

Position Paper #14
Juin 2022

EHPADS privés

La vulnérabilité, une injonction à l'éthique à rebours du principe de financiarisation



Elisabeth
Gressieux
Membre de l'OEP

EN BREF

En quels termes se pose la question éthique de la gestion des EHPADS privés ?

La controverse autour de la gestion et de la direction du groupe d'EHPADS privés Orpéa est au cœur de l'actualité : dans son ouvrage « *Les Fossoyeurs* », Victor Castanet, en s'appuyant sur une série de témoignages recueillis dans des EHPADS du groupe, a révélé des faits généralisés de maltraitance et de dénutrition de leurs résidents.

Dans ce contexte, ce *position paper* présente tout d'abord les enjeux éthiques spécifiques à ces entreprises privées de gestion d'EHPADS, de cliniques et de maisons de retraite. Il fait ensuite trois propositions principales à l'attention des équipes dirigeantes de ces groupes et à celle de la puissance publique : réformer la gouvernance de ces entreprises à travers l'adoption du statut de société à mission, qui s'accompagnerait de contrôles externes plus fréquents et d'un label éthique ; revisiter leur culture organisationnelle et leur style de leadership ; et enfin, élargir la réflexion au secteur médico-social dans sa globalité.



Sabrina
Le Normand-
Caillère
Membre de l'OEP

1 - Les enjeux éthiques spécifiques aux EHPADs privés.

Capitalisme financier versus capitalisme partenarial. Dans le système de capitalisme financier actuel, la gouvernance d'entreprise, c'est-à-dire la façon dont est dirigée l'entreprise (instances dirigeantes) et ce sur quoi elle est attendue (profits à redistribuer sous forme de dividendes et évolution du cours de l'action), consiste essentiellement à piloter l'entreprise sur la base de sa performance financière au bénéfice des actionnaires. Dans un capitalisme dit « partenarial », l'entreprise est dirigée en tenant davantage compte de l'intérêt *des* parties prenantes : certes, toujours les actionnaires, mais également d'autres groupes pouvant affecter ou être affectés par les activités de l'entreprise, au premier rang desquels les résidents des EHPADs dans le cas présent. Ainsi, les dirigeants de ces groupes privés cotés en bourse font face à un dilemme éthique épineux. Epineux dans le sens où ces derniers doivent répondre à une injonction paradoxale : maximiser le profit, ce qui suppose de contenir les coûts, tout en prenant soin des résidents, ce qui suppose à l'inverse de ne pas rogner de façon excessive sur ces mêmes coûts au risque de dégrader la qualité des soins apportés. Le capitalisme partenarial se justifierait ici d'autant plus que les résidents d'EHPADs sont en position de vulnérabilité importante.

La vulnérabilité comme injonction à l'éthique. Le capitalisme financier met au cœur de son fonctionnement les principes de performance, de compétition et de position dominante, et considère la vulnérabilité comme une faiblesse à évacuer. Et si au contraire la vulnérabilité était un état de fait constitutif de l'être humain et donc le point de départ d'une injonction à l'éthique ? La pandémie actuelle nous le rappelle : nous sommes des êtres vulnérables physiquement et psychologiquement.

La vulnérabilité peut être interprétée comme étant LA condition de l'éthique. Elle appelle en effet l'Autre à se montrer responsable face à notre dépendance et à notre impuissance à défendre nos propres intérêts (comme ici du fait du grand âge, de la maladie, ou encore de la sénilité) mais aussi à prendre soin de soi de façon autonome. Les équipes dirigeantes des EHPADs privés ne peuvent ignorer cette vulnérabilité et l'impératif éthique qui en découle. Or, vouloir être un manager performant implique, qu'à l'heure actuelle, nous dévalorisons toute forme de dépendance pour ambitionner la place du plus fort, du plus grand, du « leader », d'où une certaine contradiction qu'il nous faut dépasser. L'éthique du soin de Carol Gilligan ne pourrait-elle pas avantageusement challenger cette perspective managériale ?

Considérer Autrui comme une fin, jamais comme un moyen. La question éthique peut être alors reformulée de la façon suivante : comment dans ces conditions des entreprises contraintes par une logique de marché pourraient-elles prendre soin de cette vulnérabilité, condition de l'éthique ? Autrement dit, comment concilier et trouver le juste milieu entre ces deux impératifs ? Est-ce même possible ? Oui, répond Mme Sophie Boissard, directrice générale du groupe privé Korian, en parlant de « bénéfice raisonnable ». Le défi éthique qui se pose est le suivant : il s'agit de considérer le profit non pas comme une fin en soi mais comme un moyen au service d'une fin plus humaniste. Ne pas le faire reviendrait à considérer la personne humaine comme le moyen d'atteindre une fin financière, et violerait en cela la seconde formulation du principe moral kantien : « Agis de façon telle que tu traites l'humanité, aussi bien dans ta personne que dans toute autre, toujours en même temps comme fin, et jamais simplement comme moyen. »

Forts de ce constat, nous proposons trois axes de réflexion en termes d'éthique et de responsabilité.

2 – Les propositions.

A- Revisiter la gouvernance en adoptant un statut de société à mission.

Comme exposé dans la partie précédente, la gouvernance actuelle, à savoir les dirigeants des EHPADS privés, est tiraillée entre performance financière et soins aux personnes vulnérables. Elle est ainsi source de dissonance morale, donc de souffrance, d'épuisement, de démotivation et de perte de sens, pour les cadres dirigeants comme pour tous les salariés, et peut avoir des conséquences néfastes en définitive sur les résidents et leur famille comme le montre le scandale Orpéa.

La dissonance morale exprime un conflit moral interne entre nos valeurs personnelles et ce que l'on nous demande de faire. Ces tensions éthiques intenses, quand une personne doit répondre à des injonctions contradictoires (ici maximiser le profit ET le soin), mènent à la sensation d'un échec moral. Quoique l'on fasse, on ne peut obéir à deux maîtres à la fois. Il n'y a donc pas de volonté délibérée de nuire de la part des personnels des EHPADS et maisons de retraite, mais une omission ou une privation de « juste soin » du fait de cette situation allant bien au-delà de la volonté ou du désir du soignant, qui demeure un professionnel, qui veut « bien faire » son travail.

Le statut de société à mission permettrait d'atténuer, faute de la dépasser, cette dissonance. De fait, dans son ouvrage *Les Fossoyeurs*, Vincent Castanet a appelé les dirigeants du groupe Orpéa, dans une lettre rendue publique, à adopter le statut de société à mission « pour garantir le respect de l'ensemble de leurs parties prenantes au premier rang desquelles leurs employés et résidents ». Ce statut introduit en effet une responsabilité plurielle et rend redevables les dirigeants de l'atteinte d'objectifs à la fois économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux. Cette question de l'insertion de l'éthique dans le monde capitalistique de l'entreprise n'est pas nouvelle. Dès 1960, l'École de Rennes s'y était intéressée. Dans son « Que

sais-je de Droit des affaires », Claude Champaud évoquait déjà en 1981 comment le *stakeholderism* (le fait de considérer les parties-prenantes) et la doctrine de l'entreprise se mariaient intimement et il affirmait que « l'entreprise est débitrice et créancière [à l'égard des composantes de la société où elle vit] ».

Ce nouveau statut, inspiré du régime de *Benefit Corporation* de droit américain est rendu possible depuis la loi Pacte du 22 mai 2019. Il vient se greffer à la forme juridique préexistante : vont ainsi fleurir des SARL à mission, des SAS à mission ou encore des SA à mission. 505 sociétés ont d'ores et déjà adopté ce nouveau statut (Aigle, la Maif, Citeo ou le Crédit Mutuel ou encore les groupes Danone et Yves Rocher). Certes, ces chiffres ne constituent pas un raz de marée mais sont encourageants pour l'avenir. Ils témoignent surtout d'un changement d'état d'esprit où il est de plus en plus admis qu'une entreprise a des responsabilités plurielles envers l'ensemble de ses parties prenantes.

L'adoption d'un tel statut ne doit cependant pas être simplement un « coup de com' » (*purpose washing*). Elle doit s'accompagner de réalisations concrètes pour rétablir la confiance des parties prenantes. Si les groupes d'EHPADS privés s'engagent en ce sens, cela nécessitera un haut niveau d'ambition, d'exigence et de transparence. En particulier, et suivant les recommandations du rapport Rocher (Octobre 2021), l'Etat et les services en charge de la supervision réglementaire de ces groupes privés pourraient :

- Ce rapport invite les Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC) à se doter d'une raison d'être. Cela permettrait de s'approprier ou de réactualiser les missions de service public.
- Actuellement, par le statut de société à mission, la société peut se doter d'une « raison d'être » afin de poursuivre des objectifs sociaux et environnementaux dont l'exécution sera, en aval, vérifiée par un organisme tiers indépendant accrédité au moins tous les deux ans sous peine de perte de statut. Public, cet avis doit être intégré au du comité de mission, chargé de vérifier la bonne mise

en œuvre de cette raison d'être, et doit rester accessible sur le site internet de la société pendant au moins 5 ans. Pourrait être envisagé de diligenter plus fréquemment des audits et contrôles inopinés. Cela permettrait de donner une information continue sur les moyens mis en œuvre en pratique.

- Mettre en place un label de qualité éthique à l'image du label RSE américain *B corp.*, lequel pourrait être contrôlé par un organisme tiers indépendant (OIT). L'octroi de ce label sera conditionné à la publication d'un avis motivé.

Au final, l'adoption de ce statut par les groupes privés d'EHPADs permettrait :

- de relâcher la pression sur les ratios personnel/résidents, donc de recruter et de former des soignants en plus grand nombre et de revaloriser les rémunérations des personnels ;
- en conséquence, d'accueillir dans de meilleures conditions les résidents et personnes en perte d'autonomie (garantir également le droit de visite) et de donner les moyens humains, psychologiques et financiers du « soin à cœur » pour reprendre le slogan du groupe Korian ;
- de reconsidérer le concept de performance au-delà d'une acceptation étroite de « performance financière » pour aller vers une performance plurielle : certes financière mais aussi et de façon égale sociale, environnementale et sociétale.
- de renforcer ou d'étendre les systèmes d'alerte internes et externes de l'entreprise sur les questions d'éthique ;
- de contrôler via le comité à mission les changements effectifs en termes de leadership et de culture (doivent y siéger des représentants des salariés, auxquels on pourrait adjoindre des représentants des familles de résidents) ;
- d'engager un dialogue renouvelé avec les actionnaires et de questionner leurs motivations premières, voire « choisir » ses actionnaires (par exemple se demander si les objectifs affichés par un fond de pension ou une société d'investissement, comme dans le cas d'Orpéa, sont compatibles avec le projet

d'entreprise et les responsabilités plurielles découlant de l'adoption du statut de société à mission).

Nous avons jusqu'ici appelé les équipes dirigeantes des EHPADs à questionné leur éthique ainsi que leur mode de gouvernance. Pour se faire, revisiter la culture d'entreprise est indispensable. En effet, le style de leadership irrigue et oriente cette culture à travers, entre autres, l'exemplarité et le « *role model* » qu'il insuffle.

B - Travailler à l'alignement d'une culture organisationnelle et d'un leadership éthiques.

Une culture organisationnelle se compose d'éléments visibles (l'organisation des espaces de travail, les habitudes vestimentaires, les comportements, le mythe fondateur d'une entreprise ...), de valeurs (par exemple, la confiance, l'initiative, la responsabilité) et de postulats (hypothèses et visions du monde qui guident les comportements). Ainsi ces trois dimensions gagneraient à être alignées et cohérentes. Pour cela, il ne suffit pas d'écrire une charte d'éthique ou de convoquer des comités d'experts, même si ce sont des dispositifs nécessaires et utiles, mais encore faut-il incarner les valeurs et s'assurer de poser une « parole vraie », une parole non pas dissonante mais qui « sonne juste ». Autrement dit, faire ce que l'on dit tout en s'assurant que le « dit » soit bien cohérent avec la mission ou « raison d'être » proposée. En outre, les dirigeants de ces groupes pourraient :

- Mettre en œuvre des formations à la compétence éthique (capacité à se questionner en vue du « souverain bien » selon les philosophes grecs) qui pourront avantageusement accompagner cette réflexion sur la cohérence culture-leadership ;

- Créer des espaces de dialogues et de débats systématiques au niveau opérationnel afin d'exposer et de discuter des dilemmes éthiques rencontrés pour mieux décider ;
- Questionner et revisiter les modalités d'exercice du leadership. On pourra citer entre autres le système de rémunération, la politique de recrutement, les priorités et points d'attention sur lesquels se focalisent les dirigeants, l'exemplarité de ces derniers, la cohérence entre leurs discours et leurs actes, les mécanismes de gestion de crise mis en place.

La prise en compte d'une responsabilité plurielle (sociale, sociétale, environnementale, économique et financière) de l'entreprise doit ainsi devenir une priorité et un axe stratégique majeurs. Une entreprise ne peut en effet fonctionner en faisant abstraction d'une éthique centrée sur l'humain. Certes, l'entreprise privée doit faire des profits, mais si le profit demeure l'alpha et l'oméga de la raison d'être, elle mourra (idée déjà développée par Henry Ford en 1920).

C – Organiser des états généraux du grand âge.

Enfin, nous soulignerons le fait qu'il est urgent de mener une réflexion de fond multi-perspectives en termes éthique, managérial, organisationnel et de gouvernance.

Aussi, face à un enjeu de société majeur, le sociologue Dominique Argoud propose de tenir sans plus attendre des états généraux du grand âge afin d'aborder cette question de société de façon systémique, et non plus fragmentée, et de mieux répondre aux besoins et désirs de nos concitoyens quel que soit leur âge et leur degré d'autonomie.

Résumé des propositions

1

Modifier les mécanismes de gouvernance : adopter le statut de société à mission afin de redonner des marges de manœuvre qualitatives nécessaires à la promotion de l'autonomie des personnes âgées au-delà de la prise en charge de leur dépendance.

2

Allant de pair avec ceci, travailler à la diffusion d'une culture éthique et intègre alignée avec un leadership responsable.

3

Organiser des états généraux du grand âge dans la perspective d'une société du soin et du bien-être.