

Éthique et management du soin et de l'accompagnement

Éthique et management

du soin et de l'accompagnement

Préface de Michel Laforcade

Sous la direction d'**Alice Casagrande**

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074726-9

Photo de couverture : © weeseetheworld - Fotolia.com

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Michel Laforcade

CET OUVRAGE est un hymne aux vertus de la pensée. Convoquant Hannah Arendt, il nous invite à ne jamais cesser de cultiver notre jugement ni de penser avec les autres et donc, en définitive, avec nous-mêmes :

« La condition préalable à cette forme de jugement n'est pas une intelligence hautement développée ou une grande sophistication dans les affaires morales, c'est plutôt la disposition à vivre explicitement avec soi, à avoir une relation avec soi, c'est-à-dire à être engagé dans ce dialogue silencieux entre moi et moi-même que, depuis Socrate et Platon, nous appelons en général penser¹. »

L'homme « normal » qui sommeille en chacun d'entre nous comploté à notre insu pour nous inviter à arrêter de penser. Les ingrédients de ce complot inconscient (risquons l'oxymore) sont multiples : une banale lassitude qui nous persuade que penser est fatigant (même si ne plus penser l'est encore davantage), la servitude volontaire si bien décrite par La Boétie, la peur du conflit et donc de la liberté qui va avec, « l'enfer du même » décrit par Baudrillard : cette tautologie pragmatique qui peut nous servir de pratique professionnelle quotidienne (après tout, cela ne fonctionne pas si mal !). Mais le plus dangereux est peut-être la pensée convenue du moment, cette idéologie dominante qui s'impose à nous et nous sert de doxa partagée. « L'esprit du temps », disait Hegel.

1. Hanna Arendt, « Responsabilité personnelle et régime dictatorial », in *Responsabilité et jugement*, Paris : Payot, 2009, p. 87.

Tout en nous invitant à penser, cet ouvrage ne se contente pas de vœux pieux ni d'idées générales qui auraient vocation à le rester : apprécions à son juste prix cette éthique en situations concrètes qui nous est proposée. La philosophie n'aurait pas grand intérêt si elle ne nous aidait pas à vivre. Les professionnels et les managers que nous sommes ont en main une belle occasion de tenter de résoudre cette terrible dissonance entre les valeurs que nous portons et, parfois, ce que nous faisons. Contrairement à ce que nous croyons ce n'est pas seulement la charge de notre travail qui nous pèse, c'est aussi l'idée de ce que nous aimerions faire et que nous ne faisons plus.

Ce livre fait écho à l'injonction si féconde de Max Weber. L'éthique de conviction – celle des valeurs, des principes qui nous animent – est indispensable mais insuffisante. Nous devons avoir recours à l'éthique de responsabilité, celle qui nous engage à la mise en œuvre concrète de toutes ces valeurs avec son lot inévitable de compromis, de doute et d'insatisfaction.

On ne peut donc qu'accepter avec enthousiasme l'évaluation de ses pratiques professionnelles, vrai moment de pensée collective autour d'une éthique en situation concrète. Mais cet enthousiasme ne doit jamais se départir d'une vigilance permanente : l'évaluation peut toujours s'abimer en recettes magiques ou gadgétisation technique. Jacques Ellul nous explique si bien la fascination infantile de notre époque pour la technique : le référentiel d'évaluation ou la traçabilité du patient qui, enfin, nous permettront de ne plus nous poser de questions. Penser, penser et encore penser, voilà la question : même l'outil le plus performant est insensé, il n'aura que le sens que nous lui donnerons.

Cet ouvrage réactive le débat si fécond entre le droit (la loi, le règlement, les recommandations de bonnes pratiques...) et l'éthique. Dans nos métiers le droit doit être connu, appliqué... et dépassé. Le droit ne résout jamais la question du juste. Il n'a pas vocation à le faire puisqu'il se contente de nous dire – et c'est déjà beaucoup – ce qui est permis et interdit. Il n'a pas davantage les moyens de le faire puisque le droit est toujours la résultante d'un rapport de force. Sacraliser ce rapport de force au point de penser qu'il résout la question du juste, serait ainsi incongru. La question du juste se résout (ou plutôt se pose) ailleurs : dans le jugement de chacun, dans les débats qu'il a avec les autres, et au final avec lui-même. La question du juste n'appartient qu'à chacun de nous. La charge peut apparaître lourde mais cet ouvrage contribue à la rendre plus légère, parfois même plus joyeuse.

Merci à tous les auteurs de cet ouvrage qui font entendre dans tous les hôpitaux, cliniques, établissements et services, la petite musique intemporelle d'Antigone :

« Mon oncle Créon, tu es le représentant des lois de la cité puisque tu es le roi de Thèbes, mais j'estime qu'il existe des lois supérieures aux lois humaines et que je vais m'appliquer à moi-même. »

Éternelle question du juste qu'une vie ne suffit jamais à résoudre mais que la force des habitudes ne doit jamais nous faire oublier.

Michel LAFORCADE

Directeur général de l'ARS Aquitaine Limousin Poitou-Charentes

Sommaire

<i>Préface</i>	V
MICHEL LAFORCADE	
<i>Les contributeurs</i>	XI
<i>Remerciements</i>	XVII
<i>Avant-propos. Un livre à la croisée des expériences</i>	XIX
ALICE CASAGRANDE	

PREMIÈRE PARTIE

L'ÉTHIQUE, DIMENSION NÉCESSAIRE DU MANAGEMENT

1. Petits pas vers une éthique du management	27
ALICE CASAGRANDE	
2. De la question essentiellement technique au dilemme éthique	49
PASCAL CACOT	

DEUXIÈME PARTIE

L'ÉTHIQUE MANAGÉRIALE À L'ÉPREUVE DES SITUATIONS

3. Manager à vif	67
OLIVIER BONAVENTUR	
4. Manager un service à domicile : une prouesse éthique	85
MONIQUE CARLOTTI	

- 5. Un institut de formation, un étudiant, un terrain de stage** 109
ISABELLE BOUYSSOU

TROISIÈME PARTIE

L'ÉTHIQUE, INSPIRATION DU MANAGEMENT POUR FAIRE
AUTREMENT

- 6. Mathématiser l'évaluation des événements indésirables : une
quête de la pierre philosophale ?** 129
SIMON AZAÏS

- 7. Le cadre de l'équipe mobile : espaces paradoxaux** 163
MARIANNE AUFFRET

- Table des matières* 197

Les contributeurs

Marianne AUFFRET

Diplômée du master en économie et gestion de la santé à l'université Paris Dauphine, elle est chef de service de l'équipe mobile au sein de l'association Aurore depuis 2013. Elle a auparavant enseigné l'anglais pendant dix ans auprès d'élèves de zones sensible.

Parallèlement à ses activités professionnelles, elle est titulaire d'un mandat d'élu local, en charge de l'urbanisme et de la santé dans le 14^e arrondissement de Paris, après avoir été en charge de la petite enfance, puis des politiques sociales.

Marianne Auffret est également vice-présidente de l'association « Élus, santé publique et territoires », qui regroupe une centaine de communes et promeut la participation des villes dans les politiques de santé publique. Elle intervient comme formatrice Centre national de formation de la fonction publique territoriale (CNFPT), à l'Association pour la formation professionnelle continue de logement social (AFPOLS) et à l'Université de Lille 2 (diplôme interuniversitaire de santé mentale communautaire). Elle est nouvellement membre du comité de rédaction de *Rhizome* (bulletin santé mentale et précarité édité par l'Observatoire des pratiques en santé mentale et précarité).

Simon AZAÏS

Responsable qualité et coordonnateur de la gestion des risques à la Maison médicale Claire Demeure - Notre Dame du Lac depuis 2014. En 2002, il obtient une maîtrise d'anthropologie du corps et de la connaissance avant de se lancer dans des études d'infirmier. Il exerce cette fonction dans une unité de soins palliatifs entre 2008 et 2010 avant de prendre un poste de cadre de santé. Parallèlement, il obtient un master

en économie et gestion de la santé à l'Université Paris-Dauphine en 2013. Désormais, il accompagne les équipes dans une démarche d'amélioration de la qualité de leur travail. Il intervient sur les problématiques de qualité et de management du changement à l'Université Paris Dauphine en 2014 et 2015.

Il participe également à des actions de formation auprès d'établissements de santé (Institut Gustave Roussy) et intervient régulièrement dans des colloques au titre de son expertise (Journées nationales EVC-EPR, Universités d'été de l'Agence nationale d'appui à la performance en 2014, journée de l'Institut de formation supérieur des cadres dirigeants de la FEHAP en novembre 2015). Il a participé en 2015 à l'ouvrage collectif *Performance et innovation dans les établissements de santé* paru chez Dunod.

Olivier BONAVENTUR

Olivier Bonaventur revendique avant tout une formation dans le champ de l'éducation populaire. Différents engagements associatifs et militants sont les bases de sa formation. Celle-ci aura été confortée par un DESS en finance à l'IGR de Rennes, un 3^e cycle en management et un MBA en santé à l'université Paris Dauphine.

Il a travaillé de 1996 à 2002 dans une grande association médico-sociale du Finistère comme directeur d'ESAT et de foyer de vie. Il a ensuite dirigé une association de quatre établissements (MAS, FAM, EHPAD) dans les Côtes d'Armor. Depuis 2005 il travaille à la Mutualité 29-56 où il a exercé successivement les fonctions de directeur d'un Institut d'éducation motrice puis de directeur général adjoint en charge du médico-social (une quarantaine d'établissements et services dans le secteur des personnes âgées et des personnes en situation de handicap).

Depuis janvier 2016, il est directeur du Centre de rééducation et de réadaptation fonctionnelle de Kerpape dans le Morbihan et de la filière soins de suite de la Mutualité.

Jérémie BOROY

Assistant parlementaire à l'Assemblée nationale pendant huit ans, puis responsable du pôle diversité de SFR pendant trois ans, Jérémie Boroy a ensuite fondé l'Association Aditus, dont il est le délégué général, et Aditevent, service spécialisé en accessibilité événementielle. De mars 2013 à septembre 2014, Jérémie Boroy était conseiller chargé de l'accessibilité au cabinet de Marie-Arlette Carlotti, ministre déléguée

chargée des personnes handicapées, puis à celui de Ségolène Neuville, secrétaire d'État chargée des personnes handicapées.

De 2004 à 2010, il a présidé l'UNISDA, fédération des principales associations de personnes sourdes ou malentendantes pour les représenter auprès des pouvoirs publics. Il a ainsi été notamment vice-président du Conseil national consultatif des personnes handicapées.

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, il est également titulaire d'une licence en communication publique et politique. Témoin privilégié de l'élaboration puis de la mise en œuvre de la loi du 11 février 2005, Jérémie Boroy intervient régulièrement dans le cadre de formations universitaires. Il gère aujourd'hui la nouvelle SAS *Les ateliers de l'accessibilité* qu'il a fondée.

Isabelle BOUYSSOU

Isabelle Bouyssou est infirmière de formation. Elle a exercé depuis 1982, en milieu hospitalier, les fonctions d'infirmière, cadre de santé, gestionnaire de plaintes, cadre supérieure responsable du pôle accueil et service aux usagers, puis du pôle organisation des soins et qualité. Elle a dirigé pendant trois ans une clinique privée à but lucratif.

Elle a mené en parallèle entre 2001 et 2011 des missions d'expert visiteurs pour l'ANAES puis la HAS.

Elle est diplômée en communication hospitalière (DU Paris Descartes), droit de la science médicale (DU Paris Descartes), qualité et gestion des risques (DU Paris Descartes).

Elle est, depuis 2008, directrice de l'Institut de formation en soins infirmiers Paris Saint Joseph et a obtenu en 2013 le MBA Management en santé de Paris Dauphine.

Nicolas BRUN

Il est coordonnateur du pôle protection sociale/santé de l'union nationale des associations familiales (UNAF). Il est également le président d'honneur du collectif inter-associatif sur la santé (CISS) qui est composé aujourd'hui de plus de quarante associations de patients, de familles, de personnes handicapées et de personnes âgées.

Il est représentant des usagers dans un établissement de santé.

Il a été membre de la commission Caniard chargée en 2000, de rédiger des propositions sur la place des usagers dans le domaine de la santé et qui ont conduit à la rédaction de la partie sur les droits collectifs des usagers de la loi du 4 mars 2002 relatif aux droits des malades et à la

qualité du système de santé. Il a été par la suite membre d'un certain nombre de commissions nationales sur le sujet.

Pascal CACOT

Président et vice-président d'associations de santé mentale et d'insertion, il a été directeur général, pendant dix-huit ans, d'une association de santé mentale proposant et développant des soins d'insertion (la Société parisienne d'aide à la santé mentale).

Psychiatre, il s'intéresse à la dialectique du don et de la dette fondatrice de l'initiative associative en santé et à ce qui peut permettre à l'initiative associative de passer, sans trahir sa filiation, de ce « devoir fournir de l'aide » à « s'engager dans une relation de co-construction » entre parties prenantes, dont celui actuellement désigné comme usager.

Président de la conférence de territoire de santé de Paris, il œuvre depuis longtemps pour une réinitialisation de la structure de la médecine occidentale intégrant la relation et l'environnement comme paramètre diagnostique et outil thérapeutique – ce qui nécessite de repenser la coupure sanitaire/sociale caractéristique de nos cultures séparatistes, en intégrant les organisations de soins et d'accompagnement dans des systèmes de santé reposant sur le pouvoir d'agir et l'exercice des droits, premiers facteurs de santé.

Pascal Cacot est également initiateur et directeur pédagogique du DU « Handicap lié aux troubles psychiques » à la Faculté de médecine Paris Descartes.

Yvanie CAILLE

Yvanie Caillé est ingénieur en mathématiques appliquée. Elle vit avec une maladie rénale depuis l'âge de 12 ans. Elle a co-fondé et dirigé la Fondation *Greffe de Vie*, puis la Fondation de l'Université Pierre et Marie Curie.

Militante dans le champ de la maladie rénale chronique, fondatrice et directrice générale de Renaloo, elle a été à l'origine des *États Généraux du rein* en 2012 et 2013, démarche fédérant toutes les parties prenantes autour de la maladie rénale chronique pour aboutir à des améliorations concrètes dans la vie des patients. Elle est également présidente du think tank *Coopération Patients*, groupe de patients et associations travaillant dans le domaine des maladies chroniques.

Avec Franck Martinez, médecin néphrologue, elle est l'auteur en 2015 de *D'autres reins que les miens*, ouvrage dans lequel patients et médecins

racontent, en récits croisés, des histoires de vie et de prouesses médicales autour de la dialyse et de la greffe.

Monique CARLOTTI

Après plus de dix années de pratique de la kinésithérapie auprès de personnes âgées et handicapées vivant chez elles et en établissement, Monique Carlotti crée un service d'aide et de soutien à domicile qu'elle dirige et développe pendant plus de vingt-cinq ans.

Elle complète sa formation par un diplôme universitaire de soins palliatifs, un diplôme universitaire de formateur d'adultes, un diplôme d'études supérieur en sociologie clinique à Paris 7 et enfin un master 2 en économie de la santé à l'université Paris Dauphine.

Préoccupée par la qualité de vie des personnes dépendantes à domicile et en institution, elle s'attache au sein de son service à mettre en place des recherches actions soutenues par différentes fondations. Parmi celles-ci : À domicile, mourir accompagné, Familles et intervenants à domicile enjeux croisés, Handicap domicile et isolement. Elle participe en 2009 au comité de pilotage de la recommandation de l'Anesm : « Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile ».

Elle intervient désormais en tant que formateur consultant au sein des services et établissements médico-sociaux.

Giovanna MARSICO

Avocate italienne, elle dirige l'association Cancer Contribution, structure dédiée à l'expérience du cancer, espace de travail collaboratif visant au renforcement de l'empowerment des patients et à la participation des citoyens à l'élaboration des politiques de santé publique. Elle est à ce titre responsable du Pôle Citoyen de l'association Cancer Campus à Villejuif.

Co-fondatrice de la société « Patients&Web », Giovanna Marsico est impliquée dans des démarches d'élaboration et d'évaluation d'outils innovants qui facilitent l'expérience des patients, valorisent leur expertise et améliorent l'interaction entre les différents acteurs du système de santé.

Giovanna Marsico est aussi administrateur de l'association Europa Donna Forum France, de l'association Jeunes Solidarité Cancer et membre du programme éthique du SIRIC-CARPEM (*Cancer Research and Personalized Medicine*) de l'Université Paris Descartes.

Remerciements

Plusieurs personnes ont permis à ce livre de voir le jour, que je souhaite remercier ici.

Merci à Anna Altéa, Oriane Delivré, Marcel Jaeger et Juliette Laganier, qui ont cru d'emblée au projet, ont relu certains écrits, et ont été aussi fermes que bienveillants dans leurs propositions. Merci à Catherine Rouxel pour sa relecture et son soutien précieux au moment de la finalisation du manuscrit, et pour sa proposition si juste de la « discordance des temps ».

Merci également à tous les étudiants que j'ai croisés au sein du master et du MBA Santé de l'université Paris-Dauphine depuis quelques années, et aux cadres et directeurs qui, en me confiant leurs questionnements et dilemmes éthiques lors de séquences de formation, m'ont permis de mûrir la réflexion dont ce livre est issu.

Merci enfin aux parties prenantes de cette aventure, à Monsieur Guillaume Charron des éditions Dunod, à tous les contributeurs qui ont posé ici par écrit leurs expériences et leurs convictions, ainsi qu'à Monsieur Jean-Yves Gélinier, complice de ce projet dès l'origine et jusqu'à son terme.

Alice Casagrande, à Paris le 26 février 2016