

ATELIER 19 / WORKSHOP 19

"GOUVERNANCE SANITAIRE ET SOCIALE" "SANITARY AND SOCIAL GOVERNANCE"

Pierre BRICAGE & Pierre PEYRÉ¹

Le concept de *gouvernance* est un véhicule ambigu de la pensée pouvant se prêter à de nombreuses interprétations possibles (concept *vagabond*, terme *caméléon*, mot *valise*). Cet inconvénient a donné naissance ici à une richesse de points de vue conceptuels et méthodologiques ayant une convergence affirmée en matière d'attitude transdisciplinaire.

Bien que traitant de thèmes très spécialisés,

- du biologique (avec le travail de **Pierre Bricage**² : *Modularité temporelle du vivant*)...
- au social (avec l'étude d'**Albert Ripon**³ : *Pour une nouvelle gouvernance sanitaire et sociale. Le projet d'établissement des lieux de vie des personnes âgées*),
- en passant par le managérial (travail de **Vincent Coutton**⁴ : *Le système de la prise en charge des personnes âgées dépendantes en France vu sous l'angle écosystémique du concept de gouvernance*.)
- et le pédagogique (travail de **Sylvie Montlucq**⁵ : *Simple suivi de mémoire ou gouvernance de l'alternance ? Le cas du travail de fin d'études en Institut de Formation en Soins Infirmiers*),

les relations entre le global et le local (travail de **Pierre Peyré**⁶ : *Les équipes de santé mentale en crise : d'une pluridisciplinarité en miettes à une gouvernance en actes*.) sont toujours clairement apparues dans les travaux de chacun, comme de l'ensemble des systèmes étudiés.

Il a été possible d'approfondir d'autres situations de ce type en termes de complexité par la mise en évidence :

- des relations entre institution et organisation (travail de **Renaud Claverie**⁷ : Les Sections d'Enseignements Généraux et Professionnels Adaptés. Entre le secteur médico-social et le milieu "ordinaire", un nouvel espace de gouvernance pour l'éducation spécialisée.);
- des phénomènes de complémentarité et de coopération entre acteurs (intervention de **François de La Fournière**⁸ et **Pierre Peyré** : *Hôpital 2007 : Gouvernance et Complexité*.);
- des processus de régulation et temporalités.

Outre ses approches notionnelles et définitionnelles, le groupe s'est efforcé de mettre en lumière **les valeurs stratégiques et éthiques de la gouvernance**, fil conducteur des postures de

¹ Pierre Peyré, **Animateur/Chairperson** de cet atelier, est également coresponsable de l'atelier 20 du programme MCX. Pierre Bricage est membre du comité scientifique d'organisation du congrès.

² Professeur agrégé en Sciences Biologiques, enseignant-chercheur en Sciences Sanitaires et Sociales, Université de Pau et des Pays de l'Adour

³ Psychologue, enseignant-chercheur en Psychologie du travail et Vie sociale, Université Victor Ségalen, Bordeaux II

⁴ IEP Paris, Post-doctorant en démographie et économie à l'Université Catholique de Louvain, Belgique

⁵ Professeur agrégé en Sciences Économiques et gestion, Doctorante en Sciences de l'éducation, Université de Pau et des Pays de l'Adour

⁶ Professeur des Universités en Sciences de l'éducation et en Sciences sanitaires et sociales, Université de Pau et des Pays de l'Adour

⁷ Directeur d'Établissement spécialisé, Doctorant Université de Pau et des Pays de l'Adour

⁸ Interniste-Gériatre, Centre Hospitalier Général de Pau

ses membres systémiques⁹ au sein de l'atelier, notamment dans le rapport entre **organisation apprenante** et **démocratie participative**, pour "**prendre soin de l'homme**".¹⁰

Analysé et modélisé de façon interdisciplinaire, le concept de *gouvernance* a été mis en débat à travers ses applications complexes suivant trois axes thématiques référant à des disciplines scientifiques et à des champs professionnels différents et complémentaires, et en interaction.

Axe 1. La politique de santé et la gestion hospitalière.

Pierre Peyré (p.peyre@tiscali.fr) stigmatise **les risques d'oubli** de la dimension dialogique, technique et humaine à la fois, du double point de vue des personnes qui accueillent et qui sont accueillies dans les établissements de santé mentale. Le pilotage de ces établissements est à la fois une **gouvernance par les structures et par les processus**. Le progrès des sciences et des techniques au lieu d'y être un avantage, permettant une véritable transdisciplinarité, peut y devenir un inconvénient, car au lieu d'articuler les pratiques, il a trop souvent pour conséquence de les cloisonner et de réduire la pluridisciplinarité à une simple juxtadisciplinarité faisant courir aux structures et aux processus **le risque d'émiettement**. L'idéal serait bien entendu, de pouvoir faire émerger au sein des établissements hospitaliers une **culture transdisciplinaire** susceptible de rompre avec les logiques classiques de gestion par trop dichotomiques et repliées sur elles-mêmes. Comme le laisse transparaître le courant des thérapies familiales systémiques, niveaux de réalité, tiers inclus et complexité seraient ainsi au cœur du débat, entre disciplines et professions, à travers elles et au-delà d'elles pour un hôpital réellement ouvert sur la cité et sur la vie.

François de la Fournière (francoisdelafourniere@ch-pau.fr) propose une solution possible à ces risques en insistant sur l'indispensabilité de **la transdisciplinarité** dans le conseil exécutif de l'hôpital et sur la nécessité de mettre en place des structures à la fois locales et globale (**réseaux gérontologiques**) pour la "prise en soin" d'une population de plus en plus âgée.

Ensemble, ils pointent ainsi sur **ce qui fait obstacle et a besoin d'être dépassé** pour sortir le système de santé de son immobilisme grâce à l'application des acquis de la recherche en systémique.

Axe 2. Les personnes âgées : démographie, vieillissement et conditions de vie.

Vincent Coutton (coutton@demo.ucl.ac.be) formalise une analyse systémique hiérarchique (ascendante et descendante) de "**l'écosystème de prise en charge**" des personnes âgées dépendantes, en France. Ce système est-il assez robuste pour **faire face** aux contraintes démographiques et économiques qui pourraient faire courir **le risque d'oublier de "prendre soin de l'homme"**. Est-il en adéquation avec son environnement sanitaire et social, interne et externe ? Quels sont ces avantages et inconvénients ?

Albert Ripon (manue.ripon@club-internet.fr) propose une solution en formalisant **une démarche systémique**, théorique et pragmatique, pour diminuer les pertes d'énergie de la maison de retraite "**système vivant**". Son approche en développement organisationnel prône la désappropriation des activités des professionnels pour leur ré-appropriation collective au travers d'un projet d'établissement écrit et concerté. Afin d'éviter l'émiettement et d'optimiser à la fois la vitalité de la structure accueillante et des individus accueillis, **les acteurs du système doivent en devenir les auteurs**, ce qui implique un "comité de pilotage" et une "**démarche de la qualité**", avec un partage des avantages et des inconvénients entre les acteurs-auteurs.

⁹ DONNADIEU G. & M. KARSKY (2002). *La systémique, Penser et Agir dans la Complexité*. Éditions Liaisons, GEODIF, Paris.

¹⁰ "**prendre soin de l'homme**" titre initial de l'atelier MCX 20 (Ingénierie des Systèmes Sanitaires et Sociaux)

Axe 3. Le développement de l'homme : connaissances scientifiques, techniques, et formation.

Sylvie Montlucq (jumarisyl.monlucq@laposte.net), s'appuyant sur l'exemple du Travail de Fin d'Etudes **en soins infirmiers**, mémoire du diplôme d'état qui permet de finaliser la formation expérimentale représentative du parcours de formation en alternance entre services hospitaliers, extra-hospitaliers et I.F.S.I., s'interroge sur la gouvernance démocratique dans **la co-définition du projet pédagogique individuel**. La gouvernance, à la fois structure et processus de l'organisation, est la conséquence des interactions entre une diversité d'acteurs externes et internes. Cette organisation doit être apprenante pour que ses acteurs en soient aussi les auteurs **et réciproquement**. Le lien se tisse en filigrane entre qualité individuelle de la formation initiale des futurs soignants et qualité des soins à gérer par anticipation grâce à l'investissement collectif en faveur de la formation. Politique de formation et action pédagogique se situent ainsi sur un même continuum, au-delà des frontières disciplinaires et micro-culturelles qui le séparent. L'accent est ici mis encore sur la logique du tiers inclus et la complexité du système de formation en alternance avec ses hiérarchies enchevêtrées.

Pierre Bricage (pierre.bricage@univ-pau.fr), après avoir redéfini les concepts de l'organisation temporelle des systèmes vivants (<http://minilien.com/?7HfEOdkLIV>), montre qu'en les transposant, **à la fois à la méthodologie du soin et à l'organisation temporelle des systèmes de soin**, il est possible de mieux "prendre soin de l'homme". Le temps structure les réseaux du vivant, de la cellule à la société, et les réseaux du vivant structurent le temps. Il y a un temps pour chacun, organisme, structure ou processus. Toute démarche thérapeutique et toute structure de soin doit, pour transformer les acteurs en auteurs¹¹, connaître, et prendre en compte dans son organisation, l'organisation temporelle du vivant, avec ses avantages et ses inconvénients.

Constitué principalement de professionnels du secteur sanitaire et social, d'enseignants et de formateurs intervenants dans ce secteur, le groupe de travail était homogène et francophone (Belgique, France, Suisse et Tunisie). Au-delà des frontières disciplinaires, de la variété des professions et de la diversité des pratiques impliquées dans la réalité du monde sanitaire et social, la synthèse des travaux du groupe a conduit **Daniel Durand**¹² à concevoir et à présenter, de manière extemporanée, une **grille de lecture des "Vingt concepts majeurs de l'approche systémique"**.

Les 20 concepts majeurs de l'approche systémique (D. Durand)

Concepts généraux	Concepts opérationnels
la REPRÉSENTATION	(le processus de) MODÉLISATION
l' INFORMATION	ANALOGIE, ISOMORPHISME
le SYSTÈME	OUVERTURE & FERMETURE
l' INTERACTION	BOUCLES & RÉSEAUX
la COMPLEXITÉ	BOITE NOIRE
la FINALITÉ	(la hiérarchie en) NIVEAUX
la VARIÉTÉ, l' ÉTAT	(le découpage en) MODULES
GLOBALITÉ (TOTALITÉ)	(les processus de) RÉGULATION
STRUCTURE (ORGANISATION)	VARIABLES & INVARIANTS

¹¹ BRICAGE P. (2003). *Types vigiles & performances éducatives. Peut-on enseigner en prêt-à-porter de façon industrielle, ou doit-on enseigner sur mesure, de façon artisanale ?* Visages des Sciences, Fête de la Science, initiation à la recherche. UFR Sciences, Université de Pau et des Pays de l'Adour. 79 p.

¹² DURAND D. (1979). *La systémique*. Que-sais-je ? n° 1795, PUF, Paris.

ÉVOLUTION (CHANGEMENT)**DÉLAIS de RÉPONSE**

Cette grille qui confronte “ concepts généraux ” et “ concepts opérationnels ”, apparaît donc particulièrement féconde pour guider efficacement des démarches modélisatrices¹³, au travers d’un langage méthodologique commun, et pour exprimer des mécanismes et des lois¹⁴ qui s’appliquent à tous les domaines de la vie courante.¹⁵

En conclusion, si l’être vivant est, comme le développe Jean-Claude Ameisen¹⁶, le lieu de rencontre de l’intérieur et de l’extérieur tout en étant acteur de sa propre existence, il ne fait aucun doute qu’entre, à travers et au-delà de la nature et de la culture, gouvernance et systèmes sanitaires et sociaux ne feront bons ménage ensemble que tant que durera leur capacité à s’entendre sur les lois complexes qui permettent de penser globalement et d’agir localement.

« La reconnaissance de l’existence de différents niveaux de Réalité, régis par des logiques différentes, est inhérente à l’attitude transdisciplinaire. Toute tentative de réduire la Réalité à un seul niveau, régi par une seule logique, ne se situe pas dans le champ de la transdisciplinarité. » Article 2 de la Charte de la transdisciplinarité (Convento da Arrábida, 6 novembre 1994).



¹³ PEYRÉ P. (2003). *Une nouvelle approche de l’action en milieu sanitaire et social : le regard sur la complexité et la modélisation systémique*. Initiation à la Recherche en Maîtrise de Sciences Sanitaires et Sociales. Formation Continue, Université de Pau et des Pays de l’Adour. 22 p.

¹⁴ ZWIRN H. (2003). La complexité, science du XXI^e siècle ? *Pour La Science* n° 314, p. 28-29.

¹⁵ de ROSNAY J. (1975). *Le Macroscopie*. Seuil, Paris.

¹⁶ Jean-Claude ALMEISEN, médecin-biologiste (Bicaht, ISERM, Président du Comité d’éthique de l’ISERM, membre du Comité national d’éthique, vient de publier « Le vivant » (CD aux Editions DE Vive Voix).