

L'éthique: beaucoup plus qu'un code, des moyens pour favoriser la participation!

Jean-Pierre AUMONT* et Claude CAMPEAU**

L'Intégrale est un centre de réadaptation en déficience intellectuelle, organisme public du réseau de la santé et des services sociaux du Québec, issu d'un regroupement de deux organisations en 1992 qui se sont fusionnées en 1995. L'Intégrale est actuellement regroupée avec un autre centre de réadaptation: le Centre Miriam. Le centre gère un budget de plus de 30M \$ et compose avec plus de 400 employés, équivalent temps complet. Le centre offre des services à plus de 1000 usagers différents. L'Intégrale est un établissement reconnu pour la qualité de ses services (2005-2008) par le Conseil québécois d'agrément.

Services de réadaptation L'Intégrale ont pour mission d'offrir des services d'adaptation ou de réadaptation et d'intégration sociale de qualité à des personnes qui, en raison de leur déficience intellectuelle ou d'un trouble envahissant du développement, requièrent de tels services, de même que des services d'accompagnement et de support à la communauté et à l'entourage de ces personnes.

Pour la majorité des organisations, se préoccuper de l'éthique, c'est rédiger un code d'éthique et y référer lorsqu'il y a une plainte. Pour la direction des Services de réadaptation L'Intégrale, l'éthique est une inspiration vitale et a toujours été beaucoup plus qu'un code. L'éthique devient de plus en plus une norme de qualité pour répondre aux demandes de la clientèle. Si plusieurs organisations se dotent d'un code d'éthique, peu se dotent de moyens pour y donner vie en leur sein. Souvent, c'est par manque de moyens et de savoir-faire que les directions avouent ne pas savoir comment composer avec l'éthique.

* M. Ed. Sp., M. Adm. Santé, directeur général, Services de réadaptation L'Intégrale, Montréal (Canada). Courriel: jpaumont@ssss.gouv.qc.ca

** Directeur général adjoint, Services de réadaptation L'Intégrale, Montréal (Canada). Courriel: ccampeau@ssss.gouv.qc.ca

C'est sans recette établie que la direction a décidé de faire une place prépondérante à l'éthique dans son offre de service.

1. Le contexte

Dans le contexte social et économique actuel, l'éthique est devenue incontournable. Est-il nécessaire de préciser ce contexte: des changements de structure imposés, une main d'œuvre mobile de plus en plus rare, des communications globales et rapides, la compétition mondiale, des pressions pour des solutions rapides, des exigences au plan financier, la diversité culturelle de la clientèle et du personnel, les pressions politiques, la pauvreté, la violence, les scandales, les abus de pouvoir, etc. Le travail auprès de personnes ayant une déficience intellectuelle ou un trouble envahissant du développement exige que tous les membres de l'organisation qui en a la responsabilité adoptent une conduite éthique irréprochable.

Notre propos est de présenter comment l'organisation s'est dotée de moyens pour faire en sorte que l'éthique s'intègre dans la pratique des intervenants, des professionnels et des cadres. «L'éthique émerge d'une conversation ou d'un dialogue avec soi-même et avec les autres» (Pauchant et Mitroff, 1995). Dès 1995, il est clairement apparu à la direction de L'Intégrale qu'il était souhaitable que l'éthique fasse partie intégrante des pratiques de l'organisation. Partir d'un souhait et introduire l'éthique dans le quotidien des équipes de réadaptation présentait à l'époque un défi important. Pauchant dans ses travaux a démontré sans équivoque que «ce qui est fragmenté n'est pas éthique». L'éthique commande une intégration de tous les aspects de la vie d'une organisation. «Si l'on tient à ce qu'une organisation ait une préoccupation éthique, il faut accepter collectivement que cette éthique ne soit pas plus que ce que l'éthique personnelle de chacun de ses membres a en commun avec celle de tous les autres membres de l'organisation» (Services de réadaptation L'Intégrale, 1997a).

2. Un environnement éthique

L'Intégrale travaille donc, depuis 1995, à développer un environnement éthique au sein duquel les pratiques de gestion, les pratiques professionnelles et les pratiques d'intervention reposent sur un réseau de valeurs. La création d'un environnement éthique repose toutefois sur un certain nombre de préalables:

- une volonté de la haute direction;
- des valeurs connues et partagées;
- un modèle de gestion;
- un code d'éthique;
- un comité d'éthique;
- des activités de formation régulières;
- un ensemble d'activités coordonnées par le comité de direction pour en assurer toute la cohésion.

2.1 Une volonté de la haute direction

Il importe pour la direction de réitérer son engagement auprès du personnel. L'exemple vient d'en haut, disons-nous. Il importe d'entrée de jeu que la haute direction exprime très clairement sa volonté de voir l'organisation s'engager dans la voie éthique. Cette volonté s'exprime dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. La démarche doit pouvoir évoluer dans un climat d'ouverture, d'écoute, qui exige implication et engagement et mobilisation de l'ensemble de l'équipe des cadres de l'organisation. Cela exige constance et cohérence dans les communications et dans les agir. Cela exige de prendre du temps et de prendre le temps. Certes, il en coûte et il faut accepter d'investir temps et argent pour mobiliser le personnel et la direction doit considérer le tout comme un investissement qui se soldera par des avantages qui retomberont sur toute l'organisation et les services.

L'éthique émerge d'une pratique qui s'inscrit dans un processus d'apprentissage et d'une réflexion continue. Le défi est de garder vivante cette réflexion. L'éthique permet de discriminer et de dépasser sa pensée et donner un

sens à ce que l'on fait tout en recentrant les valeurs du milieu. Elle humanise nos rapports avec les autres.

2.2 Des valeurs bien identifiées, connues et partagées

Dans un texte du ministère du Conseil exécutif destiné à alimenter la réflexion du gouvernement sur les valeurs que devraient refléter les normes d'éthique applicables aux fonctionnaires, les auteurs présentent les valeurs liées à l'éthique: «intégrité, neutralité, prise effective de responsabilité, prudence, justice, impartialité, fiabilité, discrétion, respect de la loi et des procédures établies, saine gestion des ressources publiques» (Éthique publique, 2002). Ces valeurs qui définissent l'éthique viennent donner un sens à l'idée que l'on se fait de l'éthique. Il importe de communiquer clairement les valeurs de l'organisation que l'on souhaite voir émerger.

Ainsi, on peut définir une valeur comme une sorte de conviction ou de croyance durable qui guide un humain dans ses modes de conduite et dans la sélection des moyens qu'il va retenir pour atteindre une finalité en fonction de ce qui est personnellement ou socialement préférable. Pour illustrer la question des valeurs à L'intégrale, nous nous sommes dotés d'un modèle de gestion qui a été défini par un consensus de l'équipe des cadres. Le modèle comporte sept valeurs qui sont encadrées par quatre valeurs de base: la confiance, le respect, l'éthique et l'excellence. Ces valeurs sont devenues, avec le temps, un guide dans la démarche d'amélioration continue de la qualité.

2.3 Le code d'éthique: au-delà de l'obligation légale

Le code d'éthique a été élaboré suite à une vaste consultation menée sur une période de quatre mois auprès des usagers, de leurs parents ou représentants légaux, des intervenants, des professionnels, du personnel cadre de l'établissement et des partenaires. Au total, 251 personnes ont participé directement à son élaboration. Le code d'éthique est un document de référence qui permet à l'employé de se remettre en question dans ses interventions auprès de l'utilisateur,

dans les décisions qu'il a à prendre les concernant et dans la gestion des activités qu'il a à mener, à quelque niveau qu'il se situe au sein de l'organisation. Le code d'éthique n'est pas un outil de sanction. Il n'est surtout pas un code de déontologie. Il a avantage à s'inscrire dans une démarche de mobilisation du personnel de l'établissement autour de la question éthique, dans la perspective de l'appropriation par le personnel des valeurs qui y sont contenues. Le code d'éthique insiste sur trois messages:

- le premier s'adresse aux employés, à l'intention des usagers;
- le second s'adresse aux gestionnaires, à l'intention des employés;
- le troisième s'adresse aux employés, à l'intention des partenaires.

Le premier message: Intervenir avec *ART*, Amour, Respect et Transparence. Les usagers demandent, par exemple, à être écoutés et compris, qu'on respecte leurs droits et libertés et que les interventions soient au service des usagers et non des structures.

Le second message: Gérer avec *TACT*, c'est-à-dire gérer avec Ténacité, ART (pour Amour, Respect et Transparence), Confiance, et Talent. Les employés demandent, par exemple, que leur supérieur immédiat intervienne auprès d'eux comme il souhaite les voir intervenir auprès des usagers. Le troisième message: S'associer avec *PLAISIR*, c'est-à-dire, s'associer avec Pluralisme, Limpidité, ART (pour Amour, Respect et Transparence), Ingéniosité, Simplicité, Intérêt, et Réciprocité. L'organisation demande que les employés fassent preuve de souplesse dans leurs transactions avec les partenaires.

Comment faire en sorte que le code d'éthique, considéré comme l'outil de promotion des valeurs de l'organisation, devienne un instrument que le personnel s'approprie et transpose dans son travail quotidiennement?

2.4 Le comité d'éthique

Le comité d'éthique a été mis en place pour actualiser le code d'éthique. Le comité d'éthique ne doit pas se substituer aux structures déjà établies au sein de l'organisation. Il donne des avis sur des situations qui posent litige au plan de l'éthique, il fait évoluer la réflexion éthique au sein de l'organisation, mais il ne rend pas de décision. Il est composé du directeur général, d'un cadre supérieur,

de deux parents, de deux professionnels, d'un partenaire et d'un consultant invité sur demande. Le comité se rencontre régulièrement une fois par mois. Il fait l'étude de cas, il donne des avis, fait des discussions sur l'actualité et organise des événements. Aux fins de promouvoir l'éthique au sein de l'organisation, il publie des articles dans le journal *L'Intégrale*, il organise des conférences-midi, il organise des journées d'échanges à l'intention du personnel, des parents et représentants d'utilisateurs, des ressources qui accueillent nos utilisateurs et des partenaires; il organise d'autres activités de formation et il participe annuellement au colloque de l'Association des Praticiens en Éthique du Canada (APEC).

2.5 Autres moyens

La promotion de l'éthique passe aussi par d'autres moyens que *L'Intégrale* a mis en place: l'organisation de journées pour les cadres dédiées à l'éthique et l'encouragement par la direction à participer à des congrès, colloques et conférences.

Les cadres supérieurs participent à un cercle de dialogue. Le cercle de dialogue, c'est un groupe d'une trentaine de personnes (cadres, employés, parents, partenaires) qui se rencontrent une fois par mois durant dix à douze mois, pour échanger, de façon très large, sur leur expérience concernant différentes facettes du thème les réunissant. Sans ordre du jour, sans agenda précis, aidé d'un facilitateur, le cercle de dialogue est un moyen pour ses membres qui permet d'explorer les différentes facettes des sources de crises multiples, de rechercher et de comprendre les types de processus qui fragmentent une communication réelle entre individus, de cerner les idées, les croyances et les sentiments individuels et collectifs qui contrôlent d'une manière subtile les interactions, d'observer comment les valeurs et les intentions cachées peuvent contrôler les comportements. «Le cercle de dialogue tente d'offrir une complémentarité aux processus de décision habituellement utilisés dans l'organisation» (Pauchant, 2002).

L'Intégrale s'est dotée d'un code de déontologie pour les éducateurs spécialisés. Le code de déontologie est le produit résultant d'une démarche collective

des éducateurs issue du conseil multidisciplinaire. Un processus de validation auprès des éducateurs a approuvé le code qui fut présenté à l'assemblée générale du conseil multidisciplinaire des employés cliniques.

L'Intégrale organise une journée annuelle consacrée à l'éthique. L'invitation est ouverte à ceux qui le désirent: employés, cadres, clients, parents, partenaires. Cette journée de réflexion permet de discuter de problématiques de gestion, de discuter de cas réels, de remettre en question des pratiques, d'ajuster le code d'éthique. Des conférenciers sont invités pour traiter les sujets de l'heure. Généralement, il n'y a pas plus de 60 personnes. Ces journées sont amorcées et organisées par le comité d'éthique. Elles comportent un thème et débute généralement par une petite conférence d'un invité (maximum 45 min). Une partie de la journée est consacré à des discussions en sous-groupes de 10 ou 12 personnes sur des questions préalablement définies selon un thème choisi.

3. Résultats

L'ensemble de ces activités donne des résultats très intéressants: il contribue à mobiliser les ressources humaines, suscite la participation à l'amélioration continue de la qualité, améliore les rapports avec la clientèle, favorise la mise en place d'un cercle de dialogue et il contribue à une prise de décision plus cohérente. Par ailleurs, l'ensemble de ces activités a contribué à définir le code de déontologie des éducateurs et a permis d'élargir la collaboration et le dialogue avec les partenaires.

Conclusion

L'Intégrale a choisi de créer un environnement éthique. L'éthique, c'est un art de vivre dans l'organisation qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. Rien ne s'improvise en éthique. L'éthique oblige une remise en question continue et permet de créer un climat d'ouverture qui rend possible l'harmonisation des rapports entre les individus, les clients et l'organi-

sation. L'Intégrale conçoit que l'éthique doit être présente au quotidien. La promotion de l'éthique s'inscrit dans une démarche de formation continue qui accorde à tous le pouvoir d'évoluer dans un milieu sain et ouvert. L'éthique, c'est un investissement dans l'organisation qui permet à ceux qui y participent d'être fiers de pouvoir évoluer dans un environnement centré sur des valeurs qui favorisent la dignité humaine. Il faut toutefois se rappeler que

[...] l'éthique ne soit pas plus que ce que l'éthique personnelle de chacun de ses membres a en commun avec celle de tous les autres membres de l'organisation (Services de réadaptation L'intégrale, 1997b).

Références

- ETHIQUE PUBLIQUE (2002). «Les valeurs contemporaines de la fonction publique québécoise». *Revue éthique publique*, vol. 4, n° 1, p. 142.
- PAUCHANT, T. C. (2002). *Guérir la santé*. Montréal: Fides, Presses HEC, p. 31.
- PAUCHANT, T. C. et MITROFF, I. I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes, Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal: Editions Québec / Amérique, Presses HEC, p. 248.
- SERVICES DE RÉADAPTATION L'INTÉGRALE (1997a). *Conception de l'éthique*.
- SERVICES DE RÉADAPTATION L'INTÉGRALE (1997b). *Conception de l'éthique*.