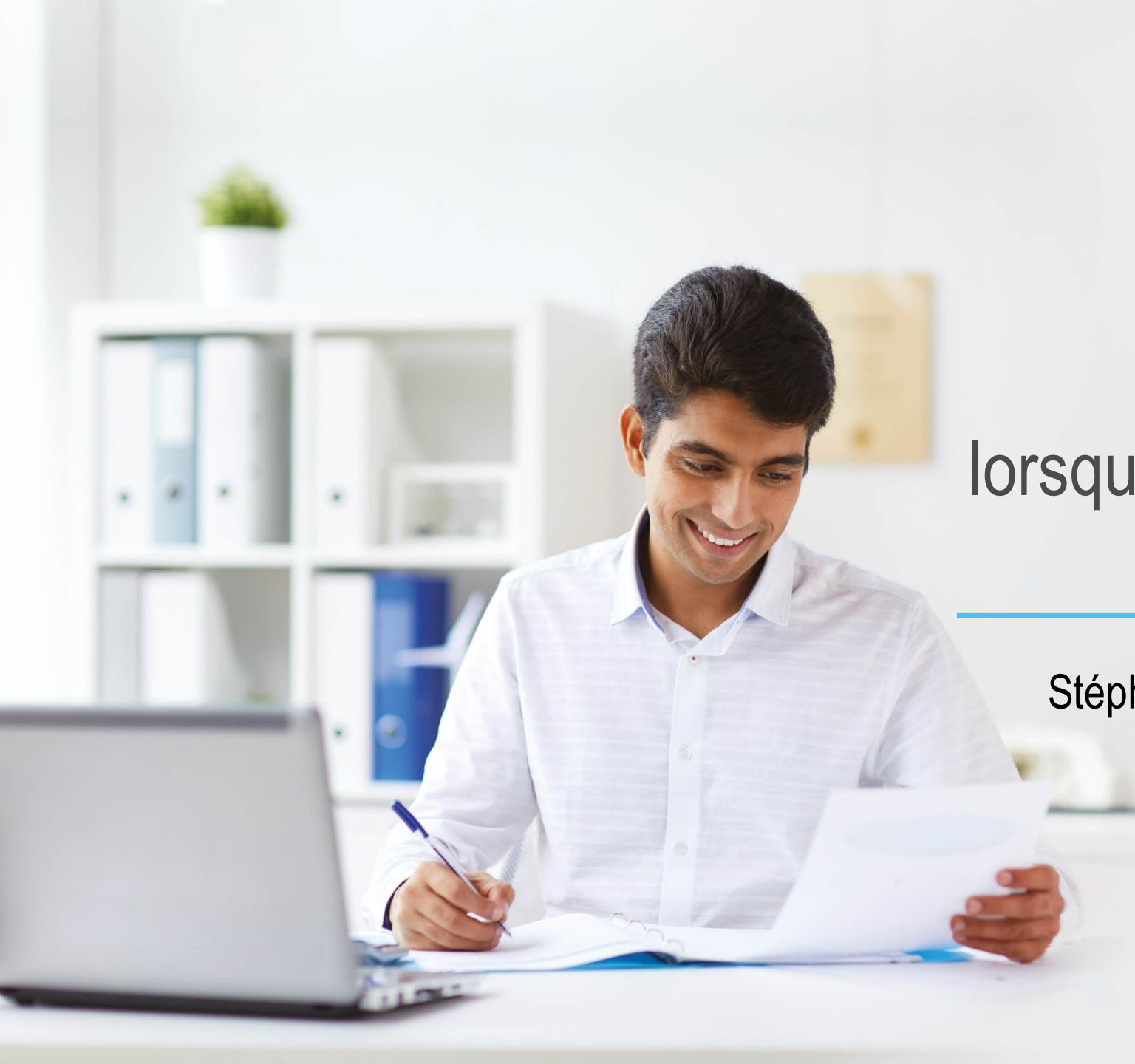




# Que peut l'éthique lorsque la « bonne décision » n'existe pas?

---

Stéphanie Therrien, directrice de l'éthique



## Objectif et déroulement de la conférence

Objectif : à partir d'une perspective éthique, favoriser une meilleure gestion des situations où aucune réponse satisfaisante n'existe dans le contexte de gestion des plaintes.

### Trois thèmes :

1. **Souffrance éthique**
2. **Outils de délibération**
3. **Communication**



Quand « la bonne décision » semble impossible

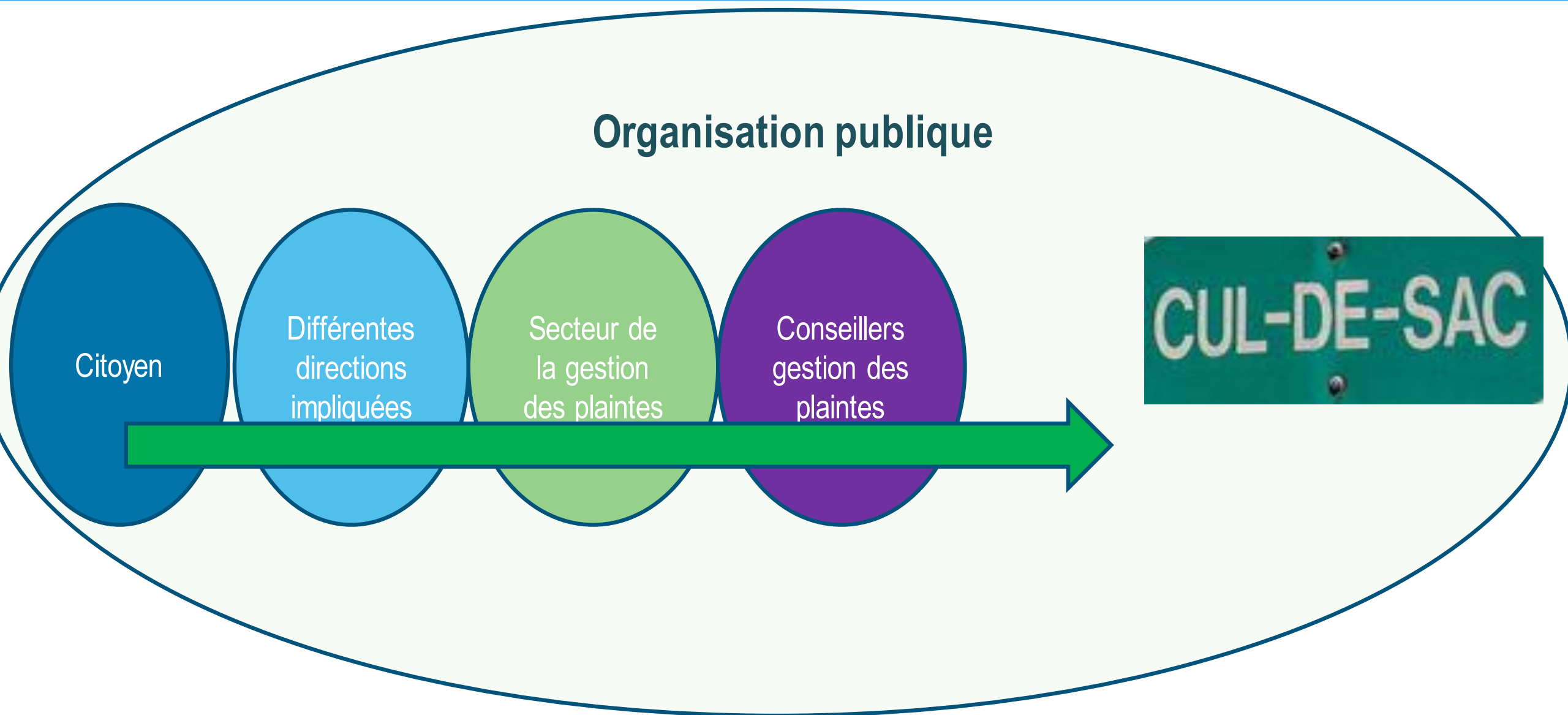
Parfois, nous ne pouvons faire autrement que de choisir la moins mauvaise décision.

Est-ce confortable? Non

Ya-t-il moyen de réduire le stress ressenti par ces situations? Oui



# Quand « la bonne décision » semble impossible



## Organisation publique

Citoyen

Différentes directions impliquées

Secteur de la gestion des plaintes

Conseillers gestion des plaintes

CUL-DE-SAC

# Souffrance éthique



# Les comportements sont le reflet de valeurs

An iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is above the water line, while the much larger base is submerged below the surface. The sky is blue with light clouds, and the water is a deep blue.

**Ce qu'on voit aisément**

Ex.: Les contacts effectués, les montants qui sont perçus.

**Ce qui organise les pratiques (implicitement et explicitement)**

Ex. : Les objectifs du plan d'action, la reddition de comptes, la LAF.

---

**Les fondements bien ancrés et invisibles de ce qui est vécu :**

**LES VALEURS** – Ex.: La performance, l'excellence du service

# Le stress généré par les conflits de valeurs peut se transformer en une souffrance éthique

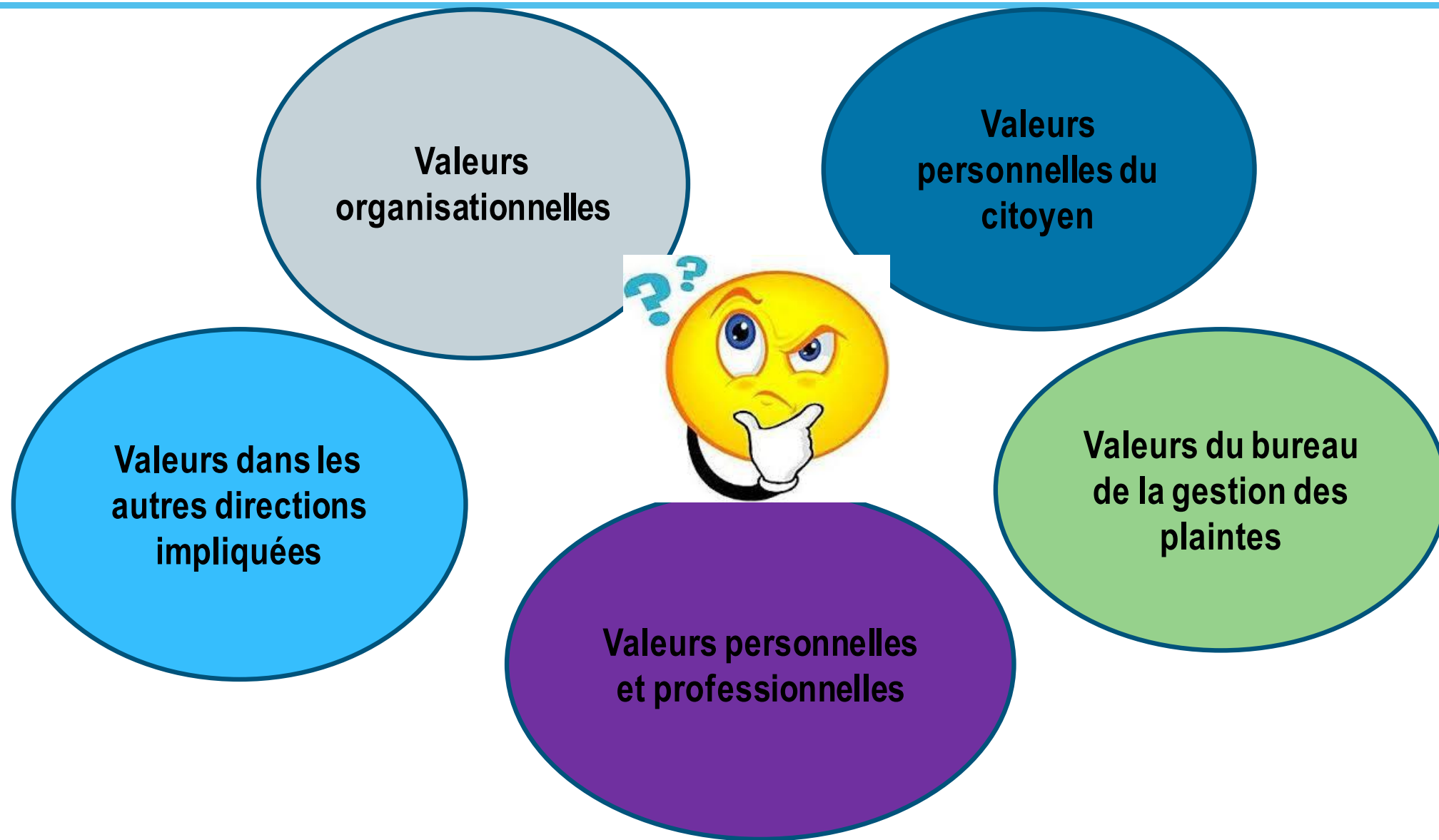


Les actions et comportements adoptés sont le reflet de valeurs.

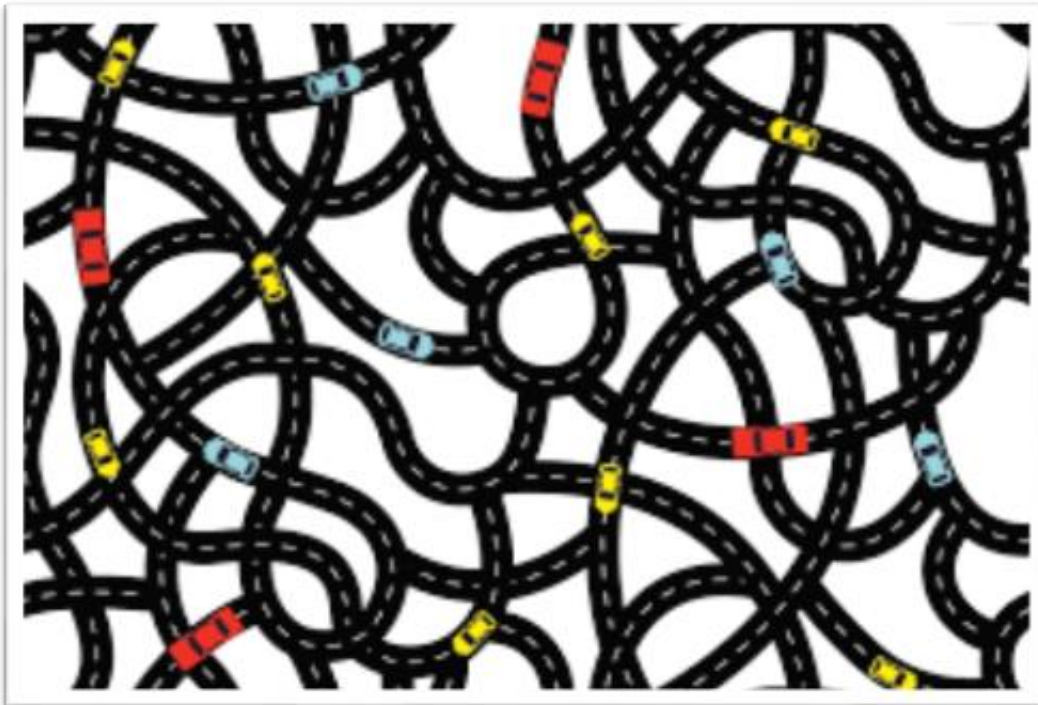
Les valeurs qui nous animent font partie de notre identité sociale et professionnelle.

Lorsqu'une situation nous force à agir en contradiction avec nos valeurs, le stress vécu peut être important.

# Perspective des valeurs



## Les conflits de valeurs en gestion des plaintes sont inévitables



Les responsables de la gestion des plaintes sont constamment confrontés à des tensions éthiques en situation complexe.

## Un exemple

---

Une situation de perception, ses limites et ses effets collatéraux.

## Un exemple

---

Hypothèse :

Le focus placé sur l'action, on perd parfois de vue le SENS de notre intervention.

# Les valeurs propres au service public

An illustration of an iceberg floating in the ocean. The visible tip of the iceberg is a jagged, snow-capped mountain peak. The much larger, submerged part of the iceberg is a dark blue, textured mass that extends deep into the water, representing the hidden foundations of public service values.

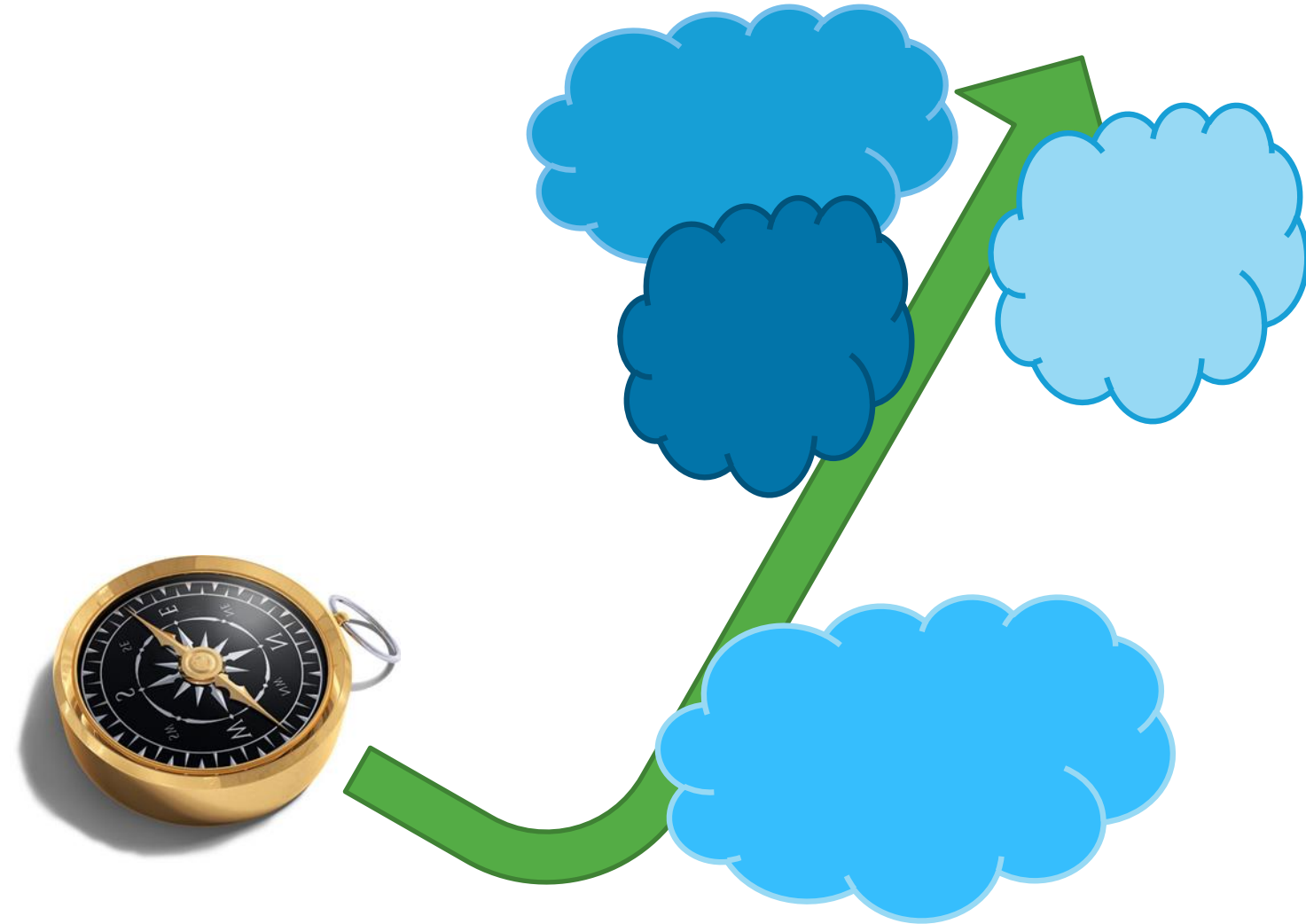
Les fondements bien ancrés et invisibles de ce qui est vécu :

**LES VALEURS – La confiance des citoyens**

Les valeurs organisationnelles servent de repère pour fonder son action sur un sens partagé

# Réfléchir à partir des valeurs nous aide

- à garder le cap
- à mieux collaborer.



## ÉTAPES

## EXEMPLES DE QUESTIONS À ABORDER



- Quels sont les principaux éléments de la situation ?
- Quelles sont les actions possibles ?
- Vers quelle décision sommes-nous spontanément orientés ?
- Quelles sont les parties prenantes de la situation ?
- Quelles sont les conséquences de chaque action sur les parties prenantes ?
- Quelles sont les normes existantes ?



- Quelles sont les principales émotions exprimées ?
- Quelles sont les principales valeurs :
  - de la personne principalement concernée
  - des parties prenantes
  - liées à chaque alternative d'action ?
- Quel est le principal conflit de valeurs ?



- Dans la situation actuelle, quelle valeur est prioritaire et quelle valeur est secondaire, pour nous ?
- Pour quelles raisons priorisons-nous cette valeur ?
- Quelle(s) action(s) permet(tent) le mieux d'actualiser la valeur priorisée ?
- Par quels moyens pourrions-nous le mieux actualiser les autres valeurs identifiées ?



- Avons-nous maximisé la coopération de toutes les parties prenantes dans la prise de décision ?
- Comment devrions-nous communiquer la décision pour favoriser la création d'un consensus plus large ?
- Que pouvons-nous améliorer à l'avenir pour faciliter la délibération collective ?

# ÉTAPES

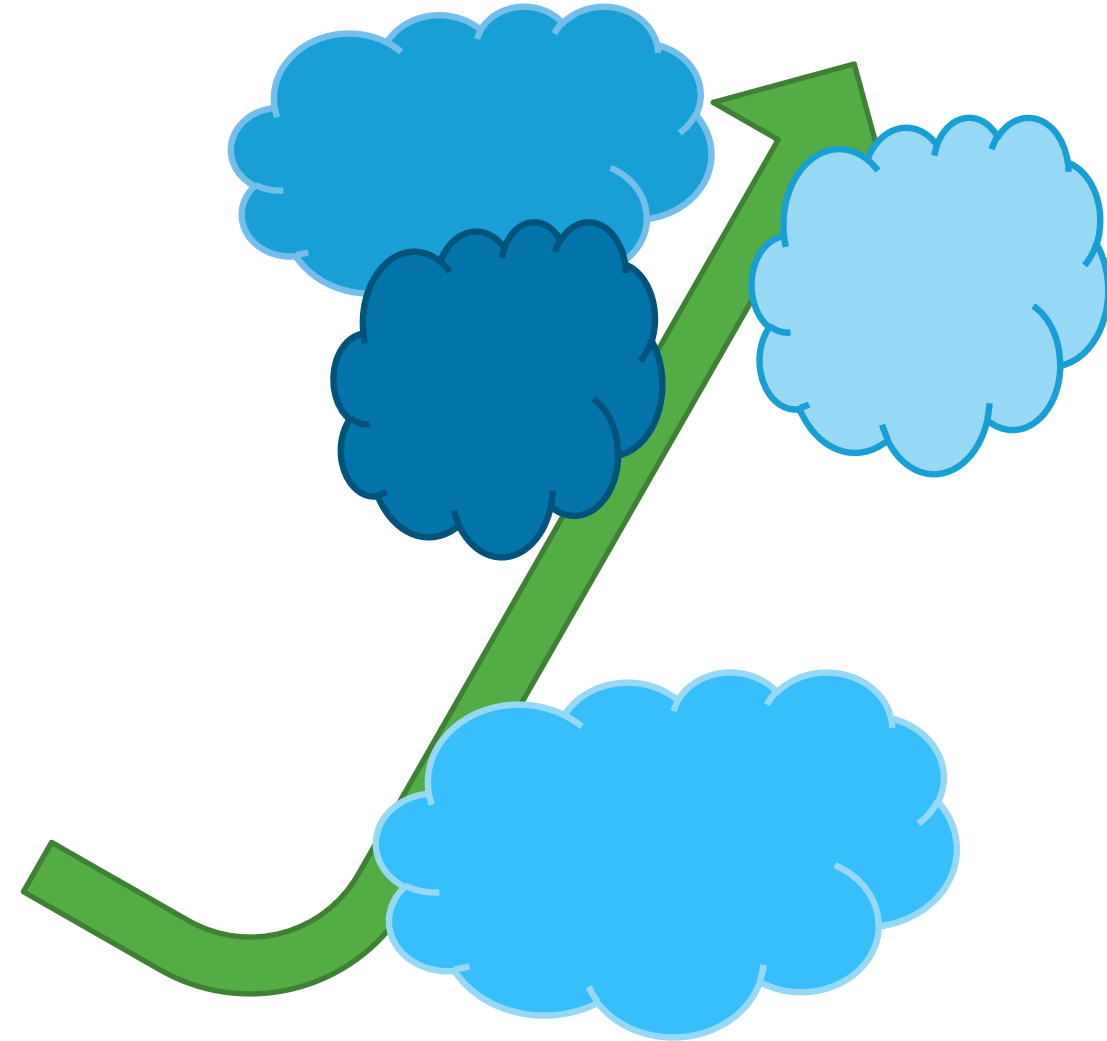


Outil du CHU de Québec-  
Université Laval

Les valeurs organisationnelles servent de repère pour fonder son action sur un sens partagé



Confiance



Les valeurs organisationnelles servent de repère pour fonder son action sur un sens partagé



Confiance



**COLLABORATION**  
**ADHÉSION**  
**PARTICIPATION**

# Instaurer le dialogue basé sur les valeurs comme mode de communication privilégié

- Exploration partagée, réflexion conjointe
- Chercher des solutions AVEC les personnes concernées
- Exclusion temporaire des impulsions, des jugements de valeurs
- Recul et exploration de nos propres réactions, nos propres sentiments, nos propres opinions
- Bienveillance : espace sécurisé sur le plan affectif pour que les parties puissent exposer leurs vulnérabilités
- Prendre en compte les différentes perspectives des parties impliquées





## COMMUNICATION

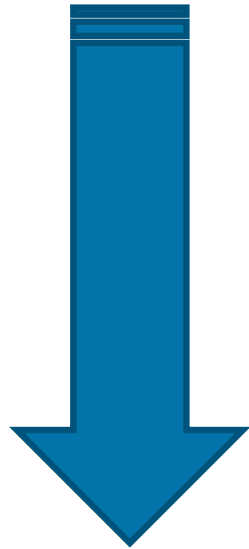
basée sur le sens du processus,  
de la décision, de la recommandation.

## Objectif : RALLIER

- Prendre la meilleure décision possible n'est pas la fin.
- Rester centré sur le sens du processus, les objectifs communs et les valeurs partagées.
- Savoir expliquer et appuyer sa décision sur des arguments valides et consensuels fondés sur les valeurs organisationnelles.



Communiquer sur le sens du processus en misant sur les valeurs communes et non sur les désaccords au niveau des moyens à prendre



**Faire appel à l'empathie** pour que chacun comprenne la perspective des autres et **repère les valeurs partagées.**



# Trois dimensions à l'empathie

Tenter de saisir le point de vue de l'autre (**se mettre soi-même en veilleuse**)

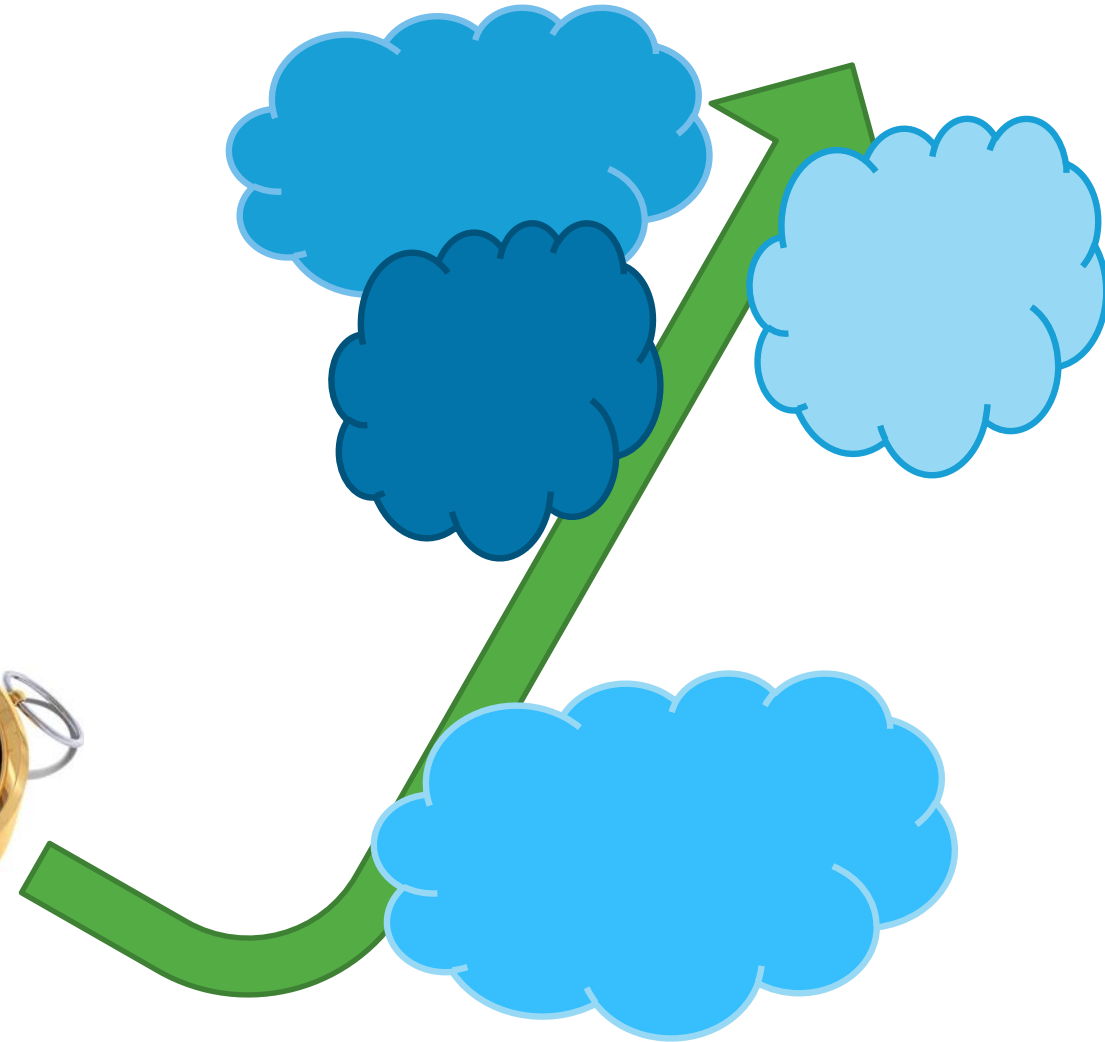
**Reconnaître l'émotion** chez l'autre pour le comprendre

Avoir un souci sincère du bien-être de l'autre (**bienveillance**)



Se rallier autour de valeurs communes et consensuelles pour trouver la meilleure voie à suivre dans les circonstances

Même s'il n'y a pas de  
« bonne décision »,  
il est possible d'être à  
l'aise avec sa décision.



## Conclusion

---

Merci de votre écoute,

à mon tour, je suis à l'écoute de vos commentaires!



**JUSTE.  
POUR TOUS.**