accéléré la prise de conscience du poids des contraintes normatives administratives, de l'importance de la qualité de vie et de la santé au travail, de la pertinence de la confiance faite aux professionnels de santé sur le terrain, et de ce fait confirmé la nécessité d'un nouveau modèle de gouvernance.

Dans ce contexte tendu pour les établissements, le CCNE a récemment mis en avant l'éthique dans son avis 140 « Repenser le système de soins sur un fondement éthique. Leçons de la crise sanitaire et hospitalière, diagnostic et perspectives », publié le 7 novembre 2022¹⁵. Le CCNE propose des pistes en vue de la rénovation du système de soins et place les valeurs de l'éthique au centre de celle-ci.

Que ce soit la FHF ou le CCNE, l'éthique est donc considérée comme une solution, voir une approche nécessaire pour résoudre le défi de la performance des établissements ainsi que de la crise sanitaire. Comment procéder ?

2- Comment conjuguer démarche éthique et management ?

2.1 Quelle éthique ?

Le choix de la démarche éthique à privilégier pour l'associer aux problématiques du management est une condition essentielle pour réduire les risques d'instrumentalisation et contribuer aux apports méthodologiques d'une véritable éthique des pratiques liées au management.

¹⁰ Avis du Comité éthique FHF 2019 : Performance | Fédération Hospitalière de France

<https://www.fhf.fr/expertises/offres-de-soins/ethique/avis-du-comite-ethique-fhf-2019-performance>

¹¹ Rapport QVT.pdf (fhf.fr) <https://emploi.fhf.fr/sites/default/files/documents/Rapport%20QVT.pdf>

¹² Avis du Comité éthique FHF 2020 : Malaise dans le monde la santé | Fédération Hospitalière de France

<https://www.fhf.fr/expertises/offres-de-soins/ethique/avis-du-comite-ethique-fhf-2020-malaise-dans-le-monde-la-sante>

¹³ AVIS ETHIQUE SYSTEME SANTE - SYNTHÈSE.pdf (fhf.fr)

<https://www.fhf.fr/sites/default/files/documents/AVIS%20ETHIQUE%20SYSTEME%20SANTE%20-%20SYNTHÈSE.pdf>

¹⁴ L'éthique du management en Santé : de quoi parle-t-on ? Réflexions de Pascal FORCIOLI Publié le 21 juin 2019 Salon Européen #SANTEXPO

¹⁵ Avis 140 « Repenser le système de soins sur un fondement éthique. Leçons de la crise sanitaire et

hospitalière, diagnostic et perspectives » | Comité Consultatif National d'Éthique (ccne-ethique.fr) <https://www.ccne-ethique.fr/fr/publications/avis-140-repenser-le-systeme-de-soins-sur-un-fondement-ethique-lecons-de-la-crise>

La réflexion éthique se construit à partir d'un questionnement déclenché par des situations singulières où entrent en contradiction des valeurs ou des principes d'intervention. Elle peut venir des professionnels, des usagers ou de leur entourage. Au plan institutionnel, elle se traduit le plus souvent par une réflexion collective associant une pluralité de points de vue (professionnels, personnes ressources, usagers, représentants d'usagers).

Un comportement devient éthique à partir du moment où la personne adhère à des valeurs et les concilie dans ses actions. On ne reçoit pas une éthique, on se la donne librement. En l'occurrence il n'existe pas de conduite éthique *in abstracto*. Une conduite éthique consiste à réfléchir, à accepter de se tromper, voire à prendre de mauvaises décisions tout en étant capable d'exprimer les tensions qui peuvent exister et accepter de se remettre en question.

A cette conscience et sincérité comme préalable de la réflexion, doit s'ajouter la conscience éclairée par la formation et l'information partagée, c'est-à-dire la prise en compte des démarches des autres acteurs.

L'éthique prend toute sa place lorsque le professionnel ou l'organisation sont confrontés à des choix pour lesquels ses valeurs, ou des valeurs socialement partagées, entrent en conflit les unes avec les autres. Elle consiste à la recherche d'un fondement à l'action et d'une justification à la conduite, quand ni la connaissance scientifique ni *a fortiori* le cadre réglementaire ne paraissent pouvoir l'apporter.

Ainsi, la démarche éthique dans le management se traduit dans l'opérationnel et s'applique à toutes les personnes qui ont une responsabilité managériale à l'intérieur de l'établissement (gestion de l'établissement, de pôle, de service, de projets, ...).

Le questionnement individuel ou professionnel et la co-construction collective d'un sens et de finalités communes d'un fonctionnement institutionnel sont indissociablement liés et doivent être simultanément développés. Ce travail conjoint implique un mode de management qui promeut la responsabilité des acteurs et qui laisse au management institutionnel des marges de liberté et d'initiative. C'est sous ces conditions que la démarche éthique doit pouvoir contribuer à cette évolution et que cette dernière pourra se développer.

2.2 les différentes pistes proposées :

Il n'existe pas de modèle unique. Les conditions et les pratiques de management vont largement différer selon le statut (publics, privés à statut lucratif ou non), la taille, le type d'activités et la culture des différents établissements.

Néanmoins, pour que l'éthique ne soit pas un simple habillage, « une cerise plaquée sur le gâteau », mais pour qu'elle prenne toute sa place dans le management et en devienne une composante indispensable, un certain nombre de conditions apparaissent indispensables :

- Donner à la démarche éthique et au management une véritable dimension pluridisciplinaire et pluriprofessionnelle comme condition nécessaire pour proposer une perspective de co-construction collective.
- Les logiques du soin et celle du management, visant le même effet, la qualité et la sécurité des soins prodigués au patient, risquent de se côtoyer sur le mode de l'affrontement alors qu'elles sont censées participer aux mêmes objectifs et finalités. Il existe entre ces deux logiques beaucoup d'incompréhensions mais aussi certainement des évolutions à partager et tout du moins des dialogues respectant les identités à établir. Confiance, dialogue, pédagogie, écoute et connaissance des différentes cultures professionnelles.
- Assurer la confiance, c'est lever les dogmes et blocages corporatistes par la recherche d'une clarification, par le dialogue interprofessionnel et la formation pluridisciplinaire. Des sujets comme la performance, la tarification doivent être clarifiés pour lever les ambiguïtés et fausses interprétations.
- Promouvoir le dialogue et la confiance, c'est également organiser les réflexions sur le temps long. Trop souvent, c'est le court-terme qui est choisi, délaissant les problématiques structurelles souvent liées aux relations sociales compliquées, aux conflits étouffés ou bien aux pratiques managériales. Il est essentiel que le dialogue managérial traite des perspectives et stratégies pour assurer le fonctionnement sur le long-terme. Le développement des formations et des recherches dans cette dimension élargie doit être privilégié ainsi que l'intégration de la dimension éthique dans chacune des formations professionnelles.

- Favoriser la créativité et l'adaptation.
- Quel est le sens du soin ? Comment évaluer ses pratiques à l'heure des complémentarités, interdisciplinarités, progrès scientifiques et les demandes des usagers ? En rendant explicite un paradigme propre à l'univers du soin, ce management doit accueillir les critiques. Ainsi, l'éthique peut être une remise en question plutôt qu'application d'une charte. Elle peut être un travail *down top* et pas seulement *top-down*, seul capable de créer la confiance, de favoriser l'intelligence collective et de libérer la créativité.
- L'analyse des liens entre éthique et management conduit non seulement à promouvoir une réflexion interdisciplinaire mais aussi à partager un mode d'approche commun que devrait pouvoir favoriser la démarche éthique. Cette continuité hautement souhaitable peut s'éclairer à partir de la notion même d'éthique au sens de l'interrogation sur le sens des enjeux, de la situation et de la conduite à tenir en pratique.
Quelques thèmes pourraient bénéficier d'une réflexion et co-construction pluridisciplinaire : le parcours de soins coordonné avec la médecine ambulatoire, la lutte contre l'iatrogénie, la lutte contre le gaspillage, la lutte contre la maltraitance, la qualité de vie et de la santé au travail, les perspectives et projets...
- Introduire la notion d'empowerment en accordant une autonomie aux équipes. Passer d'un management traditionnel de distribution des tâches à un co-portage des missions, en responsabilisation et réflexion collectives.
- Introduire l'éthique de façon proactive à chacun des niveaux logiques des décisions complexes de management.
- En ce sens, le management intermédiaire est encore largement ignoré alors qu'il apparaît essentiel et le plus en difficulté dans le positionnement éthique du management. Inclure de l'éthique dans son mode de management paraît indispensable. Il convient qu'il puisse élargir la discussion sur le quotidien, l'environnement hospitalier et plus globalement la politique de santé et lier la stratégie de l'établissement aux enjeux actuels que celui-ci doit relever.
- Au-delà du « virage ambulatoire » prôné par les pouvoirs publics, la transformation du système de santé constitue dès à présent un contexte explicite qui doit être partagé (transition épidémiologique, démographique, technologiques, changements dans les modes d'exercice professionnel et nouvelles relations entre soignants et soignés..).
- Promouvoir un management et une éthique de réflexion et de propositions.
- Au-delà des dispositifs mis en place (codes de déontologie, constitution de comités d'éthique, nomination d'un responsable conformité, procédures d'alerte, etc.), il s'agit de promouvoir l'opportunité et la capacité des professionnels impliqués à se situer dans des situations concrètes de gestion dans lesquelles un enjeu éthique apparaît et de faire jouer une capacité d'initiative et de proposition.
- Réfléchir et échanger sur la manière d'établir et d'entretenir une continuité entre les valeurs du soin et de l'accompagnement d'une part, et celles qui guident et animent les pratiques de management d'autre part. Le management doit pouvoir accueillir les critiques en explicitant par le dialogue et le partage des réflexions les fondements des décisions plutôt qu'adapter de manière aveugle le soin aux progrès technologiques ou aux exigences administratives.
- Donner au management de l'établissement des marges de liberté et d'initiatives.

Des marges de manœuvre sont indispensables pour que la recherche du consensus permette de promouvoir une démarche de créativité plutôt que de seule adaptation. Ces marges peuvent être dégagées au niveau interne par le dialogue et le partage des initiatives mais passent nécessairement par une refonte en profondeur des modes de gouvernance des autorités de régulation.

Ce dialogue, au travers du partage interprofessionnel des problématiques éthiques du management, capable de réunir les exigences d'une organisation de travail avec l'éthique des soins, participe à l'adaptation des modes de management par une autre manière de prendre des décisions collectives et de tendre à l'adhésion.

Conclusion

La réflexion éthique est révélation et mise au jour de dilemme fondés sur des valeurs. C'est en favorisant dans la confiance réciproque une véritable culture du questionnement qu'il est possible d'espérer pour chacun une véritable posture éthique. Et c'est aussi par la qualité du management que ces valeurs peuvent exister. C'est ce lien entre éthique du soin et éthique du management qu'il est indispensable de conforter.

L'art de manager nécessite pratique et action, en donnant du sens aux événements tout en mobilisant les équipes. Les articles des meilleures revues de management ne peuvent remplacer les qualités de leadership du manager pour piloter dans l'incertitude avec réactivité et anticipation.

Le dialogue et le partage des points de vue contribuent à l'art de bien gouverner :

- Se poser les bonnes questions sur l'évolution des paradigmes qui forment les organisations et remettent en cause les modes opératoires et organisationnels dépassés ;
- Favoriser la réflexion et la recherche sur le temps long ;
- Partager les valeurs et concilier les cultures ;
- Adopter une disposition bienveillante pour limiter les coûts cachés des dysfonctionnements ;
- Être attentif à ses collaborateurs pour révéler leur talent et en faire bénéficier l'établissement.

En ce sens l'éthique peut et devrait être un vrai levier de progression.

Les problématiques d'appropriation de l'éthique par les professionnels présentent l'intérêt d'éviter ou du moins de réduire les risques non négligeables d'instrumentation institutionnelle. Elles participent et contribuent à la nécessaire transformation des modes de management, condition de sa diffusion et de son appropriation par les acteurs de l'hôpital.