



**HAL**  
open science

## L'éthique normative et l'éthique réflexive dans le management du cadre de santé

Isabelle Duguey

► **To cite this version:**

Isabelle Duguey. L'éthique normative et l'éthique réflexive dans le management du cadre de santé. Revue de Bioéthique de Nouvelle-Aquitaine, 2020, 6, p.33-37. hal-03305056

**HAL Id: hal-03305056**

**<https://hal.science/hal-03305056>**

Submitted on 28 Jul 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Titre : L'éthique normative et l'éthique réflexive dans le management du cadre de santé

Isabelle Duguey, Cadre de santé, institut Bergonié

**Mots clés :** éthique – management – cadre de santé – organisation

### Résumé : L'éthique normative et l'éthique réflexive dans le management du cadre de santé

Il existe une forte demande d'éthique dans le champ économique, politique et scientifique. L'éthique classiquement associée aux soins est un concept bien connu à l'hôpital. C'est parce qu'il est nécessaire d'appliquer des principes qui apparaissent antagonistes que l'éthique comme questionnement peut être une aide à la décision dans le management.

Le cadre de santé possède des convictions personnelles, morales, religieuses, philosophiques et politiques pouvant interférer avec les intérêts collectifs institutionnels. Il a comme particularité d'être issu de sa filière d'origine, et de porter les valeurs qui s'y rapportent. Sa responsabilité professionnelle se retrouve dans son rôle de référent et de médiateur dans le domaine de l'éthique. Il partage la responsabilité des soins et de l'organisation du travail garantissant le respect des valeurs du système public.

Si les règles professionnelles rejoignent les valeurs humanistes, sur quel fondement s'appuie l'éthique des cadres de santé dans le management ?

Selon Péguy, « l'emploi intempestif des mots s'accompagne de la disparition de la chose qu'ils désignent. » L'éthique ne serait-elle qu'un mot à la mode ou pourrait-elle être une réalité dans le management ?

**Keywords :** ethics – management – healthcare executive – organization

### Abstract : Normative ethics and reflective ethics in the management of the health framework

There is a strong demand for ethics in the economic, political and scientific fields. The ethics traditionally associated with care is a well-known concept in hospitals. It is because it is necessary to apply principles that appear to be antagonistic that ethics as a questioning can be a decision aid in management.

The healthcare executive has personal, moral, religious and philosophical convictions that can interfere with collective institutional interests. He has the particularity of being from its original sector, and of carrying the values which relate to it. His professional responsibility is found in his role as referent and mediator in the field of ethics. He shares responsibility for the care and organization of work ensuring respect for the values of the public system.

If professional rules meet humanist values, on what basis is the ethics of health executives in management ?

According to Péguy, "the untimely use of words is accompanied by the disappearance of the thing they designate." Is ethics just a buzzword or could it be a reality in management?

## Ethique, morale et décision

L'éthique est une interrogation, une réflexion pour répondre au bien agir dans des situations déterminées. La distinction faite classiquement entre morale et éthique pourrait correspondre à différencier l'éthique comme se rapportant à soi, et la morale comme se rapportant à des normes reçues. La morale et l'éthique désignent le même domaine de réflexion : ce qui doit être bien. Le dialogue entre les lois morales et leur interrogation éthique dans une situation déterminée font intervenir des principes régulateurs permettant d'élaborer la décision. Ces principes se retrouvent dans la discussion au sens d'Habermas et dans des comportements normés évoqués dans une perspective déontologique. Nous retiendrons, pour distinguer l'éthique de la morale, la vision de Ricoeur qui permet de différencier ce qui est estimé bon de ce qui s'impose comme obligatoire.

## Le lien avec le management

La sociologie des organisations est une discipline récente contribuant à la compréhension des comportements des individus et des groupes dans les contextes d'action. Elle se fonde sur trois grands modèles théoriques permettant une meilleure compréhension des individus au travail.

1) L'organisation scientifique du travail (OST) considère l'organisation comme pouvant être totalement rationalisable par les règles qui déterminent les comportements humains au travail. Ce modèle considère l'efficacité de l'organisation comme moteur exclusif de la productivité. La recherche d'optimisation suppose un travail de redéfinition des règles de l'organisation du travail, le comportement humain étant strictement individuel.

2) La conception de l'école des relations humaines suppose l'optimisation des comportements, par une action sur les normes de groupe, les motivations et le style de commandement. Ce sont les normes de groupe qui déterminent la productivité.

3) Dans une analyse systémique et stratégique, le changement n'intervient que par la régulation collective et le jeu entre les acteurs. Seuls les comportements collectifs sont considérés, excluant les comportements individuels. Cette dernière approche considère des dispositifs participatifs incluant l'ensemble du groupe dans l'analyse des changements.

La rationalité managériale, s'accompagnant d'un management directif, glisse avec les travaux de l'école des relations humaines, vers un management tenant compte des phénomènes de pouvoir et des communications informelles. Les principes de l'école des relations humaines placent l'humain au centre des préoccupations. Les outils de management mettent l'accent sur la motivation du groupe avec une recherche de coopération et d'intégration, une mobilisation de la

responsabilité plutôt que du contrôle et une importance majeure donnée aux relations interindividuelles.

La typologie de Likert permet de décrire les différents types de management (autoritaire, paternaliste, consultatif, participatif). Aujourd'hui, le management est plus que jamais dépendant des facteurs d'environnement économiques et politiques.

L'organisation, les acteurs et l'environnement définissent désormais ensemble le jeu du compromis et de la négociation.

Le management systémique décrit par Crozier nécessite que les managers analysent et comprennent des situations dans un monde marqué par les turbulences et la fragilité. Le management constitue une réponse à la sécurisation des organisations. Le concept de management est longtemps resté à la périphérie des organisations sociales, médico-sociales et sanitaires. La culture, l'éthique, ainsi que la faible pression environnementale, ont souvent protégé ces secteurs d'activité.

Actuellement, ce secteur est identifié par les environnements juridiques, concurrentiels et économiques, et nécessite d'intégrer le management dans l'organisation. Cette intégration passe par une modification de la hiérarchie décisionnelle permettant aux cadres de santé d'être impliqué dans les décisions institutionnelles.

## L'éthique et le management à l'hôpital

Notre société, qui depuis Descartes avait évincé toute considération morale de son idéal, réhabilite en ce début de XXIème siècle la fibre éthique dans les sciences sociales. La résurgence du besoin éthique s'exprime dans tous les champs de la société et principalement dans l'entreprise. Nous éprouvons le besoin de nous interroger sur ce qui guidera l'homme de demain.

La question des valeurs est fréquemment évoquée à l'hôpital. Cette notion renvoie à notre identité profonde et constitue le lien entre l'individuel et le collectif. Les valeurs servent de ciment social pour organiser et assurer le fonctionnement d'un groupe. La philosophie les considère comme un moyen d'inclure l'autre dans notre réflexion et les conséquences de nos actions.

Dans le monde de la santé, les valeurs partagées par les soignants sont des valeurs humanistes prescriptives de comportements. La notion de valeurs rejoint la déontologie dans son approche des questions morales par une conformité de nos actions à des normes. Elle la rejoint également par son approche conséquentialiste s'intéressant à l'évaluation des conséquences de nos actions.

Aujourd'hui, tout le monde considère qu'il est nécessaire d'interroger le management sous l'angle éthique.

L'association de l'éthique et du management nécessite de rapprocher une discipline philosophique ancienne et une discipline récente en perpétuelle mutation terminologique. Ricoeur (2004) définit l'éthique managériale en référence aux fondements normatifs et conceptuels du management éthique (1). Conte-Sponville (2004) et Flippo (2008) considèrent que l'éthique des affaires est utilisée à des fins stratégiques pour renforcer la réputation et la confiance. Elle serait utilisée comme guide et outil d'aide à la décision. Deslandes (2012) propose de considérer le management éthique sous l'angle de la philosophie, montrant qu'une théorie normative s'appuie sur une réflexion. Il précise que l'éthique du management s'appuie sur une vision déontologique, une vision conséquentialiste et sur l'éthique des vertus Aristotélicienne.

La vision d'Hesbeen (2011) examine plus spécifiquement l'éthique et le management dans la santé. L'éthique du management serait une lecture de l'humain singulier. La réflexion éthique oeuvre au quotidien et contribue à « être bien ensemble et bien faire ensemble ». Elle favorise l'expression qui permet la discussion et la délibération. Elle est portée par un management bienveillant et bien-traitant. Elle est fondée sur une quête du bien commun.

### **L'éthique normative**

L'éthique normative s'efforce de distinguer le bien du mal, les actions qui sont éthiques et celles qui ne le sont pas (2). Elle prend parfois des formes proches de la religion et met en avant des vertus supposées universelles comme « la fierté », « le courage », etc. En posant l'éthique comme la recherche du « bien », Socrate puis Platon constituent les bases de l'éthique normative. Ils considèrent que la science du « bien » permet d'accéder au bonheur (harmonie de l'âme) et la réalisation de la justice (harmonie entre les classes de la cité). L'idée du « bien » réside dans un monde intelligible auquel on accède par la dialectique et après de longues années d'apprentissage. Le philosophe qui possède la science du « bien » est le mieux à même de diriger la cité : il fait de l'éthique le cœur rationnel de la politique. Cette éthique normative établit donc une hiérarchie stricte des valeurs et des principes : ils sont plus ou moins proches du « bien ».

L'approche de l'éthique proposée par Socrate et Platon a été développée dans les travaux de Kant sur la morale (3). Il s'interroge lui aussi sur la question du « pourquoi » nous faisons les choses, sur le fondement des actions des hommes. La morale peut être définie comme un ensemble plus ou moins organisé de normes et de valeurs auxquelles un individu soumet librement ses actions. C'est une réflexion produite en amont pour fonder les valeurs et les normes dans la notion générale de « bien », et en aval pour tenter d'en évaluer les conditions d'application. La norme morale est indépendante de nos désirs, de nos buts et de nos préférences (4).

La morale de Kant ne désigne pas ce que nous devons faire mais comment nous devons le faire. L'impératif catégorique se distingue de l'impératif conditionnel, constitué des règles d'habileté ou de prudence : « *si tu veux ceci, fais cela* ».

L'impératif catégorique est absolu, posé indépendamment de toute fin. Selon Kant, « *je dois faire ce que j'estime que tout homme ferait s'il était à ma place* » (loi universelle). Cet impératif pose l'universalité de la loi morale, l'exigence absolue de toujours considérer autrui comme une fin et non comme un moyen, ainsi que l'autonomie essentielle de la loi morale. Cette exigence morale catégorique s'exerce en nous en vertu de la raison et non de nos désirs. La morale Kantienne pose donc des principes normatifs et dogmatiques qui conditionnent des règles imposées à une société.

L'éthique utilitariste de Bentham au XVIII<sup>ème</sup> siècle emprunte à Epicure l'idée que l'éthique n'est pas la recherche du « bien » mais du « bonheur » (4). Elle s'inscrit dans cette même réflexion sur les moyens que l'individu doit mettre en œuvre pour agir de manière éthique mais surtout, elle partage cette idée selon laquelle il existerait un but qui, quelles que soient les situations et les circonstances, pourrait être poursuivi. L'éthique « normative » pose donc l'existence de notions suprêmes (le bien, le bonheur, la pureté morale) qui, quelles que soit les circonstances constituent le but du comportement éthique.

### **L'éthique réflexive, la recherche du « juste »**

L'éthique réflexive considère elle que le « bien » universel n'existe pas (2). En fonction du contexte et des situations, une action peut être bonne ou mauvaise.

Cette attention au contexte conduit l'éthique réflexive à privilégier la recherche du « juste » plutôt que la recherche du « bien ». Chaque individu doit s'efforcer de mener les actions qui, en fonction du contexte, lui semblent les plus justes.

Par rapport à l'« éthique normative », Aristote propose une éthique des vertus qui est plus nuancée puisqu'elle considère que les vertus qui font le comportement éthique sont multiples (le « bien » n'est pas le seul objectif qui peut être poursuivi) et développe l'idée que la « médiété » (le « juste milieu »), la bienveillance et la juste mesure président au comportement éthique. Ces vertus sont toutefois en lien avec la loi divine puisque la vertu peut être définie comme « une disposition spirituelle à agir avec persévérance en accord avec la loi divine, et une disposition particulière pour tel devoir ou telle bonne action » (4).

Les travaux les plus récents sur l'éthique proposent de s'éloigner de « l'éthique normative » qui, sur bien des points, pourrait s'apparenter à une morale, c'est-à-dire à une réflexion sur le bien et le mal, considérés comme des valeurs absolues ou transcendantes et sur la

codification des bons et des mauvais comportements [5].

Ces travaux plus récents mettent en avant l'« éthique réflexive » qui insiste sur l'absence d'impératifs absolus, sur le rôle majeur des situations et des circonstances dans la définition de ce qu'est un comportement éthique.

Le conséquentialisme de Mill pose les premiers éléments de cette éthique « réflexive ». Sa réflexion ne s'attache pas à déterminer la pureté morale de tel ou tel comme le propose Kant mais s'efforce d'analyser comment chacun peut œuvrer à l'amélioration du monde. Les critères de jugement de ces actions justes sont alors relatifs à un individu, un groupe ou à une société et immanentes (2).

L'éthique de la discussion développée par Habermas (6) constitue le cœur de cette éthique « réflexive ». Il met en avant le rôle majeur que les situations jouent dans le fait de considérer que tel comportement est éthique ou ne l'est pas. Il affirme ainsi : « l'éthique ne prétend pas se libérer de tout contexte, mais elle examine au contraire la validité des normes qui se proposent de fait à travers les choix possibles face à telle ou telle situation » (6). Cette éthique vise donc un consensus obtenu par des êtres rationnels pour élaborer des normes d'action. A la différence de Kant, il tente de concilier la raison pratique et le devoir moral en reconnaissant les intérêts empiriques des individus et des contraintes liées au contexte de la décision et des choix. Il souligne par ailleurs que la discussion est le moyen de laisser place aux intérêts de tous. Selon lui, l'impératif catégorique exige d'abandonner le « je » pour partager le « nous » : la discussion laisse place aux intérêts de tous, même si « chacun au travers du dialogue, transforme une vision égoцентриque en une vision visant l'accord de tous sur des normes morales. » (6)

Pour Habermas (6), la discussion est l'essence même de l'éthique. Celle-ci interroge la morale en situation et s'ancre dans des contextes de décision faisant appel aux dispositions de la volonté individuelle à agir pour faire le bien. L'interrogation éthique vise à fonder les principes moraux, à justifier les règles de l'action et à évaluer les décisions.

Les travaux de Ricoeur (7), qui définit l'éthique comme « visée de la vie bonne avec et pour les autres », insistent plus particulièrement sur les rôles qu'autrui joue la codétermination de ces situations. Il considère ainsi l'éthique comme une capacité d'agir dans un rapport de sollicitude à autrui et précise qu'« il faut qu'il y ait d'abord et fondamentalement un sujet capable de dire « je » pour faire l'épreuve de la confrontation avec « l'autre » » (7). Ses travaux s'efforcent donc de déterminer le contenu de cette bonté et les règles de sa réalisation. Ils recherchent les fondements raisonnables du « bien agir » en les reliant aux autrui présents dans les situations.

L'ensemble de ces travaux pose donc l'éthique comme une réflexion qui vise à déterminer le bien agir en tenant compte des contraintes relatives aux situations.

Il y aurait donc une éthique normative et une éthique réflexive comme il y aurait une éthique ancienne et une éthique moderne.

L'éthique antique rejoindrait prioritairement la notion de bien et l'éthique moderne la notion de juste.

### **Le cadre de santé et l'éthique**

Ainsi, une référence à l'éthique normative peut conduire le cadre de santé à tenter de guider son équipe vers ce qu'il considère être des comportements éthiques tandis qu'une référence à l'éthique réflexive le conduit plutôt à définir avec eux ce que sont, au cas par cas, ces comportements éthiques. Cette différence aurait un impact sur l'ensemble des rôles (définition des responsabilités) et des outils (échanges, discussion) mobilisés par ces leaders.

Parce qu'il est difficile de confronter nos responsabilités à nos convictions dans le souci d'un management cohérent, l'approche éthique permet de mieux analyser les situations que les règles organisationnelles seules ne peuvent pas résoudre.

Le cadre de santé doit garantir des compétences au regard de la législation, du projet d'établissement et du projet de service. Cette fonction s'inscrit dans un paysage hospitalier en évolution structurelle et fonctionnelle dans lequel les fusions, les absorptions et les restructurations majorent l'incertitude des acteurs. Il s'agit d'accompagner l'équipe de soins dans cette évolution afin de répondre aux exigences croissantes de l'institution et des usagers.

Pour accompagner cette évolution, le cadre de santé doit mobiliser des ressources de communication et exercer « un devoir d'humanité » au sens Kantien.

Cette réflexion de plus en plus approfondie sur l'éthique et particulièrement « le leadership éthique » a récemment évolué. Nous sommes passés des travaux philosophiques ayant une visée prescriptive, qui disaient ce que devait être le management éthique et qui reposaient sur des principes d'une éthique de la conviction au sens de Weber, à une éthique de la responsabilité qui est plus descriptive et plus attentive à rendre compte des pratiques des organisations et des managers.

## Bibliographie

- (1). RICOEUR P. (2004). *Ethique in Canto-Sperber M. Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, 4è ed. Paris : Editions PUF ; 2004. 174p.
- (2). DESLANDES G. (2012). *Le management éthique*, Paris: Dunod.
- (3) KANT I. (1788), *Critique de la raison pratique traduit de l'allemand*, Paris: PUF, 1993.
- (4) AUDI P. (2007). *L'éthique mise à nu par ses paradoxes mêmes*, Paris: PUF.
- (5) COMPTE-SPONVILLE A. (2004). *Le capitalisme est-il moral ?*, Paris: Albin Michel.
- (6) HABERMAS J. (2006). *De l'éthique de la discussion*, Paris: Editions du cerf, (1ère ed. 1991).
- (7) Ricoeur, P. (1997). *Soi-même comme un autre*, Paris: Seuil, 2ème ed.

