

COMMISSION MEDICALE D'ETABLISSEMENT

**COMITE D'ETHIQUE**

Président du Comité d'Ethique

Dr Didier LAMBERT

Secrétariat

Muriel CHAMPAGNAC

Aurélie JOURDAIN

[Comite.Ethique@ght-atlantique17.fr](mailto:Comite.Ethique@ght-atlantique17.fr)

☎ 05 46 45 88 91

☎ 05 46 45 53 79

La Rochelle, le 23 septembre 2021

**Compte-rendu de la séance du mardi 25 mai 2021**

**Quelle Gouvernance pour l'Hôpital ?**

**1) Quelles sont les missions de l'hôpital public ?**

Protéger la santé de la population qu'il dessert (prévention) et d'apporter les meilleurs soins aux patients de tous âges, de toute race, de toute catégorie sociale dans le respect des choix qu'ils expriment après avoir été informé avec loyauté et clarté sur leur état clinique et sur les thérapeutiques proposées.

**2) Quels sont les effets de la gouvernance actuelle de l'hôpital ?**

Une césure s'installe entre l'équipe de direction et le corps soignant, ce dernier devant s'adapter à une lecture uniquement économique de la politique la santé (cf T2A).

Stéphane VELUT (« l'hôpital, une nouvelle industrie, le langage comme symptôme' collection Tracts Gallimard ») constate que l'équilibre de l'accueil est remplacé par le flux, que les réflexions sont remplacées par la vitesse et la transmission, par la communication. Normes, injonctions, protocoles, procédures, statistiques instaurent un maillage serré étouffant la réflexion nécessaire à la singularité de chaque patient.

La concertation administration-soignant est un passage fonctionnel obligé pour cocher une case dans le montage d'un projet, cependant sans obligation de prendre en compte les critiques énoncées lors de cet échange et susceptibles d'amender le document (par exemple, les réserves critiques du comité d'éthique sur l'installation de Happytal au sein de l'hôpital qui ont été ignorées).

Comment les soignants peuvent-ils se sentir appartenant à un établissement qui ne reconnaît pas leur parole comme prioritaire pour définir le sens à donner à l'institution qui devrait être soutenue par des valeurs éthiques régulièrement rappelées comme fondatrices de leurs actions et de leurs identités professionnelles.

Comment éviter que les soignants deviennent « maltraitants » quand ils souffrent dans leur activité professionnelle.

La santé est suradministrée et les effectifs administratifs ont longtemps gonflé au détriment de ceux des soignants ou des personnels attachés au service de la personne.

Plus de douze agences nationales filtrent les données de santé, émettant des avis ou même édictant des règles (ARS) sur la conduite de la gouvernance hospitalière et sur les modalités d'exercice des soins par ceux qui ont la charge des patients.

Cette déresponsabilisation des personnels médicaux, paramédicaux et infirmiers qui cumulent des compétences exceptionnelles, s'échelonnant de « bac + 3 à bac + 14 » est contraire à tout bon fonctionnement d'une entreprise qui les réduit au rôle d'exécutant soumis à une gouvernance écrasante et déshumanisante.

Se posent évidemment :

- l'éthique des choix quant à la politique de santé ;
- l'éthique des soins (comment œuvrer dans l'intérêt accru des patients) ;
- l'éthique du management – l'hôpital a-t-il besoin d'un chef ou d'un gestionnaire animant l'institution ?

## Faut-il changer de paradigme de la politique de santé ?

Ontologiquement, l'être humain est en quête de sens (Comment a-t-on pu oublier pendant la période du premier confinement, que la mort, processus biologique, ne peut être détachée des composantes spirituelles et affectives qui s'expriment dans le deuil).

Un hôpital ne produit pas des actes mais fournit des soins à des personnes dont la singularité ne peut être reconnue que par la dimension relationnelle qui s'établit avec le soignant et par le souci d'écouter et non de faire rentrer les patients dans des procédures statistiques.

Le rôle du management hospitalier est :

- de favoriser l'auto-organisation ; celle-ci est un processus fondamental des systèmes organisés qui leur permet d'évoluer dans une plus grande variété et complexité adaptative. Cette adaptation nécessite l'autonomie croissante des acteurs du soin face aux contraintes et aux situations nouvelles (la pandémie a favorisé/entraîné un phénomène d'auto-organisation au sein de l'hôpital mais qui s'est interrompu dès l'arrêt du confinement);
- de rappeler les objectifs d'une institution des soins ;
- être au service du soin au patient et de sa santé ;
- favoriser l'expression dynamique et créative au sein de l'établissement pour développer le sentiment d'appartenance de chacun au sein d'un ensemble, à l'identité affirmée. Ce qui exclut les liens de dominance ou d'assujettissement à l'égard de ceux qui sont la partie vive et productive des soins ;
- favoriser un encadrement qui dynamise les équipes et assurer les transmissions, des savoirs et des « savoir-faire », en insistant sur l'importance de la relation au patient ;
- établir un lien dialectique (« ensemble des moyens mis en œuvre dans la discussion en vue de démontrer, réfuter, emporter la conviction » PETIT Robert) entre le management et les soignants et pour cela, reconsidérer la notion de chef qui décide de tout.

Les décisions émergent de l'éthique de la discussion qui ne définit pas une norme « mais un état d'esprit et une attitude » (Pascal FORCIOLI CH de Bastia par P.O.MONTEIL). Le manager veille à rappeler les contraintes financières et participe dans son lien dialectique avec les soignants au respect des équilibres, des priorités institutionnelles et à l'éthique des soins.

Le « bon » management est celui qui responsabilise en facilitant la réactivité et l'adaptation des équipes dans le cadre des principes définis précédemment. L'éthique n'est pas un contre-pouvoir mais un espace ouvert « à la disputation rendue possible par sa pluridisciplinarité et sa déconnection des réseaux d'information de masse, du discours dominant, du prêt à penser, un espace qui favorise le questionnement et qui permet d'envisager dans le respect des uns et des autres le point d'achoppement qui a surgi dans la relation de soins » (selon un membre non-soignant du CE).

La réflexion éthique favorise l'efficacité soignante car elle est source de sens et de bienveillance dans le soin et dans les décisions managériales.