

La gouvernance éthique et le management des organisations médicales : Quelle causalité, pour quelle performance ?

Soumaya RAOUI¹, Said MDARBI²

¹ Doctorante au Laboratoire de Recherche en Management des Organisations LAREMO-ESTC-casablanca MAROC

soumaya.raoui@estc.ma

² Enseignant-Chercheur en Sciences de Gestion-Directeur du Laboratoire de Recherche LAREMO-EST, Université Hassan II, MAROC

said.mdarbi@estc.ma

Article soumissionné le 07/11/2021 ; accepté le 15/02/2022 ; publié le 01/09/2022

Résumé —Ce présent travail, présente de manière synthétique, la contribution de la gouvernance, et du management éthique, et sa relation la performance des entreprises à caractère médical, particulièrement la clinique privée. A cet égard, nous mettons l'exergue sur les fondamentaux de l'éthique et de la gouvernance, et de l'efficacité. Et ce, tout en montrant quelques aspects de la performance éthique des organisations médicales, Ainsi, Il s'agit d'une réflexion, permettant la mise en relation entre le contexte organisationnel, l'éthique et la performance.

Mots clés — éthique, gouvernance, performance, efficacité, organisation médicale

INTRODUCTION

Dans la vie des organisations, la gouvernance forme une discipline centrale qui concerne l'ensemble de ses différentes composantes afin de mener une bonne conduite de l'ensemble des processus organisationnel. Cette bonne conduite, est à la base, le résultat de la maîtrise du fonctionnement globale de l'organisation, qui consiste à prévoir les ressources fondamentales du management au quotidien, et d'organiser les actions permettant d'atteindre les objectifs de la direction, et de coordonner entre ses différentes actions et fonctions.

Et ce, tout en assurant un suivi, et un contrôle de l'ensemble des actions menées et de comparer les résultats aux objectifs. Soit que cette organisation soit d'une activité commerciale, industrielle, ou médicale.

Cette organisation médicale, est l'objet principal de notre présente proposition qui vise à mettre tout un focus sur les fondamentaux nécessaires qui permettent un véritable management de la transition et d'urgence, aussi bien que la performance de la pratique médicale au sein des organisations médicales, sous plusieurs angles, et de traiter les spécificités de ce type des organisations à travers un ensemble d'aspects, inclut l'éthique.

Ce dernier, construit l'un des éléments les plus cruciales de tout processus organisationnel, et de toute conduite professionnelle qui fait l'objet d'une discipline ou d'un secteur d'activité spécifique.

De ce fait, notre communication, nous nous focalisons à discuter essentiellement les piliers primordiaux, à savoir :

- Les Fondamentaux de l'éthique et de la gouvernance
- la performance éthique des organisations médicales et le système de gouvernance .
- la gouvernance éthique et l'efficacité managériale.
- l'éthique et la gestion de situations d'urgence au sein des organisations médicales: cas de la pandémie COVID.
- La discussion d'un nouveau modèle, à base éthique, pour la gouvernance des organisations médicales.

Axe 1 : Les Fondamentaux de l'éthique et de la gouvernance

Pratiquement, l'éthique au sein des organisations, se considère comme une forme de l'éthique appliquée, au même titre que l'éthique dans les autres différents contextes. Cette notion de l'éthique revêt une place très importante dans l'exercice de chaque profession, aussi bien que dans les pratiques de bonnes conduites.

La notion de l'éthique, est une notion qui interpelle une variété de notions, où on peut constater l'interférence de l'éthique à la déontologie, à la morale, au droit et aux bonnes mœurs.

D'où, le concept de l'éthique, demeure un concept lié et ouvert aux réflexions philosophiques, et à caractère humain qui visent à encadrer les comportements et les bases de conduites entre

des individus entre eux, au sein des organisations et de la société. Et comme, toute organisation est censé d'être une entité qui englobe un ensemble d'individus qui entretiennent des relations managériales et humaines entre eux, cette entité est censée recouvrir un certain degré des pratiques éthiques.

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.

Dans cette optique managériale, et selon Samuel 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 parle 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 entreprises.

A l'heure actuelle, quoique même depuis des décennies, l'éthique forme une question philosophique qui fait naître, de nouvelles disciplines, telles que la bioéthique, ou même de l'éthique appliquée qui reste liée aux domaines en question. Cette dernière, promet un avenir durable, pour toute organisation à vocation responsable.

De ce fait, il demeure une nécessité de penser philosophiquement lors qu'il s'agit de la question éthique, mais aussi, de parler des nouveaux modes de management, de planification, de production, de tarification, de communication, de distribution et de compétitivité.

Et ce, dans une pure réflexion déontologique qui intègre l'éthique au management, tout en visant la création de la valeur, et de garantir un meilleur positionnement de l'entreprise dans son environnement d'affaires, par le biais de ses performances, normes et certifications.

Ainsi, et après le grand essor de la notion philosophique de l'éthique et des notions du bien-être, une nouvelle réflexion venait marquée de façon noble et humaine, le concept de l'éthique. Il s'agit

principalement, de la notion de l'éthique des affaires qui s'est développée par excellence aux Etats- Unis au début du 20ème siècle.

En pratique, l'éthique en entreprise, est une discipline qui regroupe un ensemble de principes, règles, normes, des codes ou des chartes qui orientent l'attitude des parties prenantes d'une organisation vers une attitude bien encadrée, avec plus de moralité et de véracité dans chaque action menée.

Et en préparant ce travail de recherche, nous sommes arrivés à un constat très important qui nous invite à préciser qu'il existe tout un champ disciplinaire interférant entre les notions de : la morale, l'éthique et de la déontologie, et de voir comment elles encadrent la bonté des comportements des individus ou des groupes au sein d'un écosystème précis.

D'où, nous précisons que l'interférence de ces notions, convergent dans le contrôle et l'évaluation des comportements, dont ces derniers diffèrent d'une organisation à une autre. Et ce, nous invite à penser que les comportements du capital humain jouent un rôle très important dans la bonne conduite à travers les principes et les valeurs.

A cet égard, les notions de la déontologie, l'éthique et la morale, se focalisent davantage sur les comportements des êtres humaines au sein de la société, et ce, peut être à titre individuel ou collectif, aussi bien que dans les différents contextes privés ou publics. Chose qui favorise, que ces notions, admettent que les comportements humains sont des comportements variés, et qu'ils nécessitent une prise de contrôle et un encadrement pour fédérer les réflexions et les pratiques.

Egalement, ces notions de la déontologie, de l'éthique et de la morale, postulent que les êtres humains peuvent s'entendre entre eux et que les principes et les valeurs de la bonne conduite, favorisent leurs intégrités et bien-être.

De ce fait, le management éthique, se considère comme un levier incontournable dans la gestion quotidienne des organisations. Egalement, il forme aussi un ensemble de démarches qui consistent à mettre des pratiques managériales favorisant le bien-être de l'ensemble des collaborateurs, tout en suivant un ensemble de dispositions de valeurs, avec beaucoup de volonté humaine et stratégique.

On peut qualifier le management de discipline ou de science ; à la différence de l'éthique, son développement est récent. Henry Mintzberg en donne la définition suivante : « Processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités » Nous pouvons cependant nous accorder sur le fait que le management comporte deux dimensions essentielles : l'organisation et les hommes.

C'est dans cette optique, et compte tenu de l'importance nodale de l'éthique au sein des organisations ; hôpitaux, les services publics, le transport des biens et des personnes, la chaîne alimentaire ou dans l'industrie énergétique, pétrolière... ; chaque collaborateur et acteur, doit se demander quels sont les principes, les valeurs, les règles qui déterminent le fondement de leurs activités.

Comme l'indique Ghislain Deslandes, « évoquer une éthique managériale, c'est faire référence dans le champ du management à une branche de la philosophie qui remonte à près de trois mille ans ».

L'éthique managériale serait donc comme l'éthique médicale une sorte d'éthique appliquée à la discipline ou à la science du management et favoriserait le développement des concepts permettant à cette discipline de s'élever au rang de management éthique.

Dans les propos du management de Willmott, il explique que « l'attention et l'intérêt porté par nos contemporains à l'éthique des affaires signalent à la fois l'importance de l'éthique autant que les doutes que l'on peut avoir sur son pouvoir dans le milieu des affaires » (1998, p. 82).

En pratique, faire adhérer le mot éthique au mot management, c'est rapprocher deux disciplines bien identifiées mais dont l'histoire, il faut bien le remarquer, n'est en rien

comparable. A cet effet, Si l'éthique a une longue histoire, des textes classiques et des noms prestigieux, le management quant à lui demeure une discipline récente, aux contours épistémologiques sans cesse renégociés et qui n'a certainement pas encore atteint sa pleine maturité terminologique.

Autrement dit, l'éthique managériale se réfère en fait aux fondements normatifs et conceptuels du management éthique. Alor que, adopter une éthique managériale, c'est faire référence dans le champ du management à une branche de la philosophie qui remonte à près de trois mille ans.

Selon Paul Ricoeur, l'éthique managériale offre au management des termes et des concepts qui lui permettent de s'établir en tant que management éthique, tout comme l'éthique médicale ou l'éthique judiciaire.

Quant à la, la gouvernance évoque le plus souvent une définition plus flexible de l'exercice du pouvoir, reposant sur une plus grande ouverture du processus de décision, sa décentralisation, la mise en présence simultanée de plusieurs statuts d'acteurs.

Ciblant à la fois, à la direction d'entreprise, au contrôle de l'administration, à la mise sur pied de budgets participatifs ou à la consultation publique urbaine, la gouvernance recouvre aujourd'hui les types d'organisation et les intuitions politiques les plus divers, superposés aux formes plus traditionnelles d'action publique.

En effet, définir la gouvernance revient la plupart du temps à s'engager dans un inventaire à la Prévert désignant par exemple « toutes les activités des agents ou de groupes sociaux, politiques, économiques, administratifs, qui contribuent par des efforts ciblés à orienter, guider ou contrôler certains aspects ou certaines dimensions particulières d'un système ou d'une socio-économie ».

A cet égard, la gouvernance semble ne traduire aucune sorte de paradigme unifié, sinon une technique de guidance caractérisée par la grande diversité de ses techniques et de ses acteurs. C'est pourquoi, l'entreprise doit se concevoir sous un modèle biologique : sa condition de survie est le développement permanent ; ce développement exige à la fois une grande cohérence interne dans l'action et « une mobilité, une fluidité, une flexibilité maximale aux conditions de l'environnement extérieur ».

Dans ce but, l'entreprise doit offrir une instance de reconnaissance individuelle et collective au travailleur, afin de combiner les exigences de cohérence interne et de réactivité décentralisée, elle doit favoriser l'autonomie de ses unités de production sans renoncer à une certaine guidance.

Ainsi, flexibilité doit par ailleurs être encadrée par une véritable adhésion de fond aux objectifs et à la culture de l'entreprise, qui repose elle-même sur l'établissement d'une relation de confiance entre les différents membres et cellules de l'entreprise.

Axe 2 : la performance éthique des organisations médicales et le système de gouvernance.

En principe, un système de Gouvernance au sein d'une organisation médicale, apparaît ainsi comme un ensemble de processus complémentaires, dont ces processus, visent, à atteindre de la performance des infrastructures médicales, à partir de la capacité de leurs systèmes de gouvernances respectifs à encadrer les décisions de leurs dirigeants de façon à optimiser les coûts et à piloter les décisions selon les objectifs déclarés, et à travers un ensemble de mécanismes.

De ce fait, les mécanismes de gouvernance participent à déterminer la performance des organisations médicales. Et ce, à travers :

- L'encadrement des décisions des dirigeants des organisations médicales,
- La maîtrise des risques, et la mise en place des indicateurs d'efficience.

En effet, les organisations à caractère médical, sont des entités qui offrent des soins et des services médicaux pour des patients, et ces derniers, doivent sentir la bonne hospitalité, comme ils doivent apprécier la qualité des soins afin de soulager leurs douleurs.

En parlant de la performance éthique des organisations médicales privées, nous nous rendons en face d'un paysage managériale, qui peut porter sur un ensemble de comportements de la bonne et/ou de la mauvaise façon d'agir en fonction du système de valeurs et des attitudes des acteurs, (Ballé et de Bry, 2001).

C'est ainsi, les organisations médicales, en particulier les cliniques, et tout comme les entreprises, s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue, de la qualité de services rendus aux patients. Tout en optimisant l'ensemble de ressources : humaines, techniques et financières.

A cet égard, la logistique médicale, intervient pour renforcer la dynamique organisationnelle, à travers de la recherche de la performance globale, à travers l'organisation des activités, services, et méthodes de soin, dans le but d'atteindre la satisfaction des patients en termes de la qualité, quantité, délai, sécurité avec un coût optimisé et maîtrisé.

Chose qui rend la formalisation de la performance éthique, selon le regard des chercheurs Trevino, et Weaver (1999), et même Mercier, (2001) une question importante, qui répond à une logique de contrôle pour mieux répondre aux pressions exercées par les différentes parties prenantes des organisations médicales.

Autrement, nous pouvons qualifier cette maîtrise par l'instauration d'un système du Lean management.

A l'instar des organisations industrielles, ce mode de management, traduit une nouvelle approche qui repose sur des concepts tels que : la gestion automatisée des stocks, gestion des flux d'approvisionnement, d'information et des ressources. Ce qui revêt une grande importance et à forte valeur ajoutée pour le management des organisations médicales.

Cependant, et dans une perspective d'améliorer la qualité des soins, il faut d'abord préparer un champ d'application, et mettre en place, un savoir-faire qui vise une gestion opérationnelle de l'ensemble du processus organisationnel, et la conception d'une chaîne logistique efficace pour l'optimisation de l'organisation médicale.

Sachant qu'il faut penser à améliorer le fonctionnement des organisations médicales, et mettre en place de vrais outils de management. Tout en pensant au soulagement de la souffrance du patient, et favorisant la dimension humaine de la médecine en tant qu'une science noble. L'efficacité du système de gouvernance des grandes firmes cotées dépend prioritairement du caractère concurrentiel du marché des managers. Ce mécanisme principal est complété par le conseil d'administration qui s'appuie lui-même sur l'existence d'un marché des administrateurs, ainsi que sur la surveillance mutuelle entre dirigeants. Ces différents mécanismes ont, à leur tour, pour complément, le marché des offres publiques considéré comme mécanisme de dernier recours.

Cette perspective systémique est également présente chez Jensen (1993) qui distingue quatre « forces » principales à même de discipliner les dirigeants, les marchés financiers, le système de régulation politico-légal, les marchés des produits et des facteurs de production et, enfin, le système de contrôle interne dominé par le conseil d'administration.

Cependant, afin de mieux comprendre la structure et le fonctionnement des systèmes de gouvernance d'entreprise (GE), Charreaux (1997) propose une typologie des mécanismes qui repose sur deux critères, d'une part, la spécificité du mécanisme relativement à l'entreprise considérée, d'autre part, l'intentionnalité (par opposition à la spontanéité).

1. Le premier critère permet d'opposer les mécanismes dont l'action ne porte que sur les dirigeants de l'entreprise étudiée (par exemple, le conseil d'administration) et qui sont, en conséquence, qualifiés de « spécifiques » par opposition aux mécanismes non spécifiques tels que, par exemple, le droit des sociétés.

2. Le second critère fait intervenir l'intentionnalité de l'action exercée sur le dirigeant. Le conseil d'administration est un mécanisme « construit » – entre autres – dans l'intention de discipliner le dirigeant.

Ce type de mécanisme s'oppose aux mécanismes « spontanés » qui exercent une discipline spontanée du dirigeant, non intentionnelle. D'où, les mécanismes spontanés sont fréquemment des marchés (marchés des biens et services, marché financier, marché des dirigeants...) qui, même si leur fonction première est d'assurer des transactions, contribuent à discipliner les

dirigeants et cet autant plus qu'ils sont fortement concurrentiels.

Axe 3: la gouvernance éthique des organisations et l'efficacité managériale.

La gouvernance des organisations médicales, est une notion qui s'inscrit depuis quelques années comme une nouvelle réalité de la gestion.

En effet, l'origine du thème se situe dans l'analyse de Berle et Means (1932) : le terme gouvernance apparaît en 1937 dans un article de Ronald Coase intitulé «The nature of the firm». Dans les années 1970, d'autres économistes ont commencé à définir la gouvernance comme étant la mise en œuvre de dispositifs visant à mener des coordinations internes en vue de réduire les coûts de transaction que génère le marché.

Cependant, ce n'est qu'en 1997 que le terme «bonne gouvernance d'organisation médicale» prend racine alors que la Banque mondiale reconnaît que le marché ne peut assurer une allocation optimale des ressources et réguler les effets pervers de la mondialisation des marchés alors que sévit une crise dans le Sud-Est asiatique.

Mais, le thème «gouvernance d'organisation médicale» a pris récemment toute sa pertinence, tant dans les préoccupations des hommes et des femmes politiques que des chercheurs issus de différents champs disciplinaires (droit, économie, gestion, science politique, etc.).

Il peut être illustré par la négative à l'aide de contre-exemples: Enron, Worldcom, Vivendi Universal, Parmalat, etc.

Charreaux (1997: 1) la définit ainsi: «...le gouvernement des organisations recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui «gouvernent» leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire».

La gouvernance d'une organisation médicale s'inscrit donc dans une perspective de régulation du comportement des dirigeants en lien avec l'efficacité, de définition des «règles du jeu managérial», pour employer l'acception formulée par Charreaux (2003).

Ainsi, la gouvernance peut être analysée en fonction de ces trois grands axes:

- l'axe de la création de valeur traditionnel, qui est bien adopté par la vision financière issue de la théorie néoclassique, puis remis en cause par l'approche contractuelle de la firme et l'approche pluraliste;
- l'axe cognitif de la gouvernance qui mobilise d'autres cadres théoriques, dont la théorie comportementale de la firme, les théories de l'apprentissage organisationnel et les théories des ressources et des compétences;
- l'axe juridique s'ajoute aux deux premiers et s'exprime par l'instauration de règles de droit

dans l'élaboration des mécanismes régissant les relations entre l'organisation médicale et les parties prenantes qui assurent la rigueur aux processus.

En revanche, et en ce qui concerne, l'efficacité managériale, elle est un des leviers clés de l'excellence. Car elle permet de poser les bases de la performance sur la durée, en définissant une vision, une stratégie et des objectifs communs tout en assurant l'adhésion du personnel aux projets.

Selon (Mintzberg,2004), « très souvent, la gestion efficace consiste à être conscient de ses imperfections et à s'assurer qu'elles ne nuisent pas au succès de l'organisation médicale ... Les gestionnaires efficaces déploient une énorme quantité d'énergie au travail.

Ce sont des gens d'expérience, capables de réflexion, des agents de changement qui ont trouvé le juste équilibre entre l'analyse et l'intuition, des gens qui font preuve de respect, de confiance, d'attention, d'inspiration et d'écoute et qui réussissent de ce fait à gagner la collaboration de leurs subalternes et de leurs collègues. ».

En parlant de l'efficacité managériale, Mintzberg montre qu'elle nécessite une grande énergie pour rassembler toute l'organisation afin de réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels fixés par les managers, il insiste aussi sur le fait que l'efficacité managériale nécessite de la lucidité pour trouver l'équilibre entre l'analyse et l'intuition. En effet, il précise que « les organisations bien gérées ont peut-être tout simplement en commun d'être dirigées par un gestionnaire lucide et plus ou moins sain sur le plan émotionnel.

Ainsi, Porter, traite de son regard, la notion de l'efficacité managériale, à travers le triangle de contrôle de gestion (Porter, 1986), comme suit :

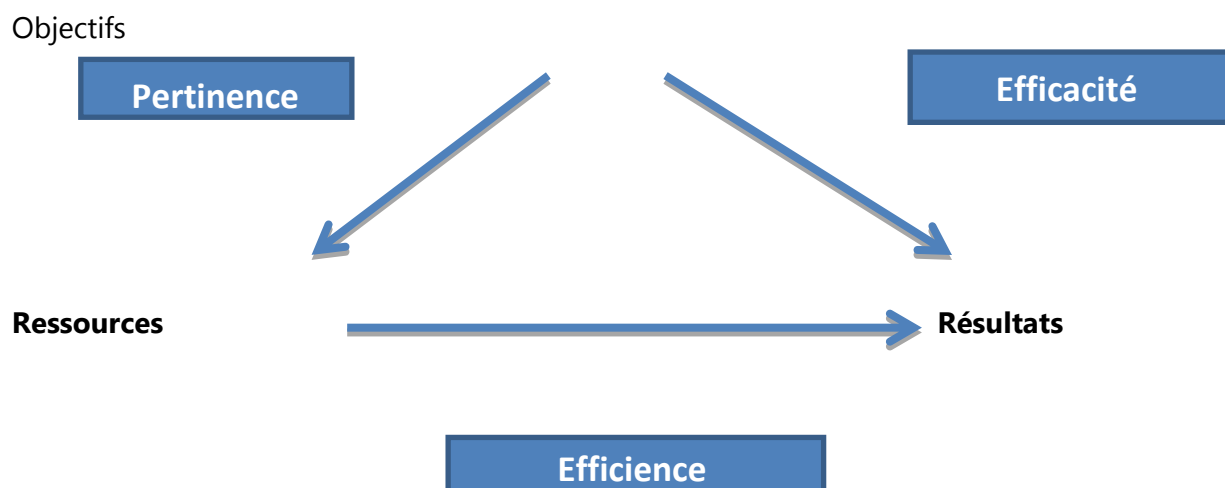


Figure. 1 Triangle de contrôle de gestion de Porter

De ce fait, il demeure, que l'efficacité, l'efficience et la pertinence sont les composantes fondamentales de la performance.

Par ailleurs, (Bourguignon ,2000) définit la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict ou au sens large du processus qui mène au résultat. Selon (Doriath et Goujet, 2009), en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels.

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance, qui se traduit par une réalisation ou un objectif réalisé.

D'où, l'efficacité donc selon le triangle du contrôle de gestion est la capacité de l'organisation médicale à transformer les objectifs en résultats. Il est évident d'après le triangle que la performance de l'organisation médicale ne peut être atteinte que lorsque cette transformation se fait en optimisant les moyens. Les objectifs fixés par l'organisation médicale recouvrent à la fois les objectifs stratégiques et opérationnels.

En effet, il est aussi nécessaire, à notre sens, pour bien délimiter la notion de l'efficacité managériale de bien identifier les différences avec les notions voisines, et comme le souligne (Bouquin ,2008) :

- L'économie : consiste à se procurer les ressources nécessaires à moindre coût. Exemple : s'approvisionner auprès d'un fournisseur moins cher, à qualité égale.
- L'efficience est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné. Exemple : assurer un service en mobilisant un temps minimum de main d'œuvre.

Les notions ci-dessous expriment l'efficience :

- La productivité : rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- La rentabilité : est le rapport d'un résultat aux chiffres d'affaires qui lui est associé. Exemple : Résultat d'exploitation / Chiffres d'affaires HT.
- La rentabilité : est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

Par ailleurs, Il faut souligner que la notion de l'efficacité managériale diffère en fonction des types d'organisations médicales, de ses activités, et/ou du secteur d'activité (public, privé).

En effet, contrairement à l'organisation médicale privée, l'organisation médicale publique est confrontée à trois contraintes :

- Contrainte dans le choix des objectifs et finalités : généralement, les objectifs et les buts sont imposés aux organisations médicales. Les objectifs sont souvent vagues, diversifiés et parfois contradictoires.
- Généralement, les managers ont peu de moyens pour réaliser les objectifs qui leur ont été assignés (respect des procédures, peu de liberté dans la gestion, etc.) ;
- L'adaptation des objectifs aux moyens disponibles est difficile, parce que la prise de décision et la fixation des objectifs se font à des niveaux différents de ceux qui sont chargés du processus d'exécution des programmes.

Axe 4 : l'éthique et la gestion de situations d'urgence au sein des organisations médicales: cas de la pandémie COVID.

Afin de réussir une bonne politique de gestion au sein des organisations médicales , et de bien assurer un management de transition au moment de crises, les organisations médicales, des secteurs publics et privés, doivent

En réalité, la pandémie COVID19, forme depuis son apparition, un défi organisationnel pour l'ensemble des organisations médicales. Aussi bien que pour le système de santé.

Et Pour mieux gérer et faire face à ce défi, les organisations doivent piloter les différents changements et opter pour une gestion de crise efficace pour l'organisation médicale,

Pratiquement, cette gestion de crise se manifeste dans l'instauration des comités et des équipes, avec la précision des piliers stratégique de travail, tels que :

- Une cellule qui veille à la bonne conduite,
- Une cellule qui assure la veille réglementaire et documentaire, avec l'analyse et le pilotage des directives,
- Une cellule qui assure les actions de sensibilisation et de communication interne et externe.

Et c'est pourquoi, nous soulignons que l'organisation des établissements de santé au moment de crise est fortement nécessaire, car cette organisation donnera lieu à des directives qui vont viser à maintenir la performance d'un système ne peuvent plus être prises dans un rythme habituel. Comme suit :

▪ *L'identification d'une cellule de bonne conduite :*

Cette cellule, est constituée de différentes compétences, telles que des cadres médico-soignants et administratifs du service, et qui doivent être en communication continue par le biais des réunions quotidiennes, tout au long de la semaine :

Cette cellule, doit englober des compétences variées en 4 domaines d'exécution, à savoir les domaines de la :

- *Gestion du Personnel,*
- *Gestion administrative de la Clinique,*
- *Gestion des processus de la Logistique,*
- *Encadrement Académique et de formation continue.*

Egalement, il faut noter que l'objectif de cette cellule, est de maintenir une vue d'ensemble, polyvalente et multi-professionnelle, afin de permettre au chef de service et à la direction de l'organisation en question, de prendre des décisions et d'assurer la communication continue au sein de chaque service.

Et pour ce faire, et avoir plus d'efficacité les services doivent procéder toujours à des réunions planifiées et structurées, en vue de fournir :

Une mise au point de la situation générale, pour chaque domaine,

Les décisions validées, et à valider,

Et les actions de communication à prendre.

Ainsi, ce mode de coordination, permet aux collaborateurs des organisations médicales de se mettre de plus en plus à un esprit d'équipe, avec une rigueur qui aide à contrôler l'ensemble du processus à son temps réel, chose qui demeure nécessaire au traitement de tous les sujets dans un moment précis avec des directives bien déterminées.

Ce qui favorise une très bonne gestion, avec une vision d'ensemble et une anticipation de l'ensemble des questions possibles. Dont nous retrouvons, entre autres, les questions éthiques ou les questions de recherche clinique.

1. *Elaboration des documents de pilotage :*

Il s'agit essentiellement, de préparer les documents qui forment la base principale pour mener les directives et les décisions précitées dans le point (1) et sur les quelles, les décisions seront prises, notons donc :

- Les documents *L'état de situation* est consolidé 2 fois par jour pour l'ensemble des unités et services, mettant en évidence les taux d'occupation, l'état des ressources humaines et les problèmes logistiques.
- Les documents relatifs à une liste de points à régler et à valider, cette liste permet de suivre l'application des mesures décidées.
- Les documents du reporting, il s'agit de la préparation des *rapports de situation au quotidien*, qu'ils seront diffuser par la suite via les canaux de communication habituels entre l'équipe, en particulier l'email professionnel de chaque collaborateur concerné.

2. *Les Outils de la communication :*

Il s'agit d'un pilier fondamental, de la communication interne, qui joue un rôle très important dans le processus de la coordination et de l'information.

Ce qui permet d'instaurer facilement, un ensemble de règles de bonne conduite, et de procéder avec un rythme clair de communication.

De ce fait, la communication revêt une grande importance au sein des organisations médicales, chose qui permet d'avoir un plan de communication précis, où chacun peut assister, permet de transmettre des informations oralement ou par courrier électronique, mais aussi de partager les questions et les soucis des différents collaborateurs de l'organisation.

Axe5 : La discussion d'un nouveau modèle, à base éthique, pour la gouvernance des organisations médicales.

Toujours dans la même sphère éthique, et des nouveaux business models, nous soulignons que l'entreprise d'aujourd'hui est une organisation ambitieuse. Et nous traduisons cette ambition par la bonne volonté des dirigeants d'être des leaders et des pionniers du marché, en représentant une entreprise innovante dans leurs marchés.

Ceci dit, que l'entreprise innovante a besoin de gagner et garder de la confiance auprès de ses parties prenantes. Comme, elle doit créer de valeur ajoutée, tout en marquant la différence par des démarches, et actions responsables, qui visent l'usage et l'optimisation des ressources.

A cet égard, nous nous retrouvons, au niveau d'un nouveau type d'entreprise, qui est la CleanTech.

Il s'agit, d'un modèle qui regroupe un ensemble de techniques présentant des services industriels qui exploitent les ressources naturelles, telles que l'énergie, le soleil, l'eau, l'air avec le recyclage et la réutilisation des déchets. Et ce, dans une perspective d'amélioration de l'efficacité et de la productivité de l'entreprise en question et de la réalisation d'une performance durable pour sa ligne de conduite.

De ce fait, et à la différence du business model classique, nous pouvons conclure que le modèle de la CleanTech, est un Business model enrichi par de nouvelles dimensions, qui sont celles de : la bonne gouvernance, la durabilité, l'éthique, et de la technologie. Et ce, permet l'évolution et l'efficacité du rendement de l'entreprise dans son secteur d'activité et son environnement d'affaire.

Potentiellement, parmi les principaux secteurs d'activités où nous trouvons la présence des CleanTech, nous pouvons citer, les secteurs industriels car, c'est à leurs niveau, où nous remarquons le bon effet de la transition énergétique, l'usage des alternatifs de l'énergie, l'efficacité énergétique, le traitement des déchets, les matières propres, et surtout l'usage des technologies d'amélioration, aussi bien que de l'innovation environnementale.

Ainsi, nous projetons que la CleanTech, est un Business Modèle qui combine entre les aspects classiques, durables et éthiques. Chose qui permet aux entreprises d'atteindre une performance saine, et efficace. Mais le maintien de cette performance, nécessite la mise en place d'un ensemble des outils, la collaboration avec des spécialistes métiers pour garantir le meilleur accompagnement durant les différentes phases de développement et de faire face aux aléas des marchés.

L'innovation, devient un avantage compétitif pour les entreprises, comme pour les cabinets d'expertise qui accompagnent le développement des entreprises.

Parce que tout simplement, tant que les mécanismes des marchés changent, les problématiques peuvent entourer l'entreprise dans sa vision, son positionnement, son développement, sa compétitivité ou bien même dans son image.

Ce contexte de changement, oblige souvent les décideurs à se démarquer par les valeurs morales et les business modèles gagnants. Et bien évidemment, la majorité optent pour le modèle de la CleanTech pour miser sur l'image d'une entreprise durable, et qui doit faire ses bonnes preuves d'une entreprise socialement responsables et éthiquement cohérente avec

l'ensemble des pôles, notamment de la production, marketing, communication, ressources humaines, finance, et biens d'autres départements.

En pratique, nous commençons à connaître l'émergence de nouvelles pratiques éthiques au sein des entreprises, telles que la mise en place des stratégies déontologiques du marketing, notamment, la technique de l'Inbound Marketing.

Il s'agit d'une technique, qui ramène le client à travers des leviers basé sur l'innovation digitale, comme elle assure à l'entreprise d'être son propre canal pour véhiculer ses valeurs, offres avec des contenus interactifs.

Aussi, nous retrouvons la présence de cette technique beaucoup plus auprès de la Cleantech, dont les aspects se manifestent dans les actions suivantes :

- Le développement de l'innovation ;
- La révolution des marchés par l'apport de nouvelles technologies,
- Traitement des besoins clients intelligemment,
- Encourager le client potentiel à communiquer librement ses coordonnées ;
- La génération des Leads, et les transformer en clients ;
- La mise en place d'une relation de confiance par la qualité et la crédibilité des informations communiquées,
- La transparence et l'aspect éthique qui englobe l'ensemble des données.

Ainsi, et après avoir traité le management des organisations médicales, à travers les différentes variables de gestion et éthique, nous pouvons illustrer notre réflexion sous le modèle suivant, d'où, nous pouvons considérer que toute organisation médicale qui présente une telle structure, est une organisation médicale qui peut garantir sa performance organisationnelle, financière et éthique.

De ce fait, nous présentons la structuration des organisations médicales de la manière suivante :

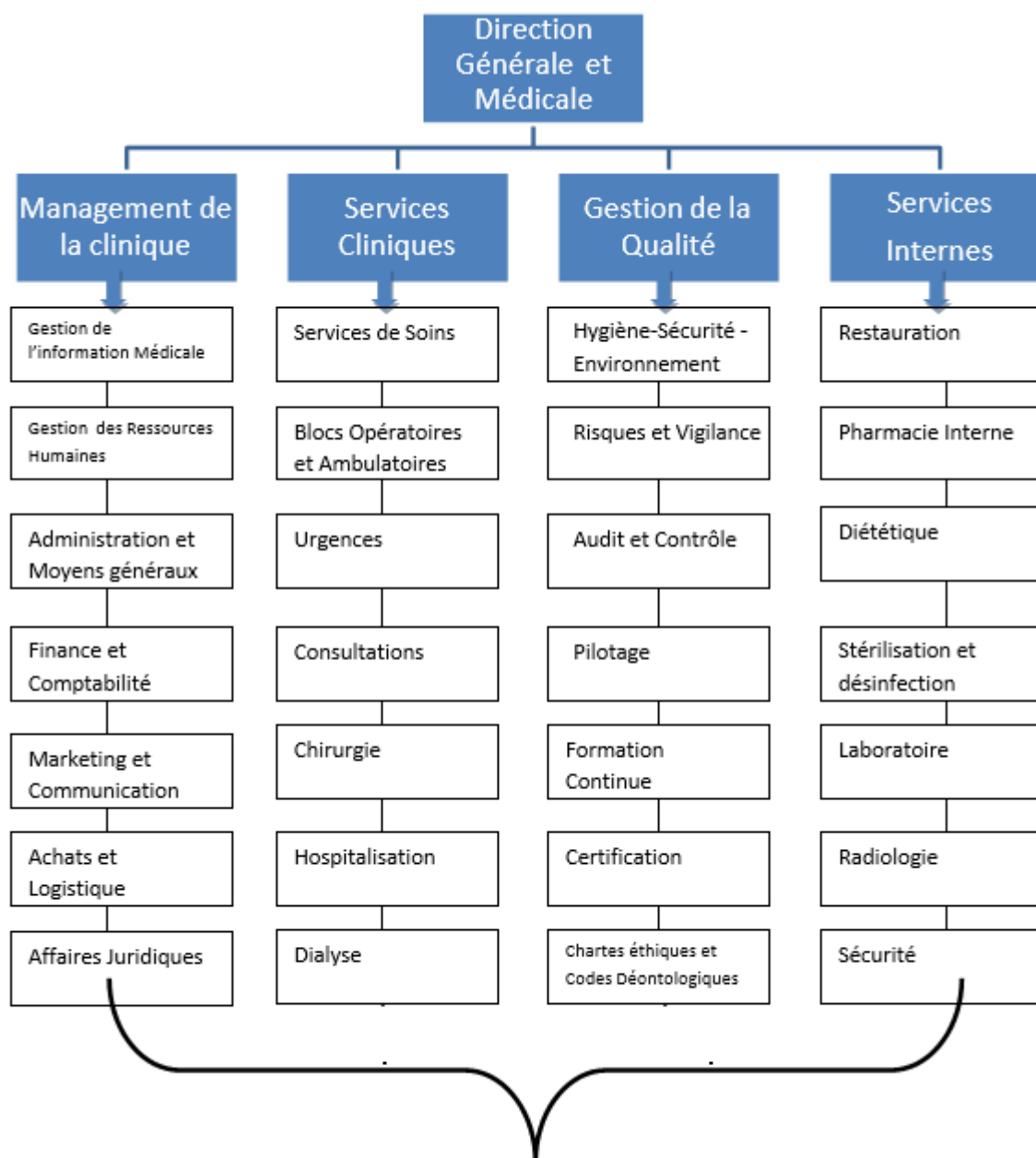


figure .2 la structuration des organisations médicales

Et pour bien mettre en place ce modèle de structuration pour les organisations médicales, il faut mettre en évidence, une stratégie globale pour la direction et la gestion de l'ensemble des composantes techniques, humaines, et financières des organisations médicales. D'où, cette stratégie, doit être mise en actions dans le cadre d'un plan d'action globale, annuelle, avec des Objectifs semestriels, pour garantir une maîtrise de l'ensemble des flux, mais aussi à

fin depouvoir piloter l'activité des organisations médicales.

De ce fait, il est bien recommandé aussi de bien mettre un tableau de bord pour l'ensemble des flux, ou bien comme nous l'avons vu dans ce présent travail de recherche, les 40 indicateurs analysés lors de notre étude, dont ce tableau sera l'un des outils de pilotage de l'organisation.

Ce pilotage, est l'action tant souhaitée et recherchée par les organisations médicales, parce qu'il forme l'action nodale, pour garantir un suivi pertinent et un contrôle efficace pour l'ensemble des entités.

Ainsi, la mise en place de ces outils et actions, est soumise à un encadrement spécifique parle biais d'un système qui repose sur les valeurs, les pratiques éthiques, avec le respectobligatoire des directives déontologiques, que la loi médicale exige et oblige pour la bonne conduite de la pratique médicale et le management des organisations médicales.

Et enfin, nous regroupons toute notre réflexion par un modèle de gestion, à base éthique, quivise à la mise en place des stratégies efficaces qui assurent une gestion efficace et performantepour les organisations médicales.

CONCLUSION

En discutant cette réflexion, nous avons bien compris que la gouvernance, est une notion très importante lors de l'exercice professionnel médical, et par excellence dans le management desorganisations 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 longterme.

En définitive, au moment où l'organisation médicale arrive à assurer ce mode de fonctionnement, tout en veillant à respecter l'éthique durant la pratique professionnelle et en adoptant les valeurs déontologiques dans l'exercice managérial et médical, il arrivera sûrement à bien coordonner entre les objectifs de la direction, les processus organisationnels, les processus des soins, aussi bien que l'image de marque que l'organisation cherche à bâtir età conserver tout au long de son existence juridique et réel.

Cette image de marque, vient pour renforcer la réputation et la démarche de qualité et d'amélioration continue aux quelles les organisations médicales doivent s'intéresser au quotidien, par l'instauration des codes, et des chartes de bonnes conduites, mais aussi par l'instauration d'un système de valeurs, éthique et responsable, qui favorise l'ensemble des intervenants dans l'écosystème des organisations, et qui met le patient au cœur de la vision stratégique de son développement et excellence.

Et c'est ainsi, qu'une bonne organisation médicale, est une organisation qui veille à moderniser ses processus organisationnels de façon continue, de satisfaire ses collaborateurs et patients, et d'investir dans la promotion de son image de marque à travers une présence multi-canal , tout en respectant les directives de la loi médical et du code de la déontologie.

REFERENCES

- Code de la déontologie médicale,
- SALMON, La tentation éthique du capitalisme, La Découverte, 2007
- ANQUETIL Alain, « L'éthique des affaires et le scepticisme moral », RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme, n°1 - NE - mars/avril 2012 - Ethique et Organisation.
- F. AGGERI, E. PEZET et al., Organiser le développement durable , Vuibert, 2005
- J.P. GALAVIELLE, A. SALMON, Ethique, économie et société, une affaire de politique ?, European Journal of Economic and Social Systems, vol. 19, n° 1/2006, Hermès, Lavoisier, 2006
- C. GENDRON, Le développement durable comme compromis, Presses de l'Université du Québec, 2006
- A. HABISCH et al., Corporate Social Responsibility Across Europe, Springer, Berlin, 2005
- ANQUETIL Alain, Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?, Paris, Vrin (Chemins philosophiques), novembre 2008.
- VOGEL D., The Market for Virtue. The potential and limits of Corporate Social Responsibility, Brooking Institution Press, 2005
- ARNSPERGER Christian, Ethique économique et sociale, Paris, La Découverte (Repères), 2003.
- J. BALLE, F. DE BRY, L'entreprise et l'éthique, Editions du Seuil, 2001
- M. BONNAFOUS-BOUCHER et al., Décider avec les parties prenantes, La Découverte, 2006.
- C. de BRITO et al., L'investissement socialement responsable, Economica, 2005
- P. de la BROISE, T. LAMARCHE, Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?, Septentrion, 2006
- A. SALMON, Ethique et ordre économique, une entreprise de séduction, éd. CNRS, 2002
- E. ARNAUD, A. BERGER, C. DE PERTHUIS, Le Développement Durable, Nathan, 2005
- ARNSPERGER Christian et LADRIÈRE Jean, Trois essais sur l'éthique économique et sociale, Paris, INRA éd., 2001.
- D. STEPHANY, Développement durable et performance de l'entreprise, Editions Liaisonssociales, 2003
- M.F. TURCOTTE, A. SALMON, Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses de l'Université du Québec, 2005
- J. IGALENS, M. JORAS, La responsabilité sociale de l'entreprise, Edition sd'Organisation, 2003
- J. IGALENS et al., Tous responsables, Ed. d'Organisation, 2004
- C. JOLLY : L'entreprise responsable, Ed. du Félin, 2006
- M. JORAS, J. LEPAGE , La responsabilité sociétale des acheteurs,

Editions d'Organisation, 2005

- G. LABARTHE, L'or africain, Agone, 2007
- E. LAVILLE, L'entreprise verte, Village mondial, 2004
- F. LE ROY, M. MARCHESNAY, La responsabilité sociale de l'entreprise, EMS, 2005
- A.C. MARTINET, E. REYNAUD, Stratégie d'entreprise et écologie, Economica, Paris, 2004
- S. MERCIER, L'éthique dans les entreprises, La Découverte, 2005
- A. NAJIM et al., Les entreprises face aux enjeux du développement durable, Karthala, 2003
- C. de PERTHUIS, J.P. PETIT, La finance autrement, Dalloz, 2005
- Y. PESQUEUX, Y. BIEFNOT, L'éthique des affaires, Editions d'Organisation, 2002
- C. RENOARD, La responsabilité éthique des multinationales, PUF, 2007
- E. REYNAUD (coord.), Le développement durable au cœur de l'entreprise, Dunod, 2006
- A. CARROLL, A. BUCHHOLZ, Business and Society, South Western College publishing, 1996
- O. DUBIGEON, Mettre en pratique le développement durable, Village Mondial, 2005
- G. FERONE et al., Le développement durable, Editions d'Organisation, 2001
Cercle d'Éthique des Affaires, « Référentiel p
- Association Lyonnaise d'éthique économique et sociale (ed.), Regards croisés sur l'éthique, Textes & Prétextes, Lyon, 2001.
- BOYER André, L'impossible éthique des entreprises, Paris, Ed. d'organisation, 2002.
Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), L'entreprise au XXI^e siècle, Paris, Flammarion, 1996.