

# PRE-REQUIS A LA MISE EN ŒUVRE DE LA REFLEXION ETHIQUE DANS UN ETABLISSEMENT

**Tony-Marc CAMUS**  
**Président du Réseau de Soins Palliatifs en Région Centre**  
**Directeur du Pôle Sanitaire et Médico-social – ASSAD-HAD en**  
**Touraine**  
[tmcamus@assad-had.org](mailto:tmcamus@assad-had.org)

- ✓ **Le questionnement dans les établissements : un principe ?**
- ✓ **Pourquoi développer la réflexion éthique ?**
- ✓ **Un terreau favorable au développement d'un CRE**

# QUESTIONNEMENT DANS LES ETABLISSEMENTS

UN ESPACE TEMPS NÉCESSAIRE

27/11/15

TM CAMUS

3

## La démarche :

- ✓ ne se décrète pas
- ✓ se construit progressivement en tenant compte des réalités de la structure
- ✓ et s'adapte à son rythme en fonction de la dimension qui lui est donnée par l'institution

## Le besoin émerge :

- de la réflexion collective,
- soit du croisement de plusieurs points de vue face à une difficulté repérée,
- soit à partir de l'observation de la pratique quotidienne,
- soit au travers de démarche (qualité...)

**La formalisation collective de la réflexion se fait autour d'un dispositif organisé et sur un temps identifié dédié**

27/11/15

TM CAMUS

4

# LE QUESTIONNEMENT ÉTHIQUE DANS LES ÉTABLISSEMENTS

UNE RÉFLEXION

27/11/15

TM CAMUS

5

## QU'EST-CE QUE LA RÉFLEXION ÉTHIQUE ?

**Emergence d'un questionnement** pouvant venir :

- Des professionnels
- Des personnes accompagnées
- De leur entourage

**Réflexion collective et associant une pluralité de point de vue déclenchée par des situations concrètes :**

- Singulières
- Entrant en contradiction avec des valeurs ou des principes d'intervention

27/11/15

TM CAMUS

6

# LE QUESTIONNEMENT ÉTHIQUE DANS LES ÉTABLISSEMENTS

DES APPORTS

27/11/15

TM CAMUS

7

## UN SENS DONNÉ AUX PRATIQUES

### Espace d'autorisation de la pensée professionnelle au travers du questionnement :

- Est-ce que je fais bien ?
- En quoi mon action contribue-t-elle à une création de la valeur pour la personne accompagnée ?
- Qu'est ce qui justifie telle règle, pratique ou procédure ?

### Impact sur les décisions stratégiques :

- Révision ou évolution du projet de l'institution

### Élément dynamisant pour les organisations :

- Equilibre entre la préservation de l'organisation et de la dynamique d'interrogation des valeurs et des règles appliquées

27/11/15

TM CAMUS

8

## UNE FACILITÉ POUR LA DÉCISION

La réflexion éthique vise à faciliter **UNE prise de décision JUSTE** dans :

- Une situation donnée
- À un moment donné



Singularité de chaque situation

◆ **La réflexion éthique porte sur des situations comportant :**

- ◆ des zones de flou ou d'incertitude juridique
- ◆ de confrontation de normes juridiques
- ◆ des conflits de valeurs

◆ **Situations souvent complexes voir émotionnellement difficile pour les équipes**

- ◆ Imposant un éclairage et une prise de décision partagée

27/11/15

TM CAMUS

9

## LA RÉFLEXION ÉTHIQUE PERMET :

- de mettre en relation la situation singulière avec le référentiel éthique : les valeurs, le droit, les principes organisationnelles
- d'apporter une méthode d'analyse et de discussion collégiale
- d'aider les professionnels à analyser et clarifier les éléments de complexité de la situation au regard des systèmes de valeur de chacun
- d'impulser une dynamique de responsabilisation des équipes dans cette démarche de questionnement

27/11/15

TM CAMUS

10

# RÉFÉRENTIEL ÉTHIQUE

**Morale** : définition du bien et du mal, valeurs fondamentales, interdits et prescriptions culturels qui fondent la vie en commun

**Droit** : règles formelles qui s'imposent à tous et qui définissent les droits et les devoirs de chacun

**Déontologie** : règles de comportement propres à une profession ou à un corps de métiers

**Bonnes pratiques** : processus qui fait consensus

**Morale :**  
Valeurs fondamentales  
respect des autres, de la dignité  
respect des engagements  
...

**Droit :**  
Droit civil et pénal  
Droit de la santé  
Droits des patients

**Situation**  
(contexte, acteurs, enjeux)

**Déontologie :**  
Règles professionnelles  
Déontologie médicale  
Déontologie infirmière...

**Bonnes pratiques**  
Professionnelles  
Corporatistes  
Interprétatives  
...

TM CAMUS

11

27/11/15

# UN RENFORT DE LA CONFIANCE ENTRE LES PROFESSIONNELS

La dimension collective du travail a un impact sur la qualité de l'accompagnement des personnes

- Vecteur de construction et de cohésion des équipes
- Déterminante pour garantir une prise en charge collective et non basée sur un seul professionnel



*La personne accompagnée a besoin d'être rassurée et certaine qu'elle bénéficiera de la même prise en charge quelque soit le professionnel intervenant*

TM CAMUS

12

27/11/15

# LE QUESTIONNEMENT ETHIQUE DANS LES ETABLISSEMENTS DES CARACTERISTIQUES

27/11/15

TM CAMUS

13

## INTERDISCIPLINARITÉ ET COLLÉGIALITÉ

- ✓ La démarche concerne tous les acteurs de la structure qu'elles que soient la catégorie professionnelle et les difficultés des personnes accompagnées
  
- ✓ La collégialité garantit la coexistence de tous les points de vue et de leurs interactions :
  - Permet à tous de se former et de s'enrichir
  - N'est pas seulement la somme de différents points de vue
  - Permet à chacun de sortir de son domaine pour porter un regard sur celui des autres et se laisser interroger sur le sien

■ Partage entre les acteurs

27/11/15

TM CAMUS

14

## UN PROCESSUS DE VA ET VIENT ENTRE CAS SINGULIER ET GÉNÉRAL

- ✓ Les concepts, les bonnes pratiques en matière d'éthique prennent corps dans des interrogations provenant de situations singulières
  - *D'où la nécessité que les acteurs de terrain soient impliqués car ils renforcent la qualité des échanges et la motivation des acteurs à la réflexion*
- ✓ La réflexion éthique se nourrit par alternance entre une tendance à généraliser ou objectiver et la confrontation à des situations complexes

27/11/15

TM CAMUS

15

## UNE OUVERTURE

- ✓ **Des apports externes pour l'analyse :**
  - Personnes ressources non impliquées dans la situation
  - GAPP, CVS ou autres formes de participation
  - Ressources documentaires en phase préparatoire
  - Formation...

27/11/15

TM CAMUS

16

# POURQUOI DEVELOPPER LA REFLEXION ETHIQUE

QUELS OBJECTIFS POUR LE DISPOSITIF ?

27/11/15

TM CAMUS

17

- ✓ Répondre à la **réglementation** ?
- ✓ Répondre aux attentes des **parties prenantes** (patients, familles, autorités de santé, salariés)
- ✓ Consolider la **culture** de l'établissement
- ✓ Prévenir les **risques**
- ✓ Développer la **qualité totale**
- ✓ Favoriser la **communication** interne / externe

27/11/15

TM CAMUS

18

## PLUSIEURS OBJECTIFS

- ✓ Aider ou soutenir le positionnement professionnel sur des cas précis en amont d'une décision
- ✓ Analyser/évaluer le positionnement professionnel dans l'accompagnement ou dans le management pour des cas singuliers
- ✓ Réfléchir sur des thématiques générales, particulièrement sensibles au plan éthique (deuil, sexualité chez les personnes handicapées, violence institutionnelle, le droit aux soins...)

27/11/15

TM CAMUS

19

## OBJECTIF FONDAMENTAL : POURQUOI NOUS SOMMES LA ?

La « **chaîne de la valeur** » est, selon PORTER (1986), « *l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'une organisation à produire un service de qualité* » au travers d'un accompagnement continu.

- Absence de frontière étanche entre les relations :
  - que les professionnels entretiennent avec les personnes aidées
  - que les professionnels ont entre eux et avec l'équipe de direction
- Moyens pour l'atteindre : **pratique de management respectueuse des professionnels**

**Ainsi la démarche éthique gagnera en légitimité, si la direction et l'encadrement s'interroge en premier sur ses pratiques de management**

27/11/15

TM CAMUS

20

# POURQUOI DEVELOPPER LA REFLEXION ETHIQUE

DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE A PRENDRE EN COMPTE

27/11/15

TM CAMUS

21

## Nécessité de procéder à une évaluation de certains facteurs avant la mise en place d'un CRE :

- les éléments de management favorisant la mise en œuvre d'une démarche de questionnement éthique
- les facteurs de résistance
- la circulation de la parole dans les réunions d'échanges et institutionnelles

27/11/15

TM CAMUS

22

## 1. Prendre en compte les éléments facilitateurs : 3 axes pour la réussite

### ▪ Un cadre de travail clair

- Institution garante du cadre de travail
- Présentation des valeurs, organisations aux nouveaux salariés
- Définition claire et précise des missions des uns et des autres
- Temps de travail déterminé et de réunion planifié
- Obligation de rendre compte dans les deux sens (des salariés vers la direction et la direction vers les salariés)
- Relations professionnelles hiérarchiques fondées sur la responsabilité induisent un climat de confiance

27/11/15

TM CAMUS

23

## 1. Prendre en compte les éléments facilitateurs : 3 axes pour la réussite

### ▪ L'interdisciplinarité et le décloisonnement

- Niveau de qualification et compétences adaptés aux missions
- Diversification des profils : facteur de partage, de communication et de construction commune, regards croisés
- Coordination des professionnels en fonction des besoins d'accompagnement des personnes
- Plan de formation continue

27/11/15

TM CAMUS

24

## 1. Prendre en compte les éléments facilitateurs : 3 axes pour la réussite

- **L'association des équipes et des usagers**
  - **Equipes professionnelles associées**
    - Construction et à la formalisation des orientations stratégiques : association au travers de groupe de travail sur le PE
    - Déclinaison des objectifs : règlement de fonctionnement, intérieur, procédure...
    - Démarches de suivi et d'actualisation des orientations et objectifs : évaluation, qualité...
  - **Usagers associés :**
    - Élaboration du projet institutionnel
    - Vie institutionnelle de la structure : CA, CVS, commission menu...
    - Démarches de suivi et évaluation : enquête de satisfaction, construction d'outils, évaluation interne, suivi démarche qualité

27/11/15

TM CAMUS

25

## 2. Prendre en compte les facteurs de résistances

- **La capacité et la disponibilité des équipes professionnelles à accorder et assumer un temps de réflexion éthique**
- **L'analyse du climat social**
- **La capacité à se laisser interpeller par un regard extérieur**

27/11/15

TM CAMUS

26

Ces éléments doivent être analysés et pris en compte avant de se lancer dans la réflexion éthique car ils peuvent bloquer le processus et empêcher un développement serein.

#### Protection de soi

- Difficulté à admettre ses propres limites et à se remettre en question
- Peur du jugement
- Retranchement par rapport à un questionnement trop profond de soi
- Rejet d'une confrontation directe avec l'altérité des personnes accompagnées au-delà du cadre protecteur de la relation professionnelle

#### Immobilisme

- Difficulté à faire preuve d'autonomie, d'esprit d'initiative et à s'engager personnellement dans la réflexion
- Absence de renouvellement des équipes, parasitage du groupe par des conflits entre professionnels
- Paralysie face à la répétition (routine) et à la violence de certains actes au quotidien
- Ancrage dans les habitudes et les pratiques traditionnelles

#### Plaintes sur les conditions de travail

- Mise en avant par les équipes des contraintes du quotidien, des dysfonctionnements organisationnels, du manque d'efficacité de la circulation de l'information
- Mise en avant par l'encadrement des problèmes structurels (financements, qualification, formation, manque de personnel...)

#### Méfiance par rapport à la démarche

- Peur de s'éloigner des contraintes liées aux exigences de terrain avec des débats trop théoriques sur la réflexion éthique
- Méfiance sur la finalité d'une démarche imposée d'en haut et ressentie comme une obligation...
- Banalisation : « *c'est quelque chose que l'on fait déjà dans toutes ses activités* »

TM CAMUS

27

27/11/15

### 3. Faciliter la circulation de la parole

**Nécessité de mettre en place et de favoriser les instances d'expression dans un cadre déterminé :**

- **Pour les usagers :** CVS, groupe de parole... organisés de façon à :
  - Reconnaître la légitimité de leur parole
  - Sortir de l'effet de dépendance par rapport aux professionnels
  - Soutenir leurs modes d'expression et adapter l'organisation le cas échéant
- **Pour les professionnels :** transmission, réunions d'équipes, institutionnelles sont des appuis si :
  - Temps de transmission cadré soustrayant les temps de transmission à l'affectif (passage du bruit de couloir à une information structurée)
  - Permet de se poser et de lever les doutes, les non-dits...
  - Permet un questionnement régulier en équipe interdisciplinaire : complémentarité des acteurs

TM CAMUS

28

27/11/15

# UN TERREAU FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT D'UN CRE

UNE DÉMARCHE INSTITUTIONNELLE

27/11/15

TM CAMUS

29

## UNE IMPLICATION MULTIPLE

- ✓ **Organisme gestionnaire**
- ✓ **Direction générale**
- ✓ **Direction des ESMS...**
- ✓ **Pourquoi ?**
  - La nécessité de faire reconnaître le dispositif comme légitime
  - D'asseoir la démarche et d'y accorder le temps nécessaire
  - Susciter la participation des professionnels
  - Favoriser sa pérennité

➤ **L'organisme gestionnaire : action d'impulsion du processus**

27/11/15

TM CAMUS

30

## SUSCITER LA MISE EN PLACE

### L'organisme gestionnaire :

- Porteur ou non du dispositif ?
- Faciliter la mise en place
- Assurer l'articulation avec la politique globale
- Mettre à disposition les moyens nécessaires
- Respecter le symbole de la mise en place

### Un exemple : ADAPEI-ARIA de Vendée :

- Recherche d'un accompagnement : début 2012
- Formation de cadrage : juin 2012
- Charte du CRE : décembre 2012
- Formation pratique : octobre 2013

TM CAMUS

31

## SUSCITER LA MISE EN PLACE

### Au niveau des établissements

- Amener du questionnement
- Sens à la recherche de satisfaction des besoins et des attentes des personnes accompagnées
- Construction en lien avec toutes les instances de la structure : information réciproque, rétro-information...
- Inscription dans les démarches croisées : qualité, CHSCT, bientraitance...

- Une représentativité des acteurs de terrain au sein du CRE

TM CAMUS

32

## SUSCITER LA MISE EN PLACE

### L'encadrement :

- Acteurs incontournables de la réussite
- Interface entre les équipes et la direction :
  - courroie de distribution « *même si elle coûte, elle ne peut pas être remplacée* »
- Nécessité de la soutenir
- Promouvoir leur implication dans le processus éthique

➤ Un relai de communication de la démarche

27/11/15

TM CAMUS

33

**UN TERREAU FAVORABLE AU  
DEVELOPPEMENT D'UN CRE**  
UNE PRISE EN COMPTE DANS LE PROJET DE L'INSTITUTION

27/11/15

TM CAMUS

34

## QUELLE PLACE POUR L'ÉTHIQUE ?

- ✓ Le projet institutionnel, d'établissement ou de service doit **AFFICHER** un positionnement clair sur la place de l'éthique dans le dispositif institutionnel
- ✓ **Trois axes à traiter :**
  - Mise en perspective des missions par rapport aux valeurs et aux principes d'intervention
  - Evaluation de la mise en acte de ces principes dans les situations concrètes
  - Actualisation des stratégies

27/11/15

TM CAMUS

35

**UN TERREAU FAVORABLE AU  
DEVELOPPEMENT D'UN CRE**  
UNE COMMUNICATION NÉCESSAIRE

27/11/15

TM CAMUS

36

## COMMUNICATION PLURIELLE

- **Une communication interne et externe**
  - Au moment de la mise en place du dispositif
- **Une communication interne sur le dispositif**
  - La vie du dispositif
  - La publication des recommandations
- **Une communication externe à structurer**

27/11/15

TM CAMUS

37

## COMMUNIQUER AU DÉMARRAGE

POURQUOI

- Légitimer la démarche
- Susciter l'intérêt et l'implication des professionnels, des personnes accompagnées et des proches

MODES

### **Communication écrite et temps d'échange sur :**

- Le sens et les missions de l'instance
- Les objectifs
- La méthode de travail
- Les modalités de saisine et de contact
- La fréquence et lieu de réunion
- Les modalités de participation
- Les membres

27/11/15

TM CAMUS

38

## UNE COMMUNICATION CONTINUE

### OBJECTIFS

- Réaffirmer l'importance de la réflexion et du questionnement éthique
- Sensibiliser de façon continue des acteurs pour la pérennité du dispositif afin de toucher les arrivants :
  - Personnes accompagnées et proches
  - Professionnels et bénévoles

### OUTILS

- Procédure d'accueil et livret d'accueil qui contient une information sur le dispositif
- Procédure d'accueil, livret d'accueil du salarié, projet associatif...

27/11/15

TM CAMUS

39

## STRATÉGIE DE COMMUNICATION

### INTERNE

- ◆ Faire connaître l'instance
- ◆ Faciliter les travaux et la remontée des questions
- ◆ Favoriser les retours d'information
- ◆ Permettre l'application des recommandations

### EXTERNE

- ◆ Partager les expériences
- ◆ Ouverture sur l'extérieure
- ◆ Soutien méthodologique
- ◆ Publication des recommandations

Outils : Site Internet / Journal Interne / Lettre information / Adresse mail

27/11/15

TM CAMUS

40

## EN CONCLUSION

27/11/15

TM CAMUS

41

- ✓ **Un engagement de l'institution**
- ✓ **Un temps d'élaboration et de préparation**
- ✓ **Des acteurs motivés**
- ✓ **Un temps dédié accordé**
- ✓ **Un CRE à la bonne place et avec la bonne mission**
- ✓ **Des outils de cadrage du dispositif**

27/11/15

TM CAMUS

42

**MERCI DE VOTRE ATTENTION**

27/11/15

TM CAMUS

43