

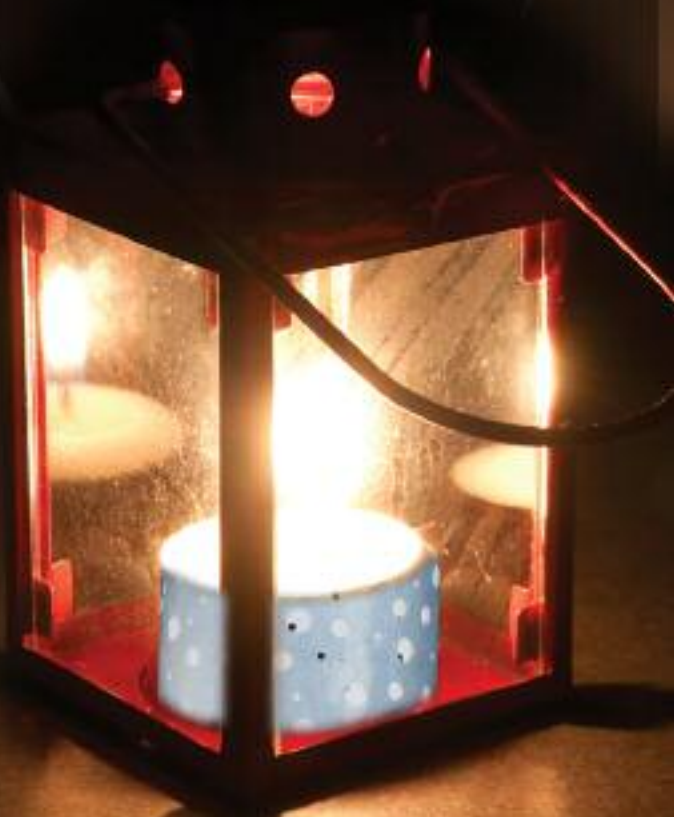
Une inspiration au quotidien

Nos valeurs



Institut de réadaptation
en déficience physique
de Québec

Institut universitaire



« Nous devons être le changement que nous voulons voir dans le monde. »

Gandhi

AVANT-PROPOS

Ce document est le fruit de la démarche de définition de la mission ancrée dans une vision sociale et des valeurs préconisées par l'Institut de réadaptation en déficience physique de Québec, ci-après dénommé l'Institut. Cette démarche a été effectuée avec le soutien de l'Institut québécois d'éthique appliquée. Il a été rédigé sur la base du rapport final de cet organisme, élaboré à la suite de la consultation d'un groupe d'employés ciblés et lors du camp de gestion de janvier 2009.

La Direction générale remercie chaleureusement ce groupe d'employés pour sa participation remarquable dans la réalisation de la démarche.

Chantal April

Mireille Beaudoin

Sylvie Beaudry

Isabelle Beaumont

Michel Bédard

Claire Bogiaris

Geneviève Boivin

Josée Bouchard

Geneviève Boulard

Yvan Bourdeau

Roger Cantin

Jean Claveau

Gino Crousset

Lucie D'Anjou

Alain Dompierre

Louise Dostie

Marie-France Émond

Bernard Fortin

France Gaudreault

Lise Gendron

Johanne Lafrance

Maryse Lamarche

Johanne Lambert

Pascale Lavoie

Sylvie Lebel

Lyne Maltais

Micheline Morin

Denis Morisset

Simon Paquin

Diane Plourde

René Quirion

Chantal Rainville

Alain Sylvain

Karl Whittom

LE CONTEXTE

« *Nous sommes non ce que nous choisissons d'être une fois pour toutes, mais ce que nous choisissons de faire à chaque instant.* »

Les organisations modernes évoluent dans un environnement de plus en plus complexe où les seules constantes sont souvent celles du changement et de l'imprévu qui l'accompagne. Dans ce contexte, l'Institut désire clarifier ses fondements, préciser ses défis et ses enjeux et faire connaître les guides qui les éclaireront tant au quotidien que dans la gestion d'un contexte de changement et de nouveaux défis.

Pour ce faire, l'Institut québécois d'éthique appliquée a proposé à l'Institut, qui a accepté, de procéder à une démarche de réflexion et de clarification conceptuelle visant l'adoption d'un nouvel énoncé de mission et de valeurs. Cette démarche, animée par monsieur René Villemure, est fondée sur une approche inductive et s'inscrit dans la mouvance actuelle de la gestion éthique des grandes organisations tant au Québec que dans le monde. L'objectif est d'identifier les valeurs

réellement pratiquées dans l'organisation en vue de les mettre en relation avec les valeurs affichées par celle-ci. La mesure de cet écart, entre les valeurs affichées et pratiquées, permet ensuite de mettre en place des actions qui visent à améliorer la cohérence de l'organisation en comblant l'écart identifié entre les niveaux de valeurs.

Afin de réaliser le projet, l'Institut a procédé à la constitution de deux groupes de réflexion composés d'une quinzaine de personnes chacun. Ces participants étaient représentatifs de la réalité organisationnelle (niveaux hiérarchiques, fonctions des directions sectorielles, etc.). Ceux-ci ont été recrutés en considération de leur connaissance de la réalité organisationnelle de l'établissement, de leur capacité à travailler de concert avec leurs pairs et leurs supérieurs dans un esprit constructif et, enfin, de leur capacité et leur intérêt à travailler sur la question de l'éthique et des valeurs, dans une optique organisationnelle.

Il est essentiel de relever d'entrée de jeu le haut niveau d'implication de ces personnes. Considérant l'engagement de l'ensemble des participants, il est attendu, à terme, qu'un grand

pourcentage d'entre eux constituera le noyau d'expertise de l'Institut et qu'ils deviendront les multiplicateurs de la compréhension de la mission et des valeurs dans leurs secteurs respectifs.

Les participants ont profité d'une session de formation-réflexion d'une durée de quatre jours non consécutifs qui a eu lieu à l'Institut au début de l'automne 2008. Au cours de ces journées, les participants ont été familiarisés avec les concepts d'éthique et de gestion par les valeurs. Cette formation visait à leur fournir les outils conceptuels de base afin de leur permettre une réflexion féconde sur la finalité et sur les valeurs pratiquées par les membres de l'Institut. Dans cette optique, les participants ont eu à débattre et à résoudre des cas d'éthique en utilisant les outils présentés. Pour l'Institut, cette démarche avait pour but d'observer les valeurs pratiquées et de procéder à leur codification en vue de les mettre en relation avec les valeurs organisationnelles affichées.

Ce document vise à expliciter et à présenter, de manière cohérente, les guides à privilégier en vue d'inspirer les employés de l'Institut dans leurs actions quotidiennes et de relever les défis

auxquels fait face l'Institut. Afin d'assurer cette compréhension, le document « Une inspiration au quotidien » démontre clairement une filiation entre les concepts de mission de l'Institut et ses valeurs qui doivent se compléter les unes les autres.

La mission doit représenter, pour tous, la raison d'être de l'Institut. Elle s'appuie sur la Loi et sur une vision sociale d'établissement public ayant un statut d'institut universitaire ancré dans la recherche de l'excellence. La définition explicite et partagée de la mission et des valeurs est destinée à aider le conseil d'administration et le comité de direction à mieux décider dans le choix des enjeux et des orientations stratégiques, ainsi que lors de l'adoption des normes de l'Institut. En plus de constituer un horizon de sens et de servir d'inspiration au quotidien pour l'ensemble du personnel et des acteurs impliqués dans la réalisation de la mission de l'Institut, les valeurs sont aussi destinées à les aider à décider avec justesse devant des situations irrégulières, c'est-à-dire :

- Lorsqu'il n'y a pas de règle ou de loi applicable à une situation particulière;

- Lorsque la règle de même que les lois et directives associées ne disent rien de la conduite à suivre;
- Lorsque la règle appliquée à la lettre recommanderait des conduites contredisant l'esprit qui a présidé à son énonciation;
- Lorsque la règle prescrit des conduites incompatibles.

NOTRE MISSION POUR « UNE INSPIRATION AU QUOTIDIEN »

L'Institut a pour mission de contribuer à la participation sociale des personnes ayant des déficiences physiques. La mission de l'organisation représente sa finalité et donne le sens de ses actions; c'est ce pour quoi on fait les choses et ce vers quoi on avance. L'Institut est un centre de réadaptation public reconnu comme institut universitaire affilié à l'Université Laval. Son mandat légal est d'offrir des services d'adaptation, de réadaptation et d'intégration sociale à des personnes qui présentent une déficience physique,

de même que des services d'accompagnement et de soutien à l'entourage de ces personnes.

C'est là notre mission, notre raison d'être et, à ce titre, nous nous engageons à répondre aux attentes légitimes des usagers, de leur famille et des partenaires de l'institut universitaire. Cette raison d'être sous-tend et inspire nos valeurs, lesquelles visent à permettre à tous les membres du personnel de s'engager à leur tour dans la réalisation de notre mission et dans l'atteinte de nos objectifs.

L'application au quotidien des valeurs permet de consolider l'assise de confiance autour de l'Institut.

CONDITION DE BASE À L'ADHÉSION AUX VALEURS : LA CONFIANCE

La confiance constitue un élément fondamental de la vie en collectivité. Elle est un sentiment précieux qui permet de reconnaître nos interdépendances et le caractère essentiel de la contribution d'autrui à l'exercice de notre autonomie.

Chacune des actions accomplies par les membres de l'Institut au quotidien contribue à édifier ou à fragiliser le socle de confiance nécessaire au fonctionnement optimal de l'organisation. Faire confiance, c'est assumer que l'autre personne est elle-même digne de confiance. Toute loyauté est impossible là où la confiance fait défaut. La confiance est un ingrédient essentiel de la réciprocité.

Les valeurs de l'Institut ne demeureront que des affiches sur les murs sans la présence d'un solide socle de confiance. L'Institut annonce à ses usagers et à ses employés qu'il est digne de confiance quand il communique et explique sa mission et ses valeurs. Il affirme vouloir agir dans l'exemplarité.

NOS VALEURS

On définit les valeurs selon ce que les individus ou les membres d'une organisation considèrent comme beau, bon et souhaitable. Les valeurs sont des éléments nécessairement positifs moralement, qui valent par eux-mêmes ou, plus précisément, dont la valeur et le caractère bénéfique sont admis

par une large part de la collectivité et dans lesquels s'inscrit une organisation publique telle que l'Institut. Nul besoin, en règle générale, de justifier ou d'expliquer pourquoi on accorde une importance supérieure aux valeurs : elles contiennent leur propre raison d'être, qui est comprise par la collectivité.

Les valeurs sont des convictions fondamentales qui éclairent, instiguent et inspirent l'agir de chacun dans l'organisation en lui donnant un sens et une orientation.

Les valeurs d'une organisation doivent être considérées comme autant de phares destinés à indiquer ce vers quoi l'organisation désire cheminer, et les attitudes vers lesquelles les membres de l'organisation devraient s'orienter, tant dans leurs activités quotidiennes qu'en cas d'incertitude. Les valeurs de l'Institut guident les personnes qui y oeuvrent dans leurs actions et leurs comportements entre elles et envers les usagers, les visiteurs, les stagiaires et les partenaires (au sens large du terme). Elles sont constituées d'éléments que l'organisation considère comme les idéaux qu'elle désire

poursuivre. Les valeurs constituent les préférences et le souffle de l'organisation, un engagement, alors que la réciprocité de pratique de ces valeurs par les différents interlocuteurs est souhaitée. Elles visent aussi, lorsque cela se présente, à permettre aux employés de concilier, puis de dépasser leurs divergences d'opinion ou d'intérêt dans la résolution de problèmes jugés difficiles ou complexes.

Il importe de distinguer les valeurs des moyens choisis pour les atteindre, de discerner l'itinéraire et la destination du moyen de locomotion choisi pour le voyage. Cette confusion des moyens et des fins est fréquente dans les déclarations de valeurs des organisations.

Enfin, pour que les valeurs ne soient pas que des mots sur une affiche, afin de pouvoir quitter le champ de la bonne intention et pénétrer celui de l'action éthique, elles doivent être à la fois **claires, partagées et praticables** et ne jamais être considérées comme des concepts absolus. Elles doivent également s'articuler les unes avec les autres dans leur application.

Les valeurs doivent être :

- **claires**, c'est-à-dire dûment et explicitement définies, de manière à exposer leur signification et leur importance pour l'organisation;
- **partagées**, c'est-à-dire susciter l'adhésion et inspirer les membres de l'organisation. Elles doivent pour cela être comprises et donc bien définies; elles doivent refléter la mission de l'Institut et y être explicitement liées. Elles inspirent, dans tous les aspects du mandat universitaire, et sont des guides applicables pour tous les acteurs de notre organisation;
- **praticables**, inspirantes, tant au quotidien que dans la prise de décisions; les valeurs doivent guider les employés dans leur action.

Les valeurs choisies à l'Institut sont présentées dans ce document. Ces valeurs sont le RESPECT, la RESPONSABILITÉ, l'ÉQUITÉ et la BIENVEILLANCE.

LE RESPECT

Le respect consiste à porter une attention particulière aux personnes selon leurs spécificités, leur identité et les problèmes vécus dans des situations de vie valorisées par ces personnes elles-mêmes ou par les parties concernées. En tant que valeur, le respect concerne les personnes et non les dossiers, les codes, les normes ou les règles. On suit la loi, on applique la règle, on obéit au code, on respecte les personnes.

Dans le contexte de l'Institut, porter une attention particulière consiste à faire l'effort nécessaire pour dépasser sa première impression et considérer la personne dans sa globalité, dans ce qui fait sens pour elle ou ses proches significatifs. Les employés de l'Institut ne réduisent pas l'utilisateur à un dossier, à un diagnostic ou à un profil d'incapacités ou de problèmes à résoudre. Ils reconnaissent et valorisent l'aspect humain dans les relations professionnelles, tant avec les collègues qu'avec les usagers. Nos premières impressions sont souvent le fait de nos préjugés et de nos habitudes, autant que de nos convictions et de nos valeurs personnelles.

Le respect, c'est s'efforcer de dépasser nos opinions et croyances personnelles qui, parfois, nous confortent ou nous sécurisent; c'est faire un effort essentiel et inhérent à notre mission humaniste pour mieux comprendre l'autre et s'ouvrir à sa différence.

Le respect, c'est aller au-delà de la tolérance ou de la simple acceptation, c'est tendre sans cesse vers l'exercice effectif des droits des personnes, fondé sur la non-discrimination et le souci de contribution au bien-être de l'autre, dans une approche d'écoute et d'accompagnement. Le respect est ancré dans une réelle participation aux prises de décisions qui concernent chaque personne. L'excellence de notre service est d'offrir l'information, le soutien et les moyens pour devenir, à notre tour, un phare pour l'utilisateur, ses proches ou nos collègues et partenaires. Le respect est relationnel et implique la réciprocité.

Le respect, c'est accepter de prendre le temps et de porter une attention particulière aux différences de chacun, de construire avec l'autre le sens de nos interventions ou de nos agir.



Marie-Ange est timide et réservée. Elle l'a toujours été. Les usagers de son unité se regroupent pour participer à une activité de soir. Marie-Ange n'a pas le goût d'y aller et se cherche une excuse. Aurélie croit cependant que ce serait bien pour Marie-Ange de participer à cette activité, mais elle n'insiste pas auprès d'elle. Elle comprend et respecte son choix. Marie-Ange se sent respectée par Aurélie; peut-être bien qu'elle participera à une autre occasion!



Sophie reçoit l'appel du père de Frédéric qui s'interroge sur son développement. Frédéric — aussi appelé Fred — porte les cheveux longs, des tatous et un perçage, un genre que son père n'apprécie pas vraiment. Il se demande si Fred prendra bien au sérieux sa réadaptation. Sophie croit que oui. Fred est un jeune garçon très sensible, plein de bonne volonté. Sophie rassure le père de Fred. Avec l'acceptation et le respect de ceux qui l'entourent, Fred franchira certainement les difficultés qui se dressent devant lui!

LA RESPONSABILITÉ

La responsabilité, c'est s'engager, c'est faire les choix nécessaires afin de contribuer à la mission de l'Institut. À l'Institut, la responsabilité réfère à la promesse et à l'engagement. Plus qu'un sentiment ou qu'une simple imputabilité, la responsabilité se traduit concrètement par une adhésion franche aux valeurs et à la mission de l'Institut, que ce soit dans le domaine des services, de l'enseignement, de la recherche ou de l'évaluation. La responsabilité est un concept-clé, une condition fondamentale de la gestion éthique.

La responsabilité éthique consiste ainsi à l'actualisation des pouvoirs de la personne en situation de décision. La personne responsable, dans cette perspective, doit exercer son jugement au regard d'une situation et choisir les moyens de son action en vue de participer à la mission de l'Institut, que ce soit auprès des usagers, des collègues de travail ou des partenaires, selon son champ de compétence. La responsabilité consiste aussi à réduire au minimum l'appareil normatif et restrictif qui entoure l'exercice d'une fonction pour

encourager l'initiative personnelle, l'innovation, l'exercice du jugement éclairé et de la saine subjectivité, bref, pour favoriser l'épanouissement du potentiel de chacun fondé sur ses compétences et son expertise.

Pour être responsable et pour s'engager, l'employé a le devoir de bien connaître l'institut universitaire et sa mission ainsi que les frontières de ses fonctions et compétences, afin d'être en mesure de faire un choix judicieux dans ses décisions et dans les moyens à employer pour aider l'Institut à cheminer dans la poursuite de sa mission. L'employé responsable dispose d'un jugement éclairé et lucide devant ce qu'il convient de faire.

Être responsable, c'est s'engager, avec nos collègues et auprès des usagers, à mettre à contribution ses compétences et son expertise à la réalisation de la mission.



Louiselle a congé pour trois jours. Elle a bien hâte. Elle a besoin de se reposer et de s'amuser. Elle quitte le travail et à la sortie de l'Institut, elle a connaissance d'une querelle entre deux usagers externes. Louiselle est discrète mais elle croit qu'il vaut mieux en aviser Pierre, l'agent de sécurité. Elle part ainsi l'esprit en paix en ayant exercé son sens des responsabilités!



Christian voulait le nouveau poste dans son service mais Rachel avait plus d'ancienneté que lui. Aujourd'hui, Rachel a un problème. Elle n'a jamais eu à gérer une situation de ce genre alors que Christian l'a fait à maintes reprises. Rachel le sait mais elle n'ose pas demander son aide, car il lui en veut peut-être... « Je sais quelle est la solution à ton problème! », lance-t-il avec fierté. Christian laisse de côté ses sentiments personnels. Il est trop responsable pour ne pas se soucier d'abord du bien de son organisation!

L'ÉQUITÉ



En circulant dans un corridor, Sarah constate qu'il y a des morceaux de verre sur le plancher. Elle est en retard ce matin, la circulation était très dense. Elle ne peut laisser là un tel risque pour les autres et prend le temps de retourner sur ses pas pour en aviser la réceptionniste, Alice, qui relaie aussitôt l'information au Service de l'entretien. Lorsqu'elle repasse dans le secteur quelques minutes plus tard, Laurent s'affaire déjà à tout ramasser. Sarah, Alice et Laurent ont fait preuve de responsabilité!

L'équité est une modalité permettant l'exercice effectif du droit à l'égalité. Elle peut être considérée comme une forme plus parfaite de justice sociale précisément parce qu'elle tient compte des spécificités et des situations complexes qui, pour une raison ou pour une autre, n'ont pas été prévues par l'ensemble des règles et pour lesquelles on ne peut appliquer automatiquement ou également une même règle sans risque de créer une injustice ou une discrimination. L'équité n'est pas un adversaire mais plutôt un complément essentiel au principe d'égalité, aux normes, règles et lois qui régissent la pratique quotidienne des employés de l'Institut, tant directeurs que gestionnaires ou employés, entre eux ou auprès des usagers, des partenaires, etc.

L'équité se définit comme la juste appréciation des besoins spécifiques de chacun. C'est ce qui permet, par exemple, l'égalité des chances pour des personnes ou des groupes présentant des caractéristiques susceptibles d'entraîner une discrimination ou une inégalité dans l'exercice des droits, ce qui serait le résultat d'un traitement

uniforme et indifférencié pour tous. Le geste équitable prodigue, dans une situation spécifique ou irrégulière, « à chacun selon ses besoins » au lieu de répondre à un impératif du « tous pareils » qui, en fait, ne permet pas de tenir compte des différences et de poser un geste ou de prendre une décision juste.

L'équité permet de rappeler que les normes et les règles sont des outils pour nous aider à bien fonctionner dans une organisation et des relations humaines, mais qu'elles sont le fruit de nos décisions et ne constituent pas des absolus et une objectivité à toute épreuve. Ces balises ne doivent jamais empêcher de s'exprimer et de faire appel au jugement critique, à la compétence ou à une appréciation reconnaissant le bien-fondé d'une part de subjectivité.

L'équité, c'est la juste appréciation des besoins spécifiques de chacun.



Jean-Luc rencontre la petite Océane cet avant-midi. Il doit passer plus d'une heure avec elle. Jean-Luc travaille actuellement avec Nathan pour qui les exercices ne fonctionnent pas très bien aujourd'hui. Il ne réussit pas à effectuer ce qu'il doit faire et le temps avance. Il semble découragé. Jean-Luc décide de retarder le rendez-vous d'Océane de quelques minutes. Le petit Nathan a davantage besoin de lui aujourd'hui. Jean-Luc sait faire preuve d'équité!



Alors que plusieurs demandes restent à finaliser un vendredi après-midi, Vincent doit répartir le travail entre les membres de son équipe. Il pourrait bien confier trois dossiers à chacun de ses employés, mais il est bien conscient que le cas de M. Legris exige beaucoup plus de temps que les autres. Voilà pourquoi Jacques n'aura que deux dossiers, Pierre trois et Louis quatre. En prenant le temps de faire une juste évaluation, Vincent est équitable envers ses employés!

LA BIENVEILLANCE

La bienveillance est un souci de l'autre. Elle est proactive. Elle suggère de tendre vers ce que l'autre considère comme bien, sans pour autant que ce bien coïncide avec le nôtre.

La bienveillance veut du bien. Elle est au cœur d'une approche humaniste. Elle suggère l'écoute et une intelligence relationnelle. Elle est le fruit de la rencontre de deux êtres humains dans laquelle s'exprime une interdépendance et la construction d'un lien de confiance; elle rend possible un accompagnement ainsi qu'un apprentissage mutuel.

La bienveillance, c'est l'empathie ancrée dans une sensibilité et un intérêt réel envers l'autre. Vouloir le bien signifie aussi trouver les mots pour dire les choses, dans un langage qui sera compris ou perçu, afin d'offrir les informations, les conseils ou l'éclairage permettant à l'autre d'exercer son autonomie, son potentiel de prise de décision et de gestion ou de récupération du contrôle de son quotidien et de son projet de vie.

C'est dans cette perspective qu'à l'Institut, dans une vision humaniste et sociale, les différents acteurs veulent du bien et font de la bienveillance une valeur de sensibilité et d'attention centrale devant inspirer leurs actions auprès des usagers, des employés et des partenaires pour réaliser la mission.

La bienveillance, c'est une disposition favorable à la relation personnalisée qui recherche le bien pour l'autre en toutes circonstances.



Aujourd'hui, Louis-Paul semble triste. Sandra l'a bien remarqué, son regard n'avait pas l'étincelle habituelle lorsqu'elle l'a croisé ce matin. Sandra prend un moment pour écrire un petit mot à Louis-Paul qu'elle signe et dépose sur sa table. « Allume l'étincelle de tes yeux car demain sera une bien meilleure journée! » Louis-Paul apprécie beaucoup la bienveillance de Sandra!



Une dame se présente à l'Institut afin de visiter une connaissance. Elle emprunte le mauvais corridor et cherche son chemin. France-Lyne, qui revient de sa pause-café, remarque l'air désesparé de la dame. Elle l'aborde en lui demandant si elle peut l'aider. La dame ne semble pas bien comprendre les explications et démontre un peu d'anxiété. France-Lyne lui offre donc de l'accompagner. Moins stressée grâce à la bienveillance de France-Lyne, la dame fera ainsi une visite beaucoup plus agréable!

CONCLUSION

L'Institut remercie l'Institut québécois d'éthique appliquée de l'avoir accompagné dans cette démarche essentielle pour notre organisation. L'apport des employés à cette démarche participative témoigne d'un engagement et d'un climat organisationnel déjà largement inspirés par les valeurs préconisées dans ce document, et d'un sens partagé de la contribution à l'amélioration de la participation sociale des personnes ayant des déficiences physiques.

Les nouvelles valeurs, énoncées clairement, de manière à être praticables et à susciter l'adhésion de tous, ont été diffusées en 2009 et 2010. Une démarche d'appropriation auprès de l'ensemble du personnel a été réalisée afin que chacun, indépendamment de son rôle dans l'organisation, partage et utilise ces valeurs comme guide dans son travail. Il est de la responsabilité de tous de garder ces valeurs bien vivantes au sein de l'organisation. L'établissement, pour sa part, a l'intention de tenir une activité annuelle pour les rappeler.

L'effort de définition, de partage et d'appropriation de la mission et des valeurs, au-delà de la nécessité d'orienter nos actions au quotidien, vise aussi à pallier les lacunes et les insuffisances des normes, règles et lois en vigueur dans notre milieu, car ce qui est légal ou conforme aux règles n'est pas juste pour autant. L'éthique, en tant que composante de la culture organisationnelle, propose précisément une vision basée sur des valeurs claires, praticables et partagées. Elle sera ainsi le nécessaire complément à l'insuffisance de la règle dans la gestion des situations inusitées, particulièrement complexes ou irrégulières rencontrées à l'occasion dans le travail de chacun.

Rappelons qu'au-delà de la bonne intention, il y a le sens et la cohérence qui permettront de bien faire, de comprendre et d'utiliser ces outils avec sagacité et de manière réfléchie pour l'Institut et ses employés, et ce, pour le bénéfice de tous.

La mission et les valeurs visent à permettre à tous ceux qui oeuvrent à l'Institut de faire une différence.



Institut de réadaptation en déficience physique de Québec
525, boulevard Wilfrid-Hamel
Québec (Québec) G1M 2S8
irdpq.qc.ca