

L'ETHIQUE DU CARE, ET LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS A CARACTERE MEDICALE (CLINIQUES) : QUELS APPORTS ET QUELS ENJEUX ?

Les Auteurs :

Pr. Said MDARBI,

Directeur de la Thèse
said.mdarbi@estc.ma

Melle. Soumaya RAOUI

Doctorante LAREMO
soumaya.raoui@estc.ma

Problématique :

Dans cette réflexion, nous essayerons de traiter le concept du management éthique, tout en discutant que le concept de l'éthique, est aujourd'hui forme un levier stratégique pour la performance des organisations, et aussi nous allons voir : Comment peut-on concilier entre l'éthique du care et la performance d'une clinique ? Et dans quelles mesures l'éthique du care contribue à réaliser cette performance ?

Axes de la communication :

Notre réflexion, portera essentiellement, sur les axes suivants :

- Axe 1 : Fondements de l'éthique du care.
- Axe 2 : L'organisation des cliniques.
- Axe 3 : La performance éthique des organisations à caractère médicale.
- Axe4 : Les Indicateurs et la performance éthique.

Abstract :

This reflection, treats synthetically, the ethics of care and its relationship to the performance of organizations, specifically medical nature organizations, through the contributions and challenges?

In this regard, we emphasize on the aspects of the concept of ethics, organization of clinical and that, showing some aspects of the ethical performance of organizations, with particular insight, ethical management, and the performance of organizations, in particular the importance of performance indicators of medical organizations.

Thus, it is a reflection, allowing the relation between the organizational context, ethics, governance and performance.

Key words: Care Ethics, Deontology, Clinic, Performance, Organization.

Résumé :

Cette réflexion, traite de manière synthétique, L'éthique du care, et sa relation avec la performance des organisations, particulièrement, les organisations à caractère médicale, à travers les apports et les enjeux ?

A cet égard, nous mettons l'exergue sur les aspects de la notion de l'éthique, l'organisation des cliniques, et ce, en montrant quelques aspects de la performance éthique des organisations, avec un aperçu particulièrement, le management éthique, et la performance des organisations, en particulier l'importance des indicateurs de la performance des organisations à caractère médicale.

Ainsi, Il s'agit d'une réflexion, permettant la mise en relation entre le contexte organisationnel, l'éthique la gouvernance et la performance.

Mots clés : Ethique du Care, Déontologie, Clinique, Performance, Organisation.

Introduction :

Le management médical est une discipline qui dispose une dynamique particulière et remarquable, caractérisant un ensemble de processus internes et externes veillant à soulager la douleur des patients tout en offrant un ensemble de soins et d'actions.

Et ce, à travers des stratégies adaptées, avancées et optimisées. Car, à la différence d'une entreprise, le management des entreprises à caractère médicale repose sur les fondamentaux classiques du management des organisations, dont l'objectif d'honorer l'engagement humain qui reste axé sur le soin, le soulagement des douleurs et de sauver la vie de l'être humain qui fait l'objet du sujet de l'examen médical.

C'est dans cette optique, que nous souhaitons partager notre réflexion qui traite **L'éthique du care, et la performance des organisations à caractère médicale : quels apports et quels enjeux ?**, notamment dans le cas de la clinique privée, tout en discutant l'éthique médicale, en particulier l'éthique du care, aussi bien que les différents aspects de nécessaire pour l'organisation de l'environnement médical qui peut être la clinique en entier, ou l'une de ses composantes, tels que l'administration, le bloc opératoire, la salle de l'examen, les urgences, ...etc.

Axe 1 : Fondements de l'éthique du care.

Depuis toujours, la notion de l'éthique revêt une place très importante dans l'exercice de chaque profession, aussi bien que dans les pratiques de bonnes conduites au sein d'une organisation, et par excellence, au niveau de sa chaîne de valeur et organisation.

Dans le regard de Hirigoyen¹ (1993), la définition de l'éthique est fondée sur la notion du bien et la mise en place de règles normatives applicables par tous sous la forme de déontologies. A ce propos, il semble que la notion de l'éthique repose sur l'utilisation de moyens favorisant la mise en exergue de règles de conduite adoptées délibérément et fondées sur des principes justificatifs moraux.

En effet, l'éthique est un concept qui fait appel à la mise en pratique d'une philosophie particulière dans le processus de développement et une démarche cohérente entre les différentes entités d'une organisation, en vue d'atteindre une performance globale.

Théoriquement, et particulièrement selon le Mercier, « L'éthique regroupe un ensemble de principes, de valeur et de croyances qui dirigent la conduite des individus ». Cette réflexion, nous invite à penser que dans la pratique, l'éthique se traduit en un ensemble de principes et de pratiques qui visent le bien-être de l'organisation, en interne par la satisfaction de l'ensemble des collaborateurs, l'organisation opérationnelle et effective des processus, mais aussi par le maintien de la compétitivité au niveau externe. Et c'est pourquoi, nous constatons que dans certaines réflexions, la considération de l'éthique comme une conviction qui appui l'action et le résultat des bonnes pratiques de gestion des organisations. A propos de cette perspective, François Lepineux, explique que²: « Le succès d'une entreprise dépend aujourd'hui non seulement du respect des règles du jeu économique, mais aussi de la référence à des valeurs supérieures telles que l'honnêteté, le respect des autres, la solidarité.

1 : Marie-France Hirigoyen est psychiatre et psychanalyste victimologue. Elle enseigne en éthique médicale et éthique et organisation à Paris-Descartes. Son livre, *Le Harcèlement moral*.

2 : Théorie normative des parties prenantes et cohésion sociale, *Décider avec les parties prenantes*, (2006), pages 77 à 88

L'éthique d'entreprise ne nie pas le profit et la performance, mais devient au contraire une nécessité économique : les entreprises sont évaluées par leur public sur des critères éthiques. Chose qui renvoi directement à l'attention et au care.

Tout particulièrement, l'éthique du care est une notion liée au champ relationnel, et se définit comme l'exigence d'une certaine forme de comportement de la médecine au service du malade.

Egalement, dans le regard de Joan Tronto, qui définit le *care* : « Activité caractéristique de l'espèce humaine, qui recouvre tout ce que nous faisons dans le but de maintenir, de perpétuer et de réparer notre monde, afin que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nos personnes et notre environnement, tout ce que nous cherchons à relier en un réseau complexe en soutien à la vie »

D'où, nous pouvons remarquer que l'éthique du care, repose sur la formalisation d'un ensemble des fondements et réflexions éthiques générales, lors de l'exercice professionnel du médecin, et comme particulièrement le chirurgien dentiste, dans notre réflexion.

Et ce, pour favoriser objectivement la relation médecin-patient, durant les différentes phases du soin. Ce dernier, est toute une philosophie, car le soin repose sur la coexistence relationnelle, simultanée de la dimension humaine et médicale, chose qui participe à la création d'une dynamique collaborative entre les différents acteurs concernés, notamment le médecin, son équipe, et le sujet du soin qui est le patient.

C'est dans cette optique, il demeure que la dimension du *care* désigne la rencontre directe d'autrui à travers son besoin, l'activité dans sa dimension de contact avec les personnes. Chose qui caractérise la dimension de singularité du soin : singularité des personnes et de la situation, et plus directement la dimension relationnelle vers quoi converge le soin.

Cette dynamique collaborative, est considérée comme une éthique du care, qui vise à rendre à ajouter une autre dimension de l'exercice professionnel, qui est bien la dimension attentionnelle qui favorise le traitement du patient selon une éthique de l'action, tout en tenant compte sa dignité et humanité, et non pas sa richesse ou appartenance sociale. Et bien évidemment, sans confondre entre le médical et l'humain.

Aujourd'hui, et dans un contexte de changements, l'activité médicale revêt une grande importance, dans les perspectives de l'amélioration, notamment, dans les sphères juridiques et de normalisation. Et d'ailleurs, à ce niveau, nous rappelons que l'activité médicale, est l'une des professions où la réglementation reste un modèle pilote, pour toute avancée scientifique, déontologique et même technologique. D'où, la notion du care, rajoute aujourd'hui beaucoup plus de mécanismes, pour en tirer profit de ce privilège et renforcer l'avantage de l'attention dans le domaine médical.

Dans cette optique, nous rappelons que l'intervention du médecin, est fortement régulée et encadré par les textes de lois et des codes déontologiques. C'est pourquoi, lors de chaque action médicale, nous constatons comme si la médecine est centrée sur le patient, alors que c'est les directives de l'exercice professionnel mettent l'obligation d'une parfaite maîtrise des droits des usagers et de décisions médicales et paramédicales.

De ce fait, nous soulignons que l'évolution de la médecine, engage la mise en place d'un ensemble d'outils pour mieux soulager le patient, comme elle contribue étroitement dans l'interaction active entre le médecin et le malade. Quoique les obstacles peuvent être différents, cette interaction se

manifeste principalement dans les aspects suivants :

- ☐ Le développement des mesures de normalisation et de standardisation ;
- ☐ La considération du processus des soins, comme un processus de management ;
- ☐ Le renforcement des codes déontologiques et éthiques.

A cet égard, nous pensons que l'éthique médicale est un champ fertile qui peut participer à la mise en place d'un ensemble de procédures qui vise de l'amélioration des conditions d'interventions et de l'exercice de la profession médical, en toute sécurité, empathie et performance.

C'est ainsi, cette l'éthique médicale, va nous permettre de constater une véritable cohésion entre les qualités humaines, déontologiques et pratiques, lors de différents champs d'intervention médicales, au diagnostic comme dans la chirurgie.

Axe 2 : L'organisation des cliniques.

Les organisations médicales, est une organisation complexe, et comme l'entendent Mintzberg et Glouberman, la structure médicale, intègre dans son périmètre une très grande diversité d'activités qui se matérialise par des services très différents et autonomes et une pluralité des métiers et des compétences. Ils la décrivent comme comportant quatre mondes (*community, control, cure* et *care*) qui conditionnent les comportements et les actions des acteurs avec des référentiels de valeurs qui rendent la coopération et l'interaction difficiles.

Depuis toujours, le secteur hospitalier privé constitue une composante essentielle du système de santé de chaque pays, comme il représente une place importante dans poids économique.

L'organisation de l'infrastructure médicale, est une affaire de gestion qui se fonde sur un ensemble de caractéristique, dont, les cliniques privées forment un territoire fertile pour les innovations organisationnelles et technologique, au niveau duquel, l'action se fait de manière individuelle et collective et par l'intervention d'un acteur principal, qui est le médecin. (Claveranne, Pascal et Piovesan, 2003).

Dont chaque génération de médecins, correspond à des aspects organisationnels particuliers qui caractérisent chaque génération.

La clinique privée est d'abord une organisation dotée de différents services techniques et humains, qui présentent le capital nodal de chaque organisation, en particulier, à caractère médicale. Chose qui permet aussi aux cliniques d'avoir de différents cycles organisationnels tout comme les autres types d'organisation, tel que l'exploitation, le développement, et le réinvestissement. Comme cette organisation, se caractérise aussi par une ouverture sur l'entourage des parties prenantes, qui permettent de gérer au mieux les différents besoins au quotidien.

Ces parties prenantes, constituent bien des collaborateurs en interne ou en externes pour les différentes activités de la clinique, soit pour des actions de management ou même de médecine.

Egalement, l'organisation de la clinique privée, veille à faire intégrer et travailler un ensemble des

personnels dont les employeurs et les statuts qui restent différents. Par exemple, faire venir un médecin du secteur libéral, et lui accorder d'assurer une spécialité ou l'encadrement d'un service particulier.

A cet égard, et tout comme dans les entreprises, les modes de gestion au sein des cliniques ont connu un essor et un développement. Car, au début, les business models des premières cliniques privées ont été souvent fondées par un spécialiste ou un chirurgien, dont la structure est organisée dans le cadre de sa discipline, qui reste le plus souvent chirurgicale et autour d'un petit plateau technique, composé d'une salle de bloc, quelques lits, les équipements d'intervention, etc....

Cependant, et à l'heure actuelle, la clinique privée est par ailleurs une organisation dotée de l'innovation et de la haute technologie. Et cela, depuis les années 1960 qui ont marqué l'intégration et la nécessité des innovations immobilières et architecturales avec la construction de nouveaux bâtiments adaptés aux préceptes et aux contraintes de la médecine moderne. Quant aux apports des années 1970-1980 se sont caractérisées par la déconcentration et l'essaimage des innovations technologiques. Chose qui a participé étroitement au développement des disciplines médicales elles-mêmes et ont conduit à une dispersion des innovations à l'intérieur des établissements de santé.

Ces innovations technologiques, sont désormais intégrées au sein des établissements et partagées avec d'autres professionnels de santé en interne et externe, pour assurer un développement et un retour sur investissement.

Aussi, Il faut souligner que cette mutation technologique ne se situe pas seulement au niveau de la médecine et de l'amélioration des moyens de diagnostic et de traitement qu'elle procure, mais aussi au niveau de l'organisation à mettre en œuvre pour répondre aux nouvelles pratiques qu'elle induit.

Dès lors, la finalité de l'optimisation des modes de fonctionnement, passe par la recherche de performance organisationnelle interne aussi bien que technique.

La clinique privée est un type d'organisation qui reste piégé par son organisation technique et immobilière. De sorte que, les organisations d'autres secteurs d'activité, peuvent avoir une flexibilité de mobilité, chose que la clinique privée ne peut pas avoir facilement. Et ce, compte tenu des coûts exorbitants de reconversion du bâtiment (il est ainsi quasiment impossible de reconvertir un bâtiment hospitalier en une structure d'autre type, excepté dans le cas de structures construites sur des sites exceptionnels).

Et pour lesquels seul le coût de démolition est à prendre en considération, la clinique se retrouve enclavée par son implantation immobilière initiale. Parce que, une fois autorisés, implantés et construits, les équipements lourds sont difficilement déplaçables compte tenu du montant que représente l'investissement de départ et les coûts de maintenance pour les structures acquéreuses.

A la différence d'une entreprise qui peut à tout moment élaborer une stratégie fondée sur un ajustement entre les prix de vente et les coûts de production, la clinique privée est placée dans une situation de contrainte forte sur les prix de vente.

Le segment des cliniques est un secteur très sensible vu qu'il est très normatif et encadrées par des textes de loi et des codes de déontologie, qui encadrent la pratique technique des médecins, tout en remplissant des exigences spécifiques.

Ainsi, et parlons organisation, même la théorie de l'agence considère dans l'un de ses aspects, que l'organisation est considéré comme un « nœud de contrats » (Jensen, 1983) Ré auxquels certains préfèrent le concept de « nœud d'accords » ou « nœud de traités » (Aoki et al., 1990) Ré écrits et/ou non

écrits, formels et/ou informels. À ce titre, les organisations constituent « des fictions légales qui servent comme noyau pour un ensemble de relations contractuelles entre les individus » (Jensen et Meckling, 1976).

Dans ce contexte, la clinique apparaît alors comme un nœud de contrats entre les différentes parties prenantes. Ce qui rassemble l'ensemble des relations contractuelles en un même lieu, c'est le plateau technique, lieu de concentration des investissements financiers et technologiques, lieu d'intervention des praticiens, lieu symbolique aussi par la nature des activités qui y sont exercées.

Et de manière pratique, les principaux contrats portent sur les droits d'utilisation entre la direction et les différents collaborateurs, équipes médicales et paramédicales, comme ils portent sur les capacités de production de l'établissement : le volume de lits auquel le praticien accède par son entrée dans la clinique figure expressément dans les contrats de travail des médecins car il fixe implicitement un niveau d'activité. De même, l'accès aux salles de blocs opératoires constitue bien souvent un objet de négociation pour les chirurgiens.

Axe 3 : La performance éthique des organisations à caractère médicale.

Classiquement, les organisations médicales, et comme les organisations normales, pensaient avant à la maximisation du profit et le développement de leurs part de marché. Sauf que dans le médicale, la dimension humaine est forte présente, vue que le sujet de l'examen est l'Homme.

Aujourd'hui, nous sommes toujours dans les mêmes finalités, mais avec de nouvelles convictions, telles que la prise en compte de l'éthique comme un levier fondamentale pour une bonne démarche complètement stratégique et déontologique.

Par exemple, au lieu qu'une organisation sponsorise un événement particulier, elle est possible qu'elle met en place tout un plan de mécénat, qui vise le sponsoring non seulement des événements, mais le sponsoring des :

- ☐ Clubs de sport,
- ☐ Villages d'orphelinat, Ou bien
- ☐ La prise en charge de la scolarisation dans des zones lointaines,
- ☐ L'organisation des caravanes médicales,
- ☐ La prise en charge des démunis pour des consultations ou des opérations selon les spécialités,
- ☐ Lancement des prix de compétitivité dans le cadre des projets de développement durable,
- ☐ Le financement des prix d'innovation dans les écoles, notamment dans les disciplines de l'ingénierie et des sciences....etc.

Et ce, pourrait montrer l'intérêt des valeurs en tant qu'un actif moral d'une organisation médicale dans son environnement.

C'est pourquoi, nous constatons aujourd'hui que la majorité des organisations structurées, formalisent des référentiels, des chartes d'éthiques, qui s'inscrivent dans les dix principes du pacte mondial des Nations Unis. Comme, elles sont beaucoup plus compétitives dans l'aspect certifications et intégration de normes. Simplement, nous pouvons trouver qu'une seule organisation médicale, possède plusieurs certifications qui respectent la santé- sécurité au travail, la RSE, l'environnement, les risques, ce qui peut refléter le sens d'engagement de cette organisation vis-à-vis son écosystème et parties prenantes.

Car aujourd'hui lorsque nous parlons des priorités des organisations, nous pouvons rentrer dans la logique du classement par ordre, mais lorsque nous parlons de l'éthique nous parlons des valeurs, qui restent durablement coller à l'image et surtout à la réputation. Et sur ce, nous pouvons le qualifier pratiquement, comme un développement de toute une articulation avec les autres composantes de la gestion qui restent fonder sur l'action et non pas la conviction.

A ce propos, nous pouvons distinguer que la notion de l'éthique participe fortement à l'amélioration de la pensée stratégique et de la chaîne logistique au sein des organisations, en particulier du domaine médical, comme nous distinguons que les dirigeants d'entreprises se retrouvent conscient de l'importance de la démarche déontologique ce qui leur permet d'innover correctement dans les systèmes organisationnels pour pouvoir garantir leurs existence dans un marché fortement caractérisés par le développement technologique, de modes de communication, de gestion opérationnelle, et d'optimisation des ressources.

Cependant, nous pouvons nommer le fruit de leurs innovations, comme un nouveau Business model. Ce dernier, permet de structurer, schématiser et de scanner la situation immédiate de l'organisation, aussi bien que son futur plan de développement et d'innovation.

D'un côté, la gestion optimisée ou la chaîne logistique des organisations médicales avec la question de l'éthique, reposent sur la démonstration et l'explication de la méthode efficace, qui permet aux décideurs d'avoir une vision cohérente pour un plan d'affaire intelligent et responsable.

Et d'autre part, ces business modèles incitent les décideurs à prendre en considérant l'ensemble des données qui peuvent servir, et qui restent relatives à leurs :

- Marchés,
- Clients,
- Concurrents,
- Réputation,

- Produits et services,
- Moyens de financement et rentabilité,
- Climat social,
- Choix d'investissement,
- Labellisation,
- Environnement institutionnel et juridique,
- Systèmes de veille,
- Normes et certifications,
- Et Parties prenantes.

Il s'agit donc d'un processus intégré, dans la mesure où il présente une vision globale, responsable, stratégique et déontologique.

Ainsi, il semble que l'interférence de l'ensemble de ces aspects, permet de penser que le pilotage de la performance éthique est un élément du système de contrôle qui permet de vérifier la conformité des évaluations faites grâce aux indicateurs et de réagir en conséquence.

Et que le pilotage contribue au contrôle de l'ensemble des interactions qu'une clinique avec son environnement interne et externe, pour ce faire de manière optimale, nous pouvons prendre et mettre un outil qui porte sur le pilotage, tel que la balanced scorecard (BSC) qui est un des rares outils de pilotage de la performance des établissements de santé qui fasse l'objet d'études académiques ; Kaplan et Norton, 2003 ; Forgione, 1997 ; Chow, 1998) .

Axe4 : Les Indicateurs et la performance éthique.

L'organisation médicale peut avoir besoin de construire un ensemble d'indicateurs de manière à en comparer les résultats aux normes d'un référentiel et codes déontologiques.

De ce fait, les indicateurs étudiés sur le terrain doivent participer pertinentes activement pour le pilotage de la performance éthique et prennent en considération toutes les parties prenantes d'une organisation médicale.

Les cadres pourraient assurer la coordination des acteurs grâce à de véritables actions collectives de travail fondées par l'innovation managériale (Bied et Metzger, 2011) que constitue la mesure de la performance éthique.

Ceci serait possible avec la mise en place des indicateurs adaptés au contexte de chaque établissement médical permettant de prendre des décisions étayées sur des critères de rationalité élargie, combinant la création de potentiel à long terme et les résultats immédiats, dépassant ainsi les seules considérations économiques de court terme. Notamment, les indicateurs locaux, stratégiques, panoramiques, fiables, utilisables aux différents niveaux de l'évaluation et du contrôle seraient favorisés.

Pratiquement, l'éthique est considérée comme une recherche du bien vivre et du bien faire, fondée sur une disposition individuelle à agir de manière constante en vue du bien d'autrui et dans des institutions justes (Rawls, 1987 ; Ricœur, 1990). Et dans chaque organisation, elle est plutôt une réflexion sur la bonne et la mauvaise façon d'agir en fonction du système de valeurs et des attitudes des acteurs (de la Bruslerie, 1992 ; Siedel et al., 1995 ; Mercier, 1999 ; Moussé, 2001 ; Ballé et de Bry, 2001). Comme sa formalisation répond à une logique de contrôle (Trevino, Weaver, 1999) pour mieux répondre aux pressions exercées par les différentes parties prenantes (Mercier, 2001),

Premièrement, dans un environnement concurrentiel (Grenier, 2009) soumis à une forte rationalisation budgétaire, l'éthique peut être un avantage compétitif d'autant que l'opinion publique reste sensible aux questions de maltraitance.

Deuxièmement, la mise en œuvre d'un questionnement éthique est toujours prioritaire pour chaque organisation, en vue d'assurer l'Evaluation et de la qualité des établissements et des services médicaux.

A cet égard, il est très important de souligner que la performance éthique, recouvre trois dimensions qui forment les principaux indicateurs, dont la prise en considération est essentielle. Il s'agit de :

- le respect des droits et libertés,
- la qualité,
- et la bientraitance.

L'impact de l'éthique sur la performance peut être démontré (Gond, 2001) et la transgression de ses principes peut conduire à la fermeture des établissements. L'éthique devient par conséquent une dimension à part entière de la stratégie (Mercier, 2000) pour laquelle différentes parties prenantes incitent les dirigeants à formaliser des indicateurs pertinents (Prahalad, 1997).

D'où La performance éthique revêt un caractère social, économique et réglementaire qui conditionne la survie des organisations. Pourtant comme l'a montré Courrent (2003), les recherches en matière d'éthique sont délaissées au profit de celles consacrées à la responsabilité sociale de l'entreprise (Naro, 2005), notamment dans le domaine du contrôle de gestion où elle est apparue il y déjà plusieurs années (Germain et Gates, 2010).

Cependant, les enjeux de l'éthique appellent à se focaliser davantage sur l'outil permettant le pilotage de la performance éthique dans les organisations médicales comme l'ensemble des outils, méthodes et dispositifs orientant les comportements des acteurs dans le sens de la stratégie de l'organisation.

Le pilotage de la performance éthique est dans ce cadre un élément du système de contrôle qui permet de vérifier la conformité des évaluations faites grâce aux indicateurs et de réagir en conséquence.

Conclusion :

En discutant cette réflexion, nous avons bien compris que l'éthique du care , est une notion très importante lors de l'exercice professionnel médical, et par excellence dans les organisations à caractère médical.

Ce fut une occasion pour discuter la performance et l'éthique , ses aspects et sa relation avec l'organisation, chose qui nous montre à tel point que la déontologie évolue face aux progrès scientifiques et technologiques, aux attentes des patients, et qu'elle se modifie et se renforce à travers

des directives juridiques, morales et humaines.

Ainsi, nous avons pu constater que les règles de l'éthique, ne peuvent pas limiter les problématiques, mais elles aident les organisations à caractère médicale à mieux confronter les situations dans leurs quotidien, d'encadrer les comportements avec les différents profils des patients, en intégrant un ensemble d'indicateurs qui permettent le pilotage, aussi bien que de participer à l'amélioration de la réputation de sa structure avec le temps et sur le long terme.

Bibliographie :

ARBOUCHE M. (2008), « Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus », *Management & Avenir*, Vol.6, No. 20, p. 115-128, décembre.

- ABBOT A. (1983), « Professionnal ethics », *American journal of sociology*, Vol.48, No. 5, p.855-885.
- AMYOT J.-J., VILLEZ A. (2001), *Risque, responsabilité, éthique dans les pratiques gérontologiques*, Dunod, Paris.
- ANESM (2010), *Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, ANESM, Paris.
- A.C. MARTINET, E. REYNAUD, *Stratégie d'entreprise et écologie*, Economica, Paris, 2004
- C. JOLLY, 2006, *L'entreprise responsable*, MERCIER S. (2001), « Institutionnaliser l'éthique dans les
- CAPPELLETTI L. (2012), *Le contrôle de gestion de l'immatériel*, Dunod, Paris.
- COURRENT J.-M. (2003), « Éthique et petite entreprise », *Revue française de gestion*, No 144, p. 139-152, mai-juin.
- MERCIER S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Repères No. 263, Paris.
- MERCIER S. (2000), « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise », *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol.3, No. 3, p. 101-123, septembre.
- grandes entreprises françaises ? », *Revue Française de Gestion*, p. 62-69, Novembre-Décembre.
- O. DUBIGEON, 2005, *Mettre en pratique le développement durable*, Village Mondial
- NARO G. (2005), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances », *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Éditions EMS, p. 59-71, Paris.
- RICOEUR P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Editions du Seuil, Paris. RICOEUR P. (1994), *Ethique et responsabilité*, La Baconnière, Paris. Ed. du Félin