



Espace de Réflexion Ethique Nouvelle Aquitaine
ERENA - Site de Bordeaux

Colloque Ethique et Management

Présentation des abstracts

30 novembre 2018



Présentation du Colloque Ethique et Management

Institut des métiers de la santé, hôpital Xavier Arnoz, Pessac

Quand on évoque la place de l'éthique dans le management, une question émerge d'emblée : s'agit-il de poser un cadre moral ou normatif au management ou bien d'en interroger la finalité et les méthodes pour y apposer du sens ?

Une clarification des termes « éthique » et « management » s'impose préalablement à toute tentative de réponse : sont-ils de même nature ? Si l'éthique dans la clinique concerne le questionnement autour d'une situation à la fois singulière, problématique et complexe dans sa prise en charge, le management semblerait plutôt relever d'une praxis au carrefour de différentes approches conceptuelles.

Et comment parvenir à articuler ces deux notions de façon à ce que la gestion du soin au quotidien fasse sens pour les équipes soignantes ?

L'éthique est partout et dans tous les discours mais de quoi parle-t-on ? Si la réflexion éthique peut se décliner en lois, règles déontologiques, normes et procédures indispensables à la mise en œuvre d'une action collective cohérente et au vivre ensemble, elle ne se confond cependant pas avec elles mais plutôt les précède et en constitue la matière dans laquelle toutes s'enracinent.

Alors comment la pratique managériale s'en saisit-elle ? En fait-elle un alibi pour justifier une organisation normative des structures de soin ou bien un questionnement collectif visant à la co-construction par tous les acteurs du terrain d'un fonctionnement institutionnel pourvoyeur tout autant de rationalité que de qualité ?

Cette question souligne deux points :

- la nature du travail qui n'est pas seulement l'application d'une norme ou d'un ensemble de normes
- et aussi l'importance des représentations des métiers du soin, le métier de manager tout autant que celui de soignant.

Ainsi, la pratique managériale souvent perçue par les soignants comme obéissant essentiellement à une logique économique, peut apparaître de prime abord comme incompatible avec celle du soin. De fait l'éthique, qui se propose de guider le management du soin et de l'accompagnement, s'expose au risque de devenir un instrument au bénéfice d'une idéologie managériale dominante si la seule dimension normative est déployée au détriment d'une démarche réflexive.

Cette mise en perspective différente de l'approche éthique rend explicite un paradigme propre à l'univers du soin. Deux logiques visant le même effet, la qualité et la sécurité des soins prodigués au patient, risquent de s'éprouver sur le mode de l'affrontement : le soin le meilleur pour les uns et le soin utile pour les autres. De l'opposition des valeurs individuelles et collectives aux normes, naît un conflit aboutissant parfois à une véritable souffrance éthique.

Ainsi, tout l'enjeu d'une pratique managériale attentive au vécu des personnes sera d'éviter ou de sortir des injonctions paradoxales pour proposer une organisation pratique du quotidien qui fait sens avec les principes et les valeurs de chacun et d'un groupe dans un contexte donné.

C'est l'exploration de ces différents aspects qui est proposée dans ce nouveau colloque de l'ERENA prévu le 30 novembre 2018

www.chu-bordeaux.fr/erenabordeaux

erena.bordeaux@chu-bordeaux.fr

Tél. : 05 57 65 69 74



Ouverture

Par **Stéphanie Fazi-Leblanc**, directrice générale adjointe du CHU de Bordeaux

→ Créés par la Loi bioéthique du 6 août 2004, **les Espaces de Réflexion éthique régionaux** ont surtout vu le jour sous l'impulsion de l'Arrêté du 4 janvier 2012, qui en définissant leur contour, et en affinant leurs missions a facilité leur mise en place dans chaque région.

Les Espaces de Réflexion Ethique ont ainsi depuis lors, vocation à susciter et à coordonner les initiatives en matière d'éthique dans le domaine des sciences de la vie et de la santé, dans chaque région.

Pour ce faire, ils ont notamment pour mission :

- de faciliter les échanges interdisciplinaires entre professionnels intervenants dans le domaine des sciences de la vie et de la santé,
- mais également de favoriser l'émergence d'une réflexion éthique de type citoyenne, sur des thèmes importants et le plus souvent d'actualité, à l'occasion de rencontres telle que le colloque de ce jour.

L'Espace de Réflexion Ethique d'Aquitaine, plus communément appelé EREA, a pour sa part, vu le jour au printemps 2014. Depuis lors, il a organisé chaque année :

- une journée à thème sous la forme d'un colloque (sur la vulnérabilité et le soin, la fin de vie, la notion de temporalité dans le soin, la douleur et la souffrance en psychiatrie, laïcité et soins ...),
- ainsi que des soirées débats (sur la fin de vie et l'obstination déraisonnable en juin 2014, sur les thérapies coûteuses en mars 2015, les prélèvements et les dons d'organes, ou le transhumanisme ...) dont le nombre de participants enregistrés atteste de l'intérêt porté, par les professionnels mais aussi par tout un chacun, à l'éthique.

Dans le cadre de la réforme territoriale de l'Etat, et avec la naissance des nouvelles régions, dont la Nouvelle Aquitaine, les ERE ont été appelés à fusionner au sein d'espaces régionaux communs.

Ainsi a vu le jour **l'ERENA - l'Espace de Réflexion Ethique de Nouvelle Aquitaine (ERENA)** né de la fusion des ERE d'Aquitaine, du Limousin et de Poitou Charentes, structure désormais unique mais qui conserve une implantation sur chaque territoire correspondant aux anciennes trois régions.

→ Le thème de réflexion qui vous est proposé ce jour, «**Ethique et Management**» devrait vous permettre d'appréhender la notion de management sous un angle assez peu exploré.

Si l'on définit le MANAGEMENT comme un mode de gouvernance, de conduite de projets qui implique :

- des décisions prises par le manager,
 - qui seront mises en application par d'autres acteurs,
- ...sont ici inévitablement convoqués les concepts d'autorité, et donc immanquablement ceux de légitimité mais aussi d'exemplarité.



Ouverture

Par **Stéphanie Fazi-Leblanc**, directrice générale adjointe du CHU de Bordeaux

(suite) Dès lors, en quoi l'ÉTHIQUE, plutôt conçue comme un questionnement permanent sur les conduites et les pratiques, apporte-t-elle un éclairage ?

Ses deux concepts, sont-ils compatibles ?

S'agit-il :

- de poser un cadre moral ou normatif au MANAGEMENT pour éviter toute dérive ?
- ou bien d'interroger les acteurs de la décision sur la finalité et les méthodes, pour y donner du sens ?

Le MANAGEMENT, en milieu hospitalier ou médico-social, doit-il veiller plus particulièrement au respect de certaines valeurs ?

Les professionnels de santé sont-ils des professionnels comme les autres ?

Leurs missions, leur engagement, les valeurs qui sous-tendent leur action méritent-ils que le MANAGEMENT fasse preuve d'une particulière attention, voire bienveillance à leur endroit ? et pourquoi ?

Dans un monde en pleine mutation, dans lequel :

- le niveau de la qualité attendue par le patient ou le résident ne cesse d'augmenter
- les divers professionnels attendent d'être associés aux grands processus de décision concernant les conditions d'exercice de leurs métiers
- les ressources sont limitées et imposent de fait des choix

...le MANAGEMENT ne doit-il pas, plus que jamais, relever le difficile défi :

- de s'alimenter d'une réflexion éthique afin de permettre et de favorisant ainsi la recherche par les acteurs de terrain « *du juste et du bon* » selon Paul Ricoeur ?
- tout en veillant quand même à faire des choix supportables par la société ?

Comme vous pouvez le constater, ce sujet passionnant pose de multiples questions dont s'est saisi l'**ERENA – site de Bordeaux** en proposant ce thème de colloque, avec pour ambition non pas d'y apporter des réponses, mais bien de susciter la réflexion.

Explorer aujourd'hui la question du MANAGEMENT sous l'angle ÉTHIQUE, telle est l'ambition du programme élaboré pour cette journée au cours de laquelle philosophe, médecin, cadre de santé, enseignant et psychologue nous éclaireront sur ce thème ô combien d'actualité.

→ Remerciements :

- Aux intervenants qui ont accepté notre invitation
- A l'ERENA, à l'équipe du CFPPS, et à tous les professionnels qui ont travaillé à l'élaboration de cette journée



Espace de Réflexion Ethique Nouvelle Aquitaine
ERENA - Site de Bordeaux

Colloque Ethique et Management

Présentation des abstracts

30 novembre 2018



Ethique et management : concepts, évolutions, articulations

Par **Pierre-Olivier Monteil**, docteur en philosophie politique (EHESS) et diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, chercheur associé au Fonds Ricoeur et enseignant en éthique et management appliqué à l'université Paris-Dauphine et à l'Ecole Supérieure de commerce de Paris (ESCP-Europe)

Résumé.

Tel qu'il a évolué depuis une quarantaine d'années, le management peut se définir comme un mode de gouvernance par les nombres, qui mise sur la performance mesurable en se réclamant de lois scientifiques. Ainsi conçu, le management pose un défi à l'éthique, conçue comme un questionnement sur le sens des conduites visant à déterminer en situation la décision qui convient.

Les articulations souhaitables entre éthique et management passent par la recherche d'une continuité entre valeurs du soin et valeurs de management, valeurs qui doivent, les unes et les autres, faire sa place à une part d'autonomie et de marge de manœuvre dans l'action. Pour ne pas être que cosmétique, la réflexion éthique requiert un sens critique qui interroge les situations en relation avec les normes, les principes et les dispositifs en vigueur dans le contexte professionnel et sociétal.

Titres.

Docteur en philosophie politique (EHESS) et Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Pierre-Olivier Monteil est chercheur associé au Fonds Ricoeur et enseignant en éthique appliquée à l'Université Paris-Dauphine et à l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP-Europe).

Il intervient également en entreprise et en institution comme formateur et consultant en éthique.

Sélection bibliographique.

Jean-Paul Bouchet et Bernard Jarry-Lacombe, *Manager sans se renier*, Ivry, Editions de l'Atelier, 2015, 143 p.

Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010, 190 p.

Yves Clot, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 2e éd., 2017, 296 p.

Jean-Pierre Durand, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004, 393 p.

Mark Hunyadi, *La tyrannie des modes de vie. Sur le paradoxe moral de notre temps*, Lormont, Le bord de l'eau, 2015, 113 p.

Pierre-Olivier Monteil, *Ethique et philosophie du management*, Toulouse, Ed. Erès, 2016, 230 p.

Paul Ricoeur, « Ethique et morale » (1990), in *Lectures 1*, Paris, Seuil, 1991.

Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard/Institut d'études avancées de Nantes, 2015, 520 p.

www.chu-bordeaux.fr/erenabordeaux

erena.bordeaux@chu-bordeaux.fr

Tél. : 05 57 65 69 74



Espace de Réflexion Ethique Nouvelle Aquitaine
ERENA - Site de Bordeaux

Colloque Ethique et Management

Présentation des abstracts

30 novembre 2018



Ethique et management : une question du rapport du management au travail

Par François Hubault, maître de conférence émérite en ergonomie, Université Paris I, consultant-chercheur, ATEMIS (Analyse du Travail et des Mutations dans l'Industrie et les Services)

Au fondement du management, il y a la préoccupation de pouvoir diriger des actions sans y être soi-même engagé. De fait, le management repose sur une absence-distance qu'il doit compenser. Piloter sans participer, cela suppose de découpler action et décision, voire même de conférer à la distance l'avantage d'une plus grande objectivité pour juger ce qui se passe. En même temps, cela signifie aussi de poser des équivalences qui font problème : savoir et comprendre, donnée et information...

La posture managériale repose ainsi sur l'hypothèse qu'il n'est pas nécessaire de vivre les situations pour les comprendre et que le manager peut arriver à compenser son éloignement du lieu et/ou du moment où la valeur se réalise, par un dispositif qui le renseigne assez pour rendre ainsi sa présence inutile. Le reporting et la comptabilité sont ainsi les canaux privilégiés d'un mode de description du réel qui doit permettre au manager de pouvoir faire l'économie du terrain.

Reste que pour agir sans s'inscrire dans l'expérience que l'on prétend conduire, il n'y a guère que deux possibilités : soit la possibilité d'une transitivité de l'expérience – évidemment intenable –, soit l'idée que le travail réel des subordonnés n'est précisément pas une expérience – i.e. la confrontation à un réel qui (leur) résiste.

Tant que le management raisonne sous l'hypothèse que le travail n'est pas une expérience, il lui est impossible de penser sa propre expérience comme un travail... De fait, la possibilité de repenser le management du travail passe par la capacité du management de se penser comme un travail. Et c'est bien ce qui arrive quand les managers expérimentent pour eux-mêmes que le travail (leur travail) est une expérience (leur expérience) du monde réel, i.e. de ce qui résiste à leur maîtrise ... Et sous cet angle, la servicialisation agit comme un levier puissant de ce basculement. Le Service invite en effet à opérer un certain découplage entre la gestion comme instrumentation et le management comme activité.

De notre point de vue, les défis du management n'interpellent pas tant son outillage technique (l'enjeu n'est pas de raffiner la mesure) que la doctrine qui le soutient : la question est épistémologique, elle concerne le registre de l'objectivité dans le pilotage de la performance et elle requiert de développer une autre pensée, une autre doctrine par rapport au travail, sur fond de découplage entre gestion (instrumentation) et management (activité) à qui il revient très principalement de relier les plans que la gestion sépare ou ignore...



Espace de Réflexion Ethique Nouvelle Aquitaine
ERENA - Site de Bordeaux

Colloque Ethique et Management

Présentation des abstracts

30 novembre 2018



Ethique et travail : entre souffrance et plaisir

Par Isabelle Gernet, psychologue clinicienne, maître de conférence en psychologie clinique, Université Paris Descartes - Sorbonne Paris Cité, rédactrice en chef de la revue «Travailler»

La psychodynamique du travail propose une définition du travail, qui accorde une place centrale à la subjectivité et aux processus psychiques mobilisés tant dans la genèse de la souffrance que du plaisir en situation de travail. Selon cette définition, le travail se caractérise non seulement par un engagement individuel dans l'activité, mais implique également des relations complexes qui organisent la construction et la formalisation de règles de travail au principe de la coopération, distincte de la coordination prescrite.

Du point de vue de la coopération, le management se présente comme un travail spécifique au regard de la responsabilité des managers dans la formation et l'entretien de la ladite coopération. La réflexion sur la dégradation de la coopération dans certaines organisations du travail contemporaines, en particulier à l'hôpital, suppose une analyse précise des enjeux éthiques du travail, en vue de dégager des voies d'action rationnelle, en matière de transformation de l'organisation du travail, tenant compte des rapports entre santé mentale et travail.

C. Dejours, I. Gernet, *Psychopathologie du travail*, Paris, Elsevier, 2ème édition, 2016



Espace de Réflexion Ethique Nouvelle Aquitaine
ERENA - Site de Bordeaux

Colloque Ethique et Management

Présentation des abstracts

30 novembre 2018



A quelles conditions une décision est-elle éthique ? Agir dans un contexte d'incertitude

Par **Yannis Constantinides**, enseignant à l'Espace éthique de la région Ile de France, chargé d'un cours d'humanités médicales à l'université Paris III

Il est difficile de savoir sur le moment, et même après coup, si la décision prise est éthique ou non ; l'incertitude, qui persiste malgré le choix effectué, en rend l'appréciation délicate. C'est que toute vraie décision est une prise de risque, un pari plus ou moins calculé. Une réunion collégiale préalable, à condition qu'elle soit bien menée, peut certes en atténuer le caractère foncièrement tragique, mais il faut tout de même trancher dans l'urgence et sans avoir droit à l'erreur ou à une seconde chance.

Mais si l'on ne peut jamais être sûr de prendre la bonne décision, il est possible en revanche de s'assurer que la situation est bien analysée et la délibération bien menée. Plus simple à dire qu'à faire tant les biais cognitifs et affectifs sont nombreux. C'est donc en respectant ses conditions réelles de possibilité qu'une décision peut être qualifiée d'éthique.