

## UN ESPACE TIERS AU CROISEMENT DES PROFESSIONS : L'ÉLABORATION D'UNE CHARTE ÉTHIQUE EN INSTITUTION

[Alice Casagrande](#)

Érès | « Cliniques »

2012/1 N° 3 | pages 46 à 57

ISSN 2115-8177

ISBN 9782749215952

DOI 10.3917/clin.003.0046

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-cliniques-2012-1-page-46.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Érès.

© Érès. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



© Pierre-Georges Despierre

« La solidarité partagée prenant le patient pour centre ne peut advenir que si chacun a pu entendre les autres et partager avec eux une réflexion sur le sens de la prise en charge globale. »

# Un espace tiers au croisement des professions :

## l'élaboration d'une charte éthique en institution

*Alice Casagrande*

**É**laborer une charte éthique est un exercice qui peut intéresser une institution à plus d'un titre. Signe du prix qu'elle accorde aux valeurs soignantes, à leur ancrage théorique et à leur portée pratique, elle peut tout au contraire refléter la préoccupation réductrice d'une équipe de direction de vouloir « avoir quelque chose à montrer sur l'éthique », pour répondre à des injonctions externes, ou s'inscrire dans un souci de respectabilité institutionnelle très éloigné de la signification réelle d'une démarche éthique menée à son terme.

J'ai été amenée à accompagner cet exercice pendant une dizaine d'années, c'est donc à ce titre que je propose ici quelques observations rétrospectives susceptibles d'enrichir la réflexion de ceux qui souhaitent conduire une telle démarche et d'en faire une occasion de construction de sens.

L'exercice me semble bien de nature philosophique. Il s'agit de faire émerger une élaboration collective qui ne relève ni de la

Alice  
Casagrande,  
directrice  
adjointe de  
la santé et de  
l'autonomie,  
en charge de la  
qualité, la gestion  
des risques  
et la promotion  
de la  
bienveillance,  
Croix-Rouge  
française (75).

technique, ni de la déontologie, mais bien du questionnement éthique proprement dit, dans ce qu'il recèle de singulier, de provisoire et de concerté. À cette fin, l'élaboration d'une charte se veut la formalisation de questionnements et d'engagements partagés par les professionnels d'un établissement, et partagés non pas parce que cela va de soi, mais parce qu'une réelle éthique de la discussion, au sens où l'entend J. Habermas, a pu s'exercer et se maintenir dans le temps.

Cette démarche va être ici présentée à travers trois questions successives : la fonction d'une charte éthique, l'exercice de la maïeutique qui en permet l'émergence, et enfin la question du tiers au sein de cet exercice.

FONCTIONS D'UNE CHARTE ÉTHIQUE :  
LA NAISSANCE D'UN ESPACE TIERS  
AU CROISEMENT DES DISCIPLINES

Une charte éthique n'acquiert de validité et d'utilité dans un établissement que par une élaboration lente, collégiale et pluridisciplinaire. Autrement dit, le document final importe presque moins que le processus par lequel les professionnels y parviennent. Car c'est le processus même, et non le document seul, qui est en lui-même porteur de plusieurs significations.

Le fait d'engager ce processus est d'abord le signe d'une reconnaissance que l'institution témoigne à ses collaborateurs. Autrement dit, engager un échange philosophique au sein d'une institution (dans le plein sens de *recherche* qui est le sien), donner à cette démarche du temps et des moyens humains et financiers, c'est affirmer que la réflexion importe, que les actes seuls ne sont pas l'unique but de l'institution, et qu'une bonne prise en charge ne peut exister sans que les professionnels eux-mêmes en édictent et en partagent le sens. Ainsi la démarche est-elle synonyme de *l'affirmation du statut de sujet* de toutes les parties prenantes de l'accompagnement – sujet c'est-à-dire à la fois personne qui réfléchit (et ne fait pas qu'accomplir une tâche) et personne qui contribue à la décision

(et ne fait pas qu'exécuter une instruction qui lui vient d'une instance ou d'une personne extérieure).

De plus, le fait d'inaugurer une telle démarche – et encore une fois le processus compte plus que l'objet final – signifie que l'on accorde une importance à un phénomène fondateur : à savoir qu'un *groupe* de professionnels ne forme pas automatiquement une *équipe*, mais fonctionne au contraire avec tous les réflexes défensifs et corporatistes propres au fonctionnement collectif non élaboré. Ainsi, entreprendre de construire une charte éthique dans un établissement, c'est reconnaître et dédramatiser du même coup la situation des professionnels, admettre qu'il existe des replis individuels et des égoïsmes, et que la solidarité partagée prenant le patient pour centre ne peut advenir que si chacun a pu entendre les autres et partager avec eux une réflexion sur le sens de la prise en charge globale. Entreprendre une telle démarche signifie donc mettre fin à un excès d'optimisme consistant à espérer que la formation initiale, la déontologie ou le bon sens seuls suffiront à fonder le respect de la dignité dans l'institution. Il n'en est rien, et de ce point de vue, l'exercice dont il est question relève du réalisme et du pragmatisme managérial les plus stricts.

Enfin, la fonction d'une charte éthique est de restituer aux professionnels une image d'eux-mêmes travaillée, mûrie et réfléchie, qui mette fin, au moins partiellement et temporairement, au déficit récurrent d'estime de soi que l'on constate parmi les acteurs du soin, en particulier les moins qualifiés d'entre eux. Une charte éthique est en effet un document de référence permettant de s'affirmer comme professionnel de valeur, remplissant une mission délicate en dépit de son écart avec les dimensions plus techniques de la médecine, là où une certaine représentation classique du soin en psychiatrie aurait tendance à le réduire à des tâches techniquement inférieures, de second rang.

Ayant répondu à ces différents impératifs, la construction d'une charte éthique peut alors se prévaloir d'avoir répondu au principe qui l'ordonne : à savoir *la création d'un espace tiers au croisement des disciplines*. Il ne s'agit plus alors d'avoir seule-

ment donné l'occasion à chaque corps professionnel de prendre du recul sur ses pratiques et difficultés quotidiennes à travers la reproduction de questionnements cent fois répétés par ailleurs. Il s'agit de faire advenir *le caractère inaugural de la réflexion éthique*, dans sa capacité de donner aux professionnels une occasion de développer une perspective nouvelle, dans un vocabulaire inédit, grâce précisément à la découverte des perspectives des autres corps professionnels et à l'acceptation de réfléchir à *partir d'elles* et non pas à *côté d'elles*. Un exemple significatif de cela est la capacité d'une équipe infirmière à réfléchir à partir du récit des patients confié aux équipes hôtelières ; ou encore la capacité d'une équipe de cuisine à renouveler son approche des patients à la lumière des éclairages que la psychologue a amenés. Ainsi l'élaboration d'une charte éthique donne-t-elle une *géographie nouvelle* à la parole d'un corps professionnel différent. Située antérieurement à la périphérie de la réflexion, elle en devient le fondement. L'élaboration d'une charte éthique est donc susceptible d'introduire une nouvelle forme de cohabitation professionnelle, enrichie des perspectives hétérogènes qui se croisent.

En outre, c'est au croisement des mondes et des expériences professionnelles différentes que se situe la ligne de crête sur laquelle se cristallise une décision éthique. Il y a donc un autre enjeu à l'élaboration d'une charte éthique : c'est qu'elle permette à ces univers de se rencontrer *avant* que la nécessité impérieuse d'une décision ne se fasse sentir. Car l'urgence fait bien souvent émerger l'aspérité des différences plutôt que la sérénité d'un terrain d'entente éventuel. Il y a donc tout à gagner à avoir construit un terrain de compréhension en amont de la prise de décision – de ce point de vue, la construction d'une charte éthique relève d'un « vivre ensemble » professionnel bien compris, participe d'une forme de santé institutionnelle. Ce n'est pas lorsqu'il faudra faire face à un incident grave que le groupe pourra aisément, dans l'instant, se constituer sainement : c'est avant cela. Dans la crise, confronté par exemple au passage à l'acte suicidaire d'un patient autorisé à quitter l'institution pendant un week-end,

il y a peu de chances que la culpabilité et l'effroi donnent lieu à d'autres réactions que les accusations réciproques. L'espace de la réflexion éthique préalable, l'affirmation antérieure de valeurs partagées par tous, devient alors un socle commun primordial fondant tout aussi bien l'exercice quotidien, ordinaire du soin, que la réaction adaptée, mesurée, à un épisode de crise. C'est là un bénéfice – et non des moindres – souvent constaté *a posteriori* par ceux qui ont fait l'effort d'investir dans la réflexion partagée des professionnels.

#### L'EXERCICE DE LA MAÏEUTIQUE : UNE MÉTHODE POUR UNE RESPIRATION SALUTAIRE

L'un des constats sans ambiguïté concernant l'exercice de la réflexion éthique est que pour atteindre son but, elle doit être conduite en suivant quelques précautions méthodologiques rigoureuses.

Quand une équipe élabore une charte éthique, l'exercice consiste en un échange de perspectives – celles de tous les professionnels de l'institution – permettant de rechercher le geste éthique le plus proche de la capacité et des convictions des intervenants. Cet exercice repose sur trois nécessités : la possibilité de faire travailler le négatif, la gestion équitable de la parole, la solidité institutionnelle.

Socrate le rappelait au moment où il définissait la maïeutique : il s'agit d'un exercice qui suppose une certaine force de conviction pour ne pas renoncer – un certain courage<sup>1</sup>. La raison en est que les préjugés et les passions tenaces qui nous habitent obscurcissent souvent l'horizon de notre réflexion philosophique. Il en est rigoureusement de même pour les professionnels.

Ainsi, mener à bien l'élaboration d'une charte éthique suppose une certaine acceptation du *travail du négatif* – pour reprendre les termes de la dialectique hégélienne. La réflexion des professionnels ne pourra consister simplement en une série d'affirmations positives (que le patient est au centre de la prise en charge, qu'il faut le respecter, que sa dignité importe au plus

1. Platon écrit exactement : « Comme tout se tient dans la nature et que l'âme a tout appris, rien n'empêche qu'en se rappelant une seule chose, ce que les hommes appellent apprendre, elle ne retrouve d'elle-même toutes les autres, pourvu qu'elle soit courageuse et ne se lasse pas de chercher ; car chercher et apprendre n'est autre chose que se ressouvenir. » Platon, *Ménon*, 81a-82a, traduction É. Chambry, Paris, Garnier-Flammarion, 1967.

haut point...). Au sein des échanges, une place doit être faite à l'énoncé de toutes les résistances à la démarche, de tous les scepticismes à l'égard de son utilité, et surtout, à l'exposé de toutes les faiblesses éthiques de l'institution. C'est en acceptant avec honnêteté de reconnaître la part de l'ombre, d'échanger sur errances et incohérences institutionnelles, que des professionnels peuvent imaginer un horizon de progression<sup>2</sup>. Dès lors, les débats et les questionnements doivent laisser le champ libre à ce qui, pourtant, semble inverse à la démarche : l'énoncé des blocages et des indignations quotidiennes.

Ce qui se joue ici est double : il s'agit d'une part de la *sincérité* de la démarche, qui pour être crédible ne peut se détacher de la réalité et de ses aspects les moins reluisants ; il s'agit également de la *maturation* de la réflexion, qui pour être nourrie doit tenir compte des difficultés du geste éthique – et non pas seulement de sa nécessité. Affirmer un impératif moral collectif ne peut donc se faire qu'en laissant sa juste place à un examen non complaisant de toutes les tentations et défaillances humaines existantes, en sachant bien sûr que tout ceci doit se faire et ne pourra se faire que si une absence rigoureuse de jugement existe lorsque les professionnels s'expriment de façon réservée ou même négative. Dans le cas particulier d'établissements récemment rattachés à un nouvel organisme gestionnaire, cette traversée du négatif a permis sous mes yeux aux professionnels sollicités de se saisir de la parole offerte pour parler de leurs valeurs et de questionner, voire de mettre en doute très nettement, celles du nouvel organisme gestionnaire auquel ils allaient désormais se rattacher. Ce faisant, l'exercice critique a permis aux professionnels d'élaborer différemment leur appartenance à leur nouvelle institution et de l'assumer mieux.

L'impératif de gestion équitable de la parole renvoie lui aussi à la pratique de la maïeutique socratique, puisque l'on se souvient que pour raisonner sur les parties du triangle, Socrate avait choisi de dialoguer avec un esclave<sup>3</sup>. Élaborer une charte éthique suppose de donner à tous les professionnels une chance de s'exprimer avec les autres. Ceci revient à se

2. En ce sens, la démarche éthique ici décrite rejoint les démarches qualité prenant appui sur de rigoureuses autoévaluations des pratiques pour mieux définir les axes d'amélioration institutionnels.

3. Platon, *op. cit.*, 84c-85b.

demander, *a contrario*, qui pourraient bien être *les oubliés* de l'espace d'expression officiel. Ce mot désigne ici tous ceux qui sont généralement absents dans une réflexion institutionnelle, ou pour le dire autrement, relégués à l'écart du *logos* dans ce que le terme renferme à la fois de capacité de compréhension et de partage d'un certain vocabulaire technique, et surtout de capacité à partager un certain nombre de valeurs. Ces exilés du *logos* de l'institution seront parfois des membres de l'équipe administrative, assimilés sans nuance avec les exigences de rationalité qu'ils incarnent, ou décriés pour l'aspect monochrome de leur préoccupations technico-administratives. Ou encore ce seront ceux de l'équipe de cuisine, dont l'éloignement des services de soin et le caractère terre à terre du service rendu aboutissent à mettre à l'écart. À moins qu'il ne s'agisse de l'équipe des agents de service hospitalier, dont la discrète mais puissante nécessité dans les services fait parfois singulièrement contraste avec leur absence au sein des transmissions et des réunions de synthèse.

Enfin, le troisième point pour ce qui est de l'exercice concerne la solidité institutionnelle. Ceci se comprend aisément à la lumière des points précédents. Car accepter d'entendre et de transcrire même le négatif – idéal de vérité – et accepter de donner la parole même aux habituels *sans voix* – idéal de démocratie – signifie en fin de compte instaurer un *règne du politique* au sein de l'institution, là où règne le plus souvent un règne affectif, pour ne pas dire franchement familial. Un psychanalyste rappelait dans un ouvrage sur les institutions : « Dans une institution, moins les producteurs ont la possibilité d'exercer du pouvoir sur ce qu'ils font, et plus ils s'enfoncent dans des modes de comportements inactuels et proprement régressifs. Le non-pouvoir apparaît comme le moteur d'un cheminement à l'envers. Un individu dépossédé du pouvoir sur ses actes effectue un parcours à rebours [...]. Il régresse du politique au psychoaffectif, en l'occurrence au psychofamilial, c'est-à-dire à un moi plus archaïque, infantile. Dès lors, les rapports de pouvoir au sein de l'institution de travail par exemple sont vécus sur le mode familial : ils devien-

ment du type enfants-parents<sup>4</sup>. » Cette remarque met en lumière un fait bien connu : à savoir la tendance des professionnels, lorsque l'on ne les implique pas délibérément et obstinément dans leur mission, à se replier dans des postures déresponsabilisées, incapables de réflexion ou d'initiative, soumis aux plus charismatiques des professionnels autour d'eux, et exigeant sans cesse de leur entourage une validation affective qui a peu à voir avec la reconnaissance professionnelle effective.

La construction d'une charte éthique participe donc de la remise en cause d'un certain ordre affectif pour promouvoir un autre ordre, politique, rationnel, professionnel, cette fois. Ceci exige une réelle solidité institutionnelle, car le passage d'un ordre à l'autre ne va pas sans mal, tant il est vrai que si un système affectif perdurait dans l'institution, c'est inévitablement parce qu'il offrait un certain nombre de bénéfiques à toutes les parties en présence. Ainsi donc, la solidité de l'institution gagnerait à être évaluée avant d'entamer la démarche, car le manque de réalisme en la matière a pu s'avérer périlleux.

#### LE TIERS ET LA POSSIBILITÉ DE LA DISTANCIATION

Parce que la prise de parole ne va jamais de soi – surtout délogée de ses replis techniciens protecteurs – et parce que l'exercice de la réflexion collégiale ne peut advenir que s'il a été soigneusement préparé et travaillé en amont à l'écart d'un pari sur la spontanéité, il importe en définitive de poser la question du tiers qui accompagne le processus.

La force des mouvements affectifs en jeu dans une prise de parole collective, et les impératifs de rigueur dans la gestion de la parole, de loyauté dans sa restitution, de réserve dans la suite de la réunion, imposent qu'une charte s'élabore autour et grâce à un professionnel choisi avec discernement. Ceci ne signifie pas nécessairement qu'un intervenant extérieur à l'établissement doive impérativement intervenir – l'étrangeté nécessaire de point de vue et de position peut aussi bien être le fait d'un intervenant appartenant à l'établissement. Soignant

4. J.-P. Vidal, « Le familialisme dans l'approche analytique de l'institution », dans R. Kaës (sous la direction de), *L'institution et les institutions*, Paris, Dunod, 2003, p. 196.

ou non, animateur, psychologue, kinésithérapeute, la qualification professionnelle est de peu d'importance, pourvu que la personne choisie sache mener les échanges avec précision et méthode, sache transcrire les échanges avec clarté et esprit de synthèse, et sache surtout contenir les émotions qui traverseront les débats sans jugement, dans une neutralité bienveillante qui sera sans cesse mise à l'épreuve. Ceci signifie que le professionnel en question sache assumer la tâche délicate assignée à l'étranger – celle de persévérer dans la candeur et l'interrogation alors que face à lui, les habitudes ancrées induisent des pratiques non jalonnées par la réflexion critique.

C'est grâce à ce professionnel particulier qu'une charte éthique élaborée en institution sera l'occasion d'un retour sur les pratiques, d'un étonnement sur le quotidien, de l'écart critique si cher aux philosophes. C'est cette tâche qu'il lui revient d'assumer, en gardant à l'esprit le « devoir d'optimisme » cher à R. Clément, qui signifie ici l'espoir que la réflexion puisse progresser loin des querelles attendues et répétitives des professionnels abandonnés à leurs discussions réflexes. Il s'agit en fait de retrouver cet étranger si proche de celui des Lumières, un étranger dont J. Kristeva écrivait qu'il était « l'alter ego de l'homme national, le révélateur de ses insuffisances personnelles en même temps que du vice des mœurs et des institutions<sup>5</sup> » et qu'il avait vocation à devenir « la figure en laquelle se délègue l'esprit perspicace et ironique du philosophe, son double, son masque. Il est la métaphore de la distance que nous devrions prendre par rapport à nous-mêmes pour relancer la dynamique de la transformation idéologique et sociale<sup>6</sup> ».

En définitive, placé en position de tiers, l'animateur doit faire advenir la plus éthique des dimensions de l'exercice : la découverte que les professionnels peuvent faire de leurs collègues proches et néanmoins inconnus. Il doit donc être le garant que l'élaboration de la charte éthique soit un moment d'épanouissement professionnel réel pour les équipes de l'institution – et ce sont ici les propos de R. Misrahi qui nous éclairent : « Outre la conversion, une seconde condition doit être remplie pour

5. J. Kristeva, *Étrangers à nous-mêmes*, Paris, Gallimard, coll. « Folio Essais », 1991, p. 196.

6. *Ibid.*

que la “communication” soit source de sens et de joie : cette condition est l’affirmation et la prise de conscience explicite, par chacun, de l’existence et de la valeur de l’autre. Cette affirmation est elle-même réciproque et concrète, elle est effectuée dans et par l’action faite avec autrui et pour autrui<sup>7</sup>. »

Tel est le sens profond de l’interdisciplinarité que porte et défend l’exercice d’une charte éthique. La conviction que la découverte de *l’autre professionnel* ne va pas de soi, que la proximité des professionnels au sein des couloirs et des chambres d’une institution de soin ne crée ni solidarité automatique, ni coopération spontanée au service du patient. Et la conviction que c’est bien dans un temps et un lieu spécifiques qu’une très nécessaire alliance peut se créer, au nom et autour de valeurs institutionnelles partagées, mais sans jamais supposer que ces valeurs sont autre chose que des éclaireurs fragiles et toujours menacés qu’il importe de défendre et d’habiter collectivement pour leur donner la force d’irriguer effectivement les pratiques.

## BIBLIOGRAPHIE

- KRISTEVA, J. 1991. *Étrangers à nous-mêmes*, Paris, Gallimard, coll. « Folio Essais ».
- MISRAHI, R. 2006. « Le mouvement vers l’éthique », dans *Le philosophe, le patient et le soignant*, Paris, Les Empêcheurs de penser en rond.
- PLATON. 1967. *Ménon*, traduction É. Chambry, Paris, Garnier-Flammarion.
- VIDAL, J.-P. 2003. « Le familialisme dans l’approche analytique de l’institution », dans R. Kaës (sous la direction de), *L’institution et les institutions*, Paris, Dunod.

## Résumé

Parfois utilisée dans un seul but d’affichage, une démarche éthique dans une institution gagne à être l’occasion d’une véritable maturation collective des pratiques. Au croisement des disciplines, en faisant toute sa place au « travail du négatif », la réflexion devient une opportunité de quitter les discussions réflexes pour permettre la création d’un socle commun de références et de limites pour l’action. Ceci suppose néanmoins que certaines précautions de méthode soient respectées, pour que le questionnement interroge les pratiques de manière profonde et respectueuse, au sein de ce que l’on pourrait appeler « un espace tiers ».

## Mots-clés

Éthique, institution, valeurs soignantes, interdisciplinarité, bientraitance.

7. R. Misrahi,  
« Le mouvement  
vers l’éthique »,  
dans  
*Le philosophe,  
le patient  
et le soignant*,  
Paris, Les  
Empêcheurs de  
penser en rond,  
2006, p. 95-96.

**Abstract**

*Ethics is commonly invoked when an institution seeks respectability. Creating a genuine time and space for a collective search for common values, however, is the real meaning of the approach described in the present paper. It seeks to describe how an authentic team work can be implemented in the field of ethical reflexion, where conflicting viewpoints issued by various professional outlooks can be discussed and confronted, to achieve an increased collective maturity which can then improve collective practices in a significant way.*

**Keywords**

*Ethics, institution, professional values, cross-disciplines, patient-centered care.*