



# INTRODUCTION

## Colloque

### « Ethique et management »

30 novembre 2018

IMS – Hôpital Xavier Arnozan



L'Espace de Réflexion Éthique  
d'Aquitaine propose un colloque

# ETHIQUE ET MANAGEMENT

Vendredi 30 novembre 2018  
de 9h00 à 16h30  
IMS - Hôpital Xavier Arnoz  
33600 PESSAC

[www.chu-bordeaux.fr/erea](http://www.chu-bordeaux.fr/erea)  
Informations au 05 57 65 65 86

**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 a été proposée dans le colloque « Ethique et management » de l'Espace de Réflexion Éthique de Nouvelle Aquitaine (ERENA)-Bordeaux, le 30 novembre 2018.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Ouvrages :

CASAGRANDE (Alice), *Éthique et management du soin et de l'accompagnement*, Collection : Santé Social, Dunod, mai 2016

### Thèses :

MERCIER (Samuel), « Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises », *Gestion et management, Université Paris Dauphine - Paris IX*, 1997

<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01512498> ; <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01512498/document>

### Articles :

BEAUCOURT (Christel), LOUART (Pierre), « Le besoin de santé organisationnelle dans les établissements de soins : l'impact du care collectif », *Management & Avenir n° 49*, septembre 2011, p. 114-132.

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-9-page-114.htm>

CARPENTIER (Stéphanie), « La bienveillance managériale dans le monde de la santé », *Manager Santé*, 3 mars 2017

<https://managersante.com/2017/03/03/la-bienveillance-manageriale-dans-le-monde-de-la-sante/>

DE BRY (Françoise), « Concept d'éthique l'éthique au cœur du management », *Management & Avenir n°20*, juin 2008, p. 102-114

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-102.htm>

DEJOURS (Christophe), GERNET (Isabelle), « Travail, subjectivité et confiance », *Nouvelle revue de psychosociologie n° 13*, janvier 2012, p. 75-91

<https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2012-1-page-75.htm>

FIAT (Eric), « Les enjeux éthiques de la décision », *La Lettre de l'Espace éthique n°15-16-17-18*, 2002

<https://www.espace-ethique.org/ressources/travail-universitaire/les-enjeux-ethiques-de-la-decision>

GERNET (Isabelle), DEJOURS (Christophe), « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie n° 8*, février 2009, p. 27-36

<https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27.htm>

HUBAULT (François), « Le travail de management », *Travailler* n°29, janvier 2013

<https://www.atemis-lir.fr/wp-content/uploads/2017/02/Travail-de-management-Hubault-2013-2.pdf>

KOENIG (Gaspard), « Le philosophe, une valeur en or pour les entreprises », *Les Echos*, mai 2018

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/le-philosophe-une-valeur-en-or-pour-les-entreprises-132257>

MERKLING (J), « Qualité et éthique en établissement de santé — antinomie ou complémentarité ? », *Éthique et santé* n°13, 2016, p. 46-53

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1765462915001178>

MONTEIL (Pierre-Olivier), « Du management du soin au soin du management. Autorité et pouvoir en management », *Revue française d'éthique appliquée* n°1, janvier 2016, p. 71-79.

<https://www.cairn.info/revue-francaise-d-ethique-appliquee-2016-1-page-71.htm>

OIRY (Ewan) et al., « Éthique normative et éthique réflexive : quel rôle dans le leadership éthique des managers du soin ? », *Journal de gestion et d'économie médicales* Vol. 33, janvier 2015, p. 3-21

<https://www.cairn.info/revue-journal-de-gestion-et-d-economie-medicales-2015-1-page-3.htm>

## QU'EST-CE QUE L'ERENA BORDEAUX ?

Créés par la loi de bioéthique du 6 août 2004, les Espaces de Réflexion Éthique Régionaux et Inter-Régionaux sont structurés par l'Arrêté du 4 janvier 2012 qui définit leurs contours et leurs missions. Ils ont vocation à susciter et coordonner les initiatives en matière d'éthique dans le domaine des sciences de la vie et de la santé.

Depuis 2014, l'Espace de Réflexion Éthique d'Aquitaine (ERA) contribue au développement de la culture éthique sur son territoire. Dans le cadre de la réforme territoriale de l'Etat et des nouvelles régions, certains ERE ont fusionné. **L'Espace de Réflexion Éthique de Nouvelle Aquitaine (ERENA) est né en février 2018 de la fusion des ERE d'Aquitaine (ERA), du Limousin et de Poitou Charentes.** Afin de permettre un maillage territorial et une éthique de proximité, l'ERENA conserve son implantation sur chaque territoire correspondant aux anciennes régions.

L'ERENA-Bordeaux développe ainsi ses missions de formation, de documentation, d'information, de promotion, de partage de connaissances et d'observatoire des questions éthiques.

Il a aussi pour rôle de promouvoir le débat public et de faciliter les rencontres et les échanges interdisciplinaires entre professionnels des secteurs sanitaires et médico-sociaux, représentants associatifs, universitaires intervenant dans le domaine des sciences de la vie et de la santé.

L'ERENA-Bordeaux organise chaque année un colloque (Fin de vie, Précarité et accès aux soins, Laïcité et soins, Ethique et management...), et des débats citoyens (Fin de vie et obstination déraisonnable, Don d'organes, Transhumanisme...). Il anime un réseau de référents éthiques sur son territoire.





Espace de Réflexion Éthique  
de Nouvelle-Aquitaine  
**BORDEAUX**



**Espace de Réflexion Éthique  
de Nouvelle-Aquitaine**

Direction Générale du CHU de  
Bordeaux  
12 rue Dubernat  
Bâtiment Dubernat, 3e étage  
33404 TALENCE Cedex  
Tél. : 05 57 65 69 74  
[erena.bordeaux@chu-bordeaux.fr](mailto:erena.bordeaux@chu-bordeaux.fr)

<https://bordeaux.espace-ethique-na.fr>

<https://twitter.com/ErenaBordeaux>