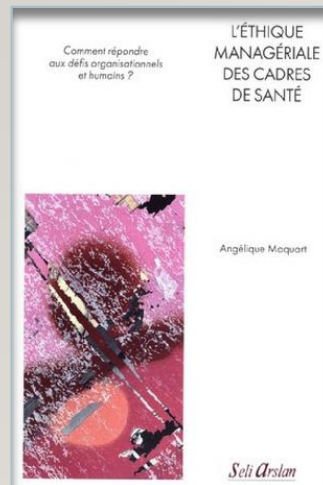


# QUELLE PLACE POUR L'ÉTHIQUE DANS LE MANAGEMENT ?

---



ANGÉLIQUE MAQUART

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

COORDONNATRICE DE LA DÉMARCHE ÉTHIQUE

CHU DE REIMS ET UFR SANTÉ

WEBINAIRE EREGE – 16/09/2025

# EN 2003 ...DÉJÀ : LE RAPPORT CORDIER

---

Commission Ethique et Professions de Santé.

## Ethique et Professions de Santé.

*« La morale commence lorsque la liberté se sent arbitraire et violente. »  
Emmanuel Levinas.*

*« Les établissements de santé mènent en leur sein une réflexion sur les questions éthiques posées par l'accueil et la prise en charge médicale. » Article L. 6111-1 du Code de la Santé Publique.*

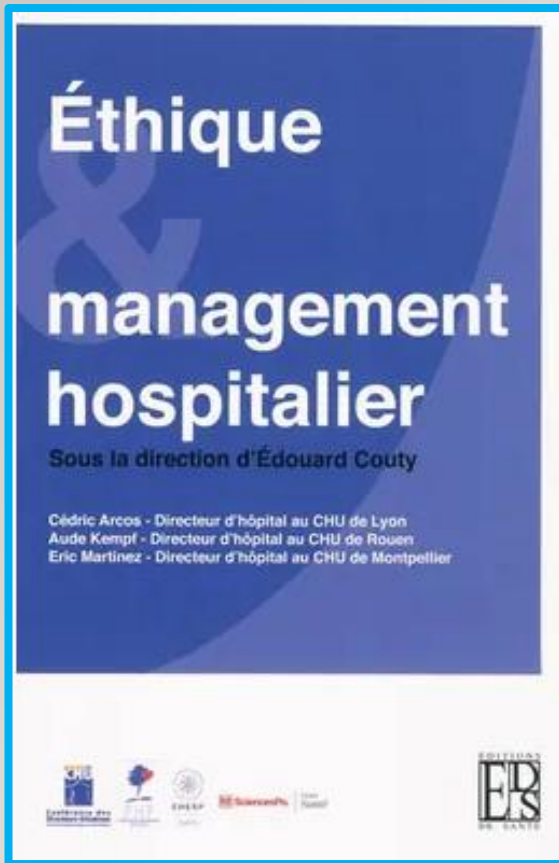
**Rapport au Ministre de la Santé, de la Famille et des Personnes Handicapées.**

**Mai 2003.**

*« Insérer la **réflexion éthique** dans une **approche globale du fonctionnement hospitalier** »  
(Rapport Cordier, 2003 : 60)*

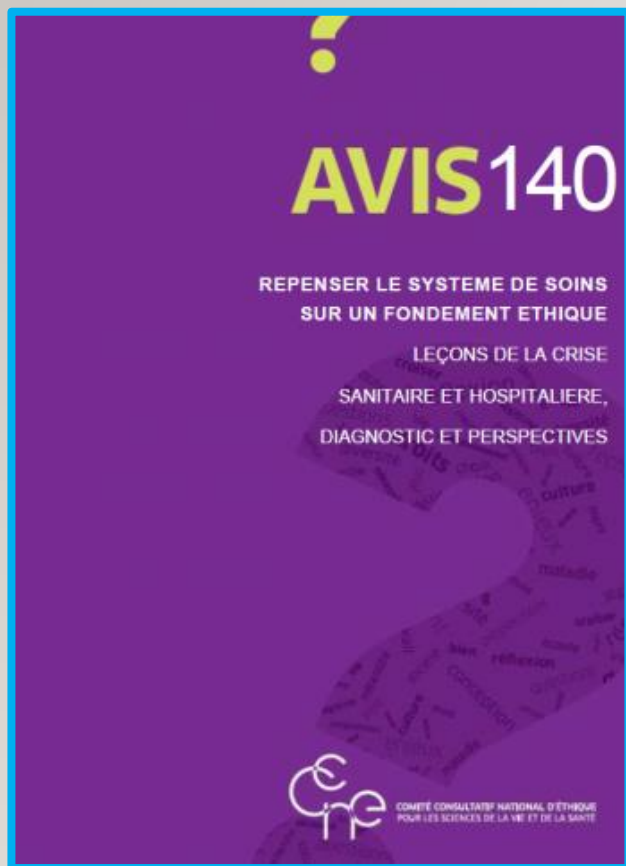
# EN 2010 ...ÉTHIQUE ET MANAGEMENT : POURQUOI ?

---



« Seule la **rencontre entre l'éthique et le management** permet de porter sur les contradictions et les conflits un regard qui **ne perde pas le sens de l'humain** » (Arcos et al., 2010 : 24)

# EN 2022 ... UN AVIS DU CCNE



« Repenser le système de soins sur un fondement éthique »  
(CCNE, avis 140, 2022)

- « Remettre **l'éthique au cœur de la santé** » (p. 34) : « **intégrer et déployer la culture éthique** » (p. 35) (partage, interrogation, réflexion, temps dédiés, formations, création d'espaces de dialogue...)
- « Faire **vivre une éthique du respect des parties prenantes** » (p. 41)
- « Construction d'une **culture de la concertation et de la co construction** » (p. 43) (dynamique participative renforcée, autonomie de pratique d'organisation...)

# EN 2023 ... UN AVIS DU COMITÉ ÉTHIQUE FHF



« Développer les temps et les espaces de réflexion éthique »  
(p.15)

- «planifier (...) des groupes de réflexion à l'attention des équipes d'encadrement et direction/**éthique et management** »

« Mieux valoriser les professionnels (p. 16)

- « Rappeler l'importance du management (...**directions/médecins/cadres**, en donnant aux managers les formations utiles à leurs fonctions – notamment en termes de **formation à l'éthique**)

Considérer le climat éthique (p. 17)

- « Favoriser un climat de travail bienveillant, ... un climat de confiance, de respect mutuel... »

# L'ÉTHIQUE ... DE PLUS EN PLUS PRÉSENTE

## Des recommandations : quelques exemples

2003 : Rapport Cordier « éthique et profession de santé

2022 : CCNE « avis 140 : Repenser le système de soins sur un fondement éthique »

2023 : Avis du comité éthique de la FHF « comment prendre soin des professionnels de santé ? »

## L'éthique normatives (Rich, 1994)

Loi HPST (2009) : mise en place des comités d'éthique

Loi bioéthiques

Déontologie

La certification (démarche éthique)

Le projet d'établissement ==> les valeurs

## L'éthique de la responsabilité et de la discussion au service d'une éthique appliquée (Habermas, 1929 ; Weber, 1959 )

Charte de l'éthique et de la responsabilité des directeurs de la FPH (2017)

## L'éthique spécifique aux soignants (Habermas, 1929 ; Ricoeur, 1990 ; Hesbeen, 1997 ; Tronto, 2009 )

L'éthique clinique – l'éthique réflexive

L'éthique du care et du prendre soin

## L'éthique spécifique à l'organisation et au management (Deslandes, 2012 ; Dupuis, 2014)

L'éthique organisationnelle et managériale

# QU'EST CE QUE L'ÉTHIQUE ?

---

« une **réflexion** qui vise à **déterminer le bien-agir** en tenant compte des **contraintes** relatives à des **situations déterminées** » (Anesm, 2010, Nillès : 14)

Anesm (2010) Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux, 1-87.

« est et reste **une tâche sans fin**, une question **qu'aucune réponse définitive ne saura faire taire ...** »

« ... pousse continuellement à **chercher** ce qui est vraiment **bien et juste, au-delà de la « morale », du « droit » et de la « loi » ...** »

(Rich et al., 1994 : 40 )

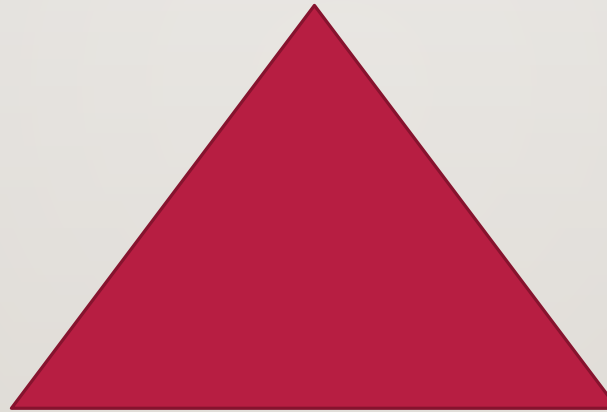
Riche, A., Campiche, R.J., & Müller, D. (1994). *Ethique économique*. Genève : Labor et Fides.

# POURQUOI INTÉRESSERAIT-ELLE LES ORGANISATIONS ?



Le triangle de Ricoeur


« Vivre une vie bonne ... »



« ... dans des institutions justes »

« ... avec et pour autrui ... »

# ÉTHIQUE ET MANAGEMENT : UNE ASSOCIATION POSSIBLE ?

 **Ethique managériale ...**  
Branche de l'**éthique organisationnelle**

« **inspire et régule les comportements organisationnels spécifiques : le management**, le projet institutionnel, les modes d'organisations, les stratégies de changement... » (Dupuis, 2010 : 20)

« chercher à insuffler plus d'humanité dans le quotidien »  
(Hesbeen, 2024 : 7)

Valeurs,  
principes  
éthiques

« ...perception partagée d'un comportement vu comme juste »  
(Mercier, 2014 : 39)

Exemple ...  
Favoriser un climat éthique

# MAIS ALORS ... L'ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE ?

---



- « une vocation pratique : elle cherche à **instaurer** et à **entretenir** une forme de « **vie bonne** » dans le cadre d'un service, d'une entreprise, d'une organisation en générale»  
(Dupuis, 2014 :12)

M. Dupuis, *L'éthique organisationnelle dans le secteur de la santé*, Paris, Seli Arslan, 2010.

# L'ÉTHIQUE MANAGÉRIALE : UNE RENCONTRE ENTRE L'ÉTHIQUE ET LE MANAGEMENT

---



« *l'un des domaines les plus vigoureux de la recherche en management* » (Deslandes, 2012 :18)

« *...l'évaluation morale des actions managériales. Elle **s'intéresse donc à la conduite des managers** dans la conduite des organisations dont ils ont la responsabilités* » (Deslandes, 2012 :18)

G. Deslandes, *Le management éthique*, Paris, Dunod, 2012.

# ÉTHIQUE MANAGÉRIALE ET MANAGEMENT ÉTHIQUE ?

---



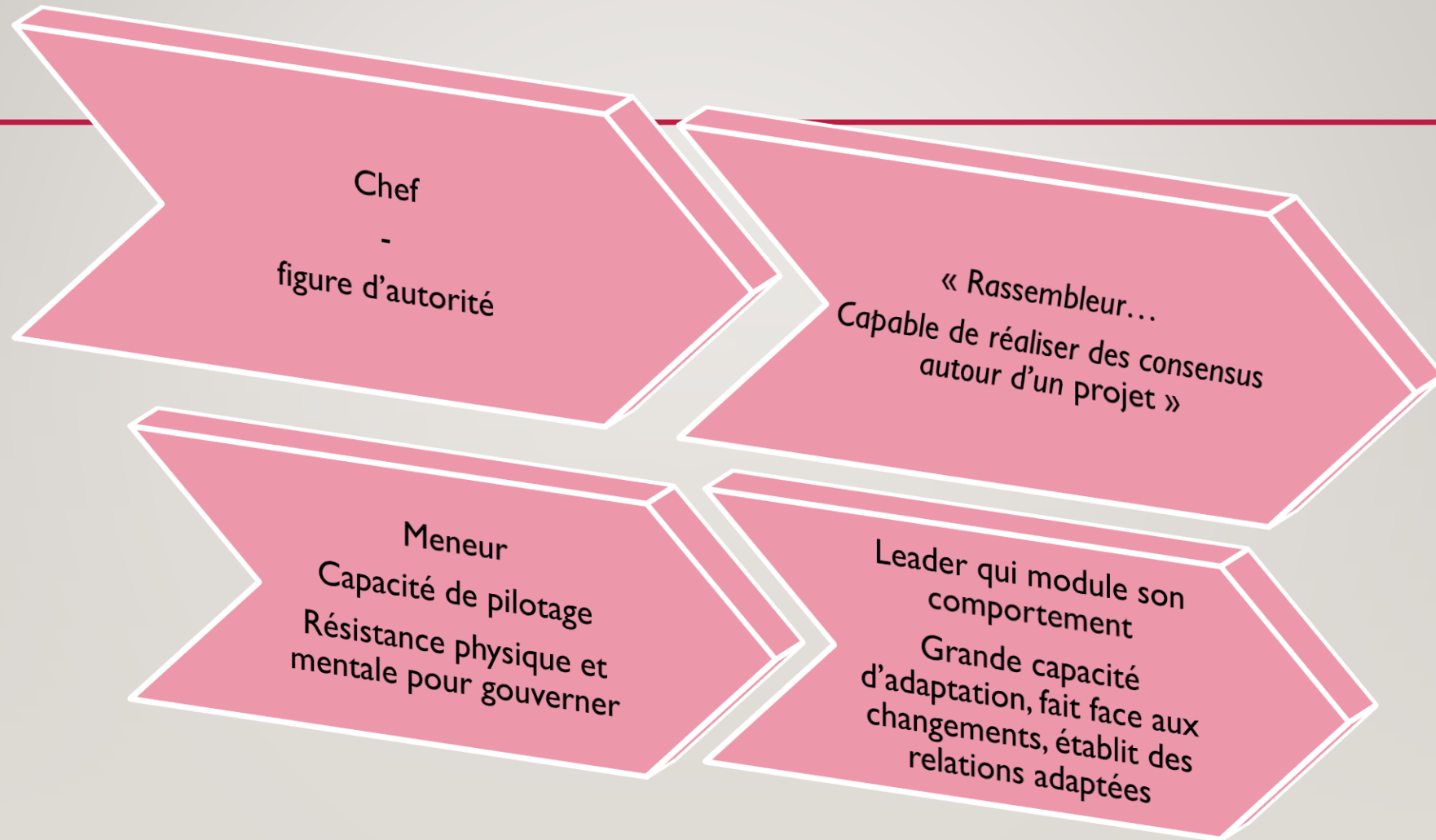
« ***L'éthique managériale prescrit, recommande, là où le management éthique expérimente, agit ... opérationnalise l'éthique managériale ...*** » (Deslandes, 2012 : 4)

G. Deslandes, *Le management éthique*, Paris, Dunod, 2012.

# LE MANAGEMENT ÉTHIQUE ... PRENDRE SOIN DE L'HUMAIN AU TRAVAIL



# DU LEADER AU LEADERSHIP ÉTHIQUE : UNE ÉVOLUTION ?



# UN LEADER ÉTHIQUE ... UN ÊTRE HUMAIN SENSIBLE À L'HUMANITÉ DE L'AUTRE ?

---



« *Le leader est avant tout **un être humain** dans toute l'ampleur du terme, **acteur raisonnable et animé d'émotion, décideur intelligent et sensible**, solidement **ancré dans le présent**, mais dans un présent « épais », **riche des expériences passées** – les siennes propres et celles de l'organisation -, « **ouvert** » également à **l'avenir** » (Dupuis, 2014 : 37)*

# UNE QUALITÉ PRÉVALENTE DU LEADER INSCRIT DANS L'ÉTHIQUE MANAGÉRIALE : **L'EMPATHIE**

- « ...attitude de respect, de partage, d'aide, d'**empathie**, d'encouragement » (Belet, 2013 : 21)



- « **Rôle d'ajustement** dans le leadership ... **inspire** et **transforme ce qui pourrait n'être qu'une relation de pouvoir** »
- « **Disponibilité à la compréhension d'autrui**, « **humanise** » des **rapports hiérarchiques** à haut risque de déshumanisation, **quand la contrainte des systèmes** – économiques, sociaux, scientifiques ... et même, paradoxalement, le souci de la qualité des soins – **risque d'être plus forte que le respect des personnes fonctionnellement subordonnées** » (Dupuis, 2024 : 51)



# UN EXEMPLE DE DILEMME

---

« J'ai **fais preuve de loyauté** en **imposant à mon équipe une décision** concernant des règles de rythmes de travail qui allait à l'encontre de mes valeurs, mais elle m'était imposée. C'est une situation qui concerne les agents, ça touche l'équipe. Moi, **ça m'affecte** en fait parce que, forcément, ce n'est pas ce que je voudrais pour eux. Moi, **je veux leur bien-être**, qu'ils puissent s'épanouir dans leur travail et, quand on fait des choses qui sont incompatibles, on fait les choses... et je n'aime pas ça, mais **on m'a demandé de le faire**. On m'a dit : « **c'est comme ça. Ton travail c'est de leur expliquer** ». C'est **un crève-cœur** parce que je leur ai expliqué quelque chose que je ne comprenais pas [...] » (Cédric FF CDS depuis 13 ans)

Exemple d'une qualité requise : **la loyauté ... jusqu'à quel point ?**

# LA PLACE DES ÉMOTIONS ?

---

« **écœurée** des décisions prises, du manque d'écoute et de considération [...] » (Anna CDS depuis 6 ans)

« On n'est pas entendus. Je suis en **colère** après le système et **attristée** de voir que ça évolue comme ça » (Gisèle CDS depuis 12 ans)

« L'hôpital ça rend un peu **triste**, ça **déprime** un peu ..., difficulté avec mes valeurs ... **dégoût** de ce qu'on te fait vivre » (Benoit CDS depuis 10 ans)

**L'importance de prendre en compte les émotions ?**

# QUELQUES PROPOSITIONS ...

---

- Favoriser une démarche de réflexion collective pour défendre les valeurs éthiques dans l'intérêt de tous (prise de recul des situations)
- Ouverture vers un processus post NPM = favoriser la co-construction du changement pour favoriser la dynamique participative (co-management)
- Être concerné par la réflexion éthique dans les différents domaines d'activités de l'établissement
- Renforcer les formations en éthique pour aider à la prise de décision ...

# CONSIDÉRER LE CARACTÈRE ÉTHIQUE D'UNE DÉCISION ? EXEMPLES DES QUESTIONNEMENTS ÉTHIQUES

A. Maquart, 2024 : 152, adapté de S. Mercier, 2014

---

- La décision est-elle conforme à la loi ?
- La décision prise est-elle équitable ?
- La personne est-elle fière de la décision qu'elle a prise ?
- La décision suit-elle la morale de l'établissement ?
- L'intention et le résultat de la décision sont-ils préjudiciables à qui que ce soit ?
- Existe-t-il des options possibles pour des résultats similaires voire meilleurs ?
- L'expression de la parole de chacun a-t-elle été respectée ?
- La décision prise peut-elle délaissier ou priver une personne ou un groupe ?

# 6 TYPES DE SITUATIONS ÉTHIQUES = VIGILANCE ÉTHIQUE

## Aveuglement éthique

« un professionnel qui ne perçoit pas les valeurs en jeu dans une situation, voire celles qui sous-tendent ses réflexions, ses décisions et ses actions, fait preuve d'aveuglement éthique »

==> personne qui a tendance à **manquer de sensibilité éthique à l'égard de certaines valeurs**

## Tentation éthique

« Une option éthiquement désirable (« bien éthique ») qui s'oppose à une option peu ou moins désirable d'un point de vue éthique (« mal éthique ») attise la tentation éthique »

==> cela s'apparente à une **situation de conflit d'intérêt** où le professionnel est tenté de favoriser son intérêt personnel (ou celui de son organisation) au détriment de celui de sa clientèle

## Myopie éthique

« un professionnel de la santé fait preuve de myopie éthique en estimant que les autres partagent ou devraient partager exactement ses valeurs »

==> personne qui a **tendance à imposer sa vision des choses**

## Silence éthique

« Un professionnel qui constate un manquement éthique, mais ne dénonce pas la situation garde ce qu'on appelle un silence éthique »

## Dilemme éthique

Il « survient lorsqu'un professionnel est confronté à un choix déchirant, car partagé entre deux ou plusieurs options reposant sur des valeurs ou des principes éthiques difficilement conciliables, voire incompatibles »

## Détresse éthique

« La détresse éthique survient quand un professionnel sait ce qu'il croit devoir faire pour bien agir, mais rencontre des obstacles qui l'empêchent d'agir en ce sens »

==> personne qui est amené à agir sans égard à sa conscience éthique; peut conduire à un **épouement professionnel**

# COLLOQUE ... ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE ET MANAGÉRIALE

Inscription en ligne  
[www.gefers.fr](http://www.gefers.fr)



**GEFERS** GROUPE FRANCOPHONE D'ÉTUDES ET DE FORMATIONS EN ÉTHIQUE DE LA RELATION DE SERVICE ET DE SOIN

→ XXVI<sup>èmes</sup> JOURNÉES ITINÉRANTES FRANCOPHONES D'ÉTHIQUE DES SOINS DE SANTÉ

Reims, Caveau de Castelnaud

**PRENDRE SOIN DE LA PRATIQUE DES SOIGNANTS**

Le projet d'organisations éthiquement réinventées

20 et 21 novembre 2025

COLLOQUE INTERNATIONAL FRANCOPHONE

Conférences :: Débats :: Partages d'expériences

**PROGRAMME**  
[www.gefers.fr](http://www.gefers.fr)

en collaboration avec :

UCLouvain  
Faculté de Santé Publique -  
Institut de Recherche  
Santé Société

Perspective  
soignante

EREGE  
Centre de Recherche  
Éthique de la Relation de Service et de Soins

CHUOZ PLUMS

# CONCLUSION

« **L'éthique managériale** permet de porter son **regard** sur les **personnes** en tant que **sujets** et sur leurs **conduites** en visant un **agir juste, sensé**. Cette éthique se veut **concrète, inscrite dans la réalité des pratiques et des comportements** »



« Le déploiement de l'éthique s'appuie sur la **dynamique de réflexion en équipe**, qui doit être **cultivée, instaurée sur des bases régulières** au sein de groupe où **la parole de chacun est considérée comme pertinente** »



« Permet de se projeter ensemble vers une éthique concrète »

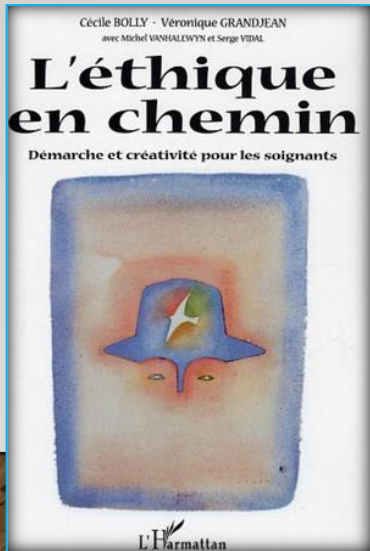
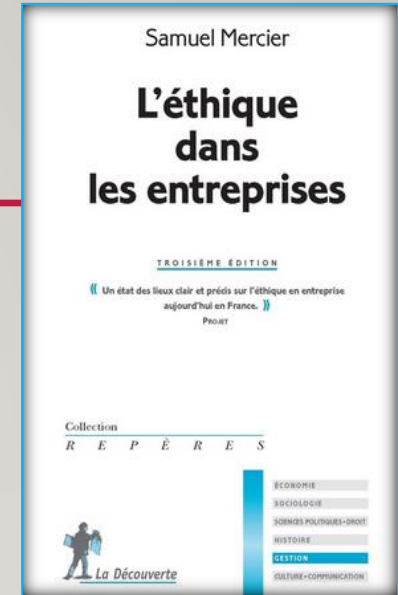
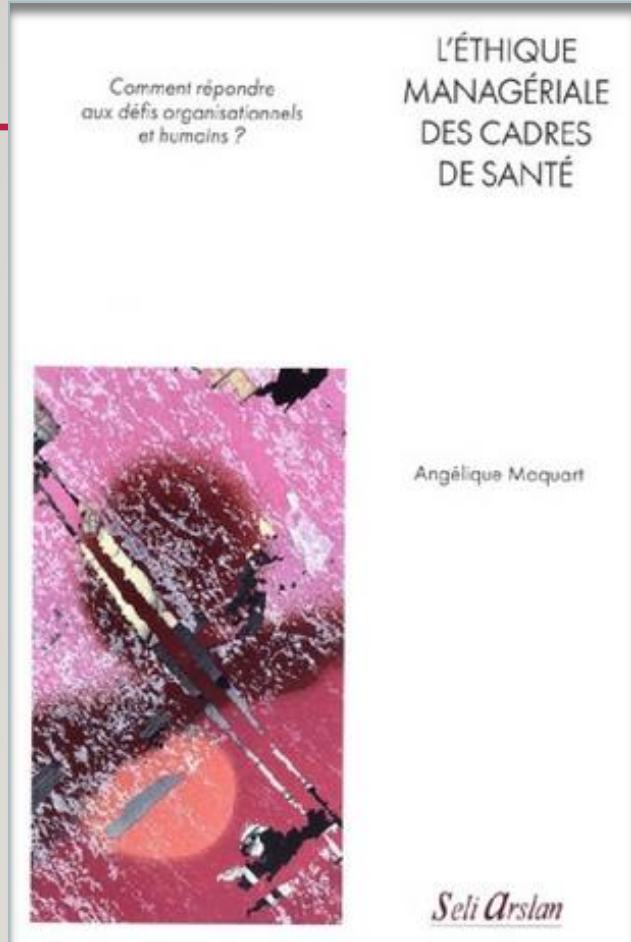
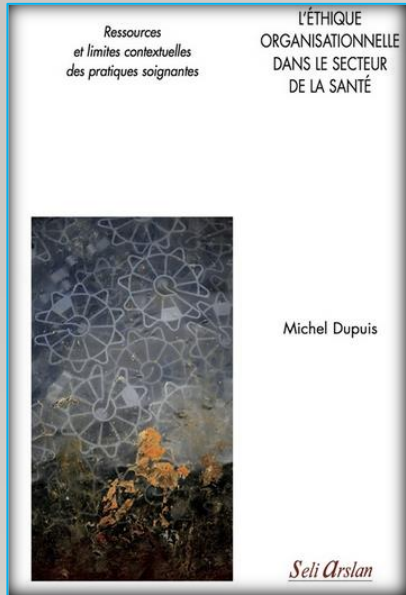


« il est ainsi question de **l'intelligence du collectif au service du singulier** ... c'est-à-dire au service de la **compréhension** et de l'analyse de **situations toujours singulières car humaines** »

# Place aux échanges



# SUGGESTION D'OUVRAGES



# RÉFÉRENCES

---

- [Anesm](#) (2010) Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux, 1-87.
- [Arcos](#), C., [Kempf](#), A., [Martinez](#), E. (2010). *Ethique & management hospitalier*, Editions de Santé.
- [Belet](#), D. (2013). Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management, *Management & Prospective*, n°1(30),15-33.
- CCNE (2022). Avis 140, *Repenser le système de soins sur un fondement éthique*
- [Deslandes](#), G. (2012). *Le management éthique*, Paris, Dunod.
- [Drolet](#), M-J. (2019). Six types de situations éthiques inhérentes à la pratique professionnelle : les comprendre pour mieux les repérer. *Nutrition Sciences en évolution*, 17(2), 9-13.
- [Dupuis](#), M. (2010). *L'éthique organisationnelle dans le secteur de la santé*, Paris, [Seli Arslan](#).
- FHF (2023). Avis du comité éthique FHF, *Comment prendre soin des professionnels de santé*.
- [Hesbeen](#), W. (2024). *Cadres de santé – En chemin vers un horizon éthiquement désirable*, Paris, Elsevier Masson.
- [Hesbeen](#), W. (2011). *Cadres de santé de proximité. Un métier au cœur du soin*, Paris, Elsevier Masson.
- [Maquart](#), A. (2024). *L'éthique managériale des cadres de santé – Comment répondre aux défis organisationnels et humains?*, Paris, [Seli Arslan](#).
- [Mercier](#), S. (2014). *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte.
- [Oiry](#), E., [Duguey](#), I., [Foucaud](#), J. (2015). Ethique normative et éthique réflexive : quel rôle dans le leadership éthique des managers du soin ?, *Journal de Gestion et d'Economie Médicales*, n°33(1), 3-21.
- [Rapport Cordier](#), *Ethique et Professions de Santé*, 2003.
- [Riche](#), A. , [Campiche](#), R.J., & [Müller](#), D. (1994). *Ethique économique*. Genève : Labor et Fides.
- [Ricoeur](#), P. (1990). *Soi-même comme un autre*, Paris, Le Seuil.