

**L**es gestionnaires ou plutôt les directeurs des institutions de soins ont une âme... et bien des soucis. Tirillés entre les contraintes légales et les politiques de diminution des coûts d'une part et les revendications (pour la plupart) légitimes des travailleurs d'autre part, ils doivent veiller à l'intérêt général. Si de surcroît le directeur intègre dans sa fonction le maintien de la qualité des soins la plus élevée au profit des patients, le voilà placé au cœur d'un triangle infernal où à tout moment, pour défendre l'un des pôles de ce triangle, il risque de se heurter aux deux autres. Se montre-t-il exigeant pour la qualité des soins, et le voilà obligé de harceler le politique pour obtenir plus de moyens, et son personnel pour obtenir de lui le meilleur. Défend-il les intérêts de ses employés ou des médecins indépendants qui travaillent dans ses murs, et le voilà de nouveau incité à réclamer plus de moyens et à calmer des patients trop revendicateurs. Veut-il enfin respecter les moyens qui sont les siens, et viser l'équilibre, et le voilà exposé à la grogne des travailleurs qui réclament plus de moyens, plus de personnel, et à celle des patients qui croient avoir tous les droits. Tâche ingrate que celle de ces chefs d'entreprise exposés au risque de déplaire à tous. Manifestement, on ne fait pas ce métier-là pour être aimé.

On peut comprendre que, coincé entre ces différentes exigences et revendications, le directeur soit tenté de se réfugier derrière les chiffres. Eux au moins ne mentent jamais. Ce serait cependant oublier que même les chiffres doivent être interprétés et surtout qu'ils laissent ouverte la question de savoir ce qu'il convient de faire. De ce qu'une technologie médicale est coûteuse, on ne saurait en effet déduire automatiquement qu'il est juste de l'interdire, ni de ce qu'une autre est rentable, qu'il est juste de la développer. Ce qui *est* ne dit pas ce qui *doit être*. Sur ce point, il faut oser rappeler que ceux qui prétendent le contraire notamment pour mieux se convaincre qu'ils ont raison et éviter tout débat, mentent : *ce qui est* ne souffre aucune discussion ; par contre, ce que l'on fait de ce qui est relève toujours, en dernier ressort, d'un choix, fût-ce celui de se résigner. Se cacher derrière la loi des chiffres (« c'est pas moi, diraient certains, c'est l'économie »), c'est s'ignorer responsable. C'est ne plus être un directeur (qui donne une direction) mais un « dirigé ».

Afin que des décisions puissent être prises à quelque niveau que ce soit, le directeur doit donc se soucier non seulement de la situation réelle de son institution (ce qui est), mais surtout des projets communs – ou si l'on préfère de la conception de ce qui doit être – au nom de quoi des choix pourront être opérés. Qu'ils en aient conscience ou non, les directeurs sont ainsi confrontés en permanence à des débats éthiques, et cela à deux niveaux : d'une part, au niveau des fins que l'on entend se donner pour un temps, et qui serviront de culture commune à tous ceux qui travaillent ensemble. Il est évident que ces fins varient selon que l'institution traverse par exemple une période difficile ou prospère. S'agit-il d'assurer sa survie ou de promouvoir son rayonnement ? Il faut aussi avoir le courage de se demander, en permanence, si les valeurs léguées par l'histoire de l'institution sont encore portées par le personnel ou si elles sont une simple coquille vide qui met tout le monde en porte-à-faux. D'autre part, une fois les priorités ou les valeurs fixées, un deuxième débat doit avoir lieu, qui portera cette fois sur les stratégies à développer pour atteindre ces objectifs. La fin ne justifie jamais les moyens : ceux-ci relèvent toujours également d'un choix. Le bien du patient, par exemple, impose-t-il qu'on investisse dans du matériel ou dans du personnel ? Ce débat éthique sur les stratégies s'impose d'autant plus que les ressources financières et donc les marges de manœuvre sont limitées. C'est dans ces circonstances-là qu'il est impératif de se demander comment, envers et contre tout, agir de la manière la plus juste *possible* et comment assumer la responsabilité de ne pouvoir faire tout le bien qu'on voudrait.

Jean-Michel Longneaux