

PRÉJUDICES MORAUX

**DE QUOI S'AGIT-IL ET QUE PEUVENT FAIRE LES
DIRIGEANTS POUR Y REMÉDIER?**

QU'ENTEND-ON PAR PRÉJUDICES MORAUX?

Tous les jours, les professionnels de la santé sont appelés à prendre de nombreuses décisions et à poser d'innombrables gestes. La plupart de ces décisions et actions sont routinières, mais certaines d'entre elles remettent inévitablement en question la morale ainsi que les valeurs personnelles et professionnelles profondes qui guident les soins et les services prodigués avec compassion. Or, de tels défis moraux et éthiques se présentent plus souvent en cette pandémie de COVID-19, et les décisions que devront prendre vos employés, de même que les actions qu'ils effectueront, entraîneront probablement davantage de questionnements, et sortiront peut-être du cadre habituel. Les professionnels n'ont parfois d'autre choix que d'agir à l'encontre de ce qu'ils considèrent « juste » ou « conforme ».

Lorsqu'une personne a le sentiment d'avoir fait quelque chose allant à l'encontre de ses propres convictions, c'est qu'elle a vécu un événement potentiellement préjudiciable sur le plan moral^{1, 2}. Cela peut être dû à sa propre action ou inaction, ou au fait qu'elle ait été témoin de gestes posés par une autre personne. Cela peut également se produire lorsqu'un organisme ou un employeur ne fournit ni les soins ni la protection dont ses effectifs ont besoin, malgré sa responsabilité d'y voir. De tels événements demeurent potentiellement préjudiciables, car toutes et tous ne les vivront pas de la même manière².

VOICI QUELQUES EXEMPLES D'ÉVÉNEMENTS POTENTIELLEMENT PRÉJUDICIALES SUR LE PLAN MORAL

Il y a préjudice moral lorsqu'un ou plusieurs événements potentiellement préjudiciables sur le plan moral entraînent une détresse ou une défaillance psychologique, sociale ou spirituelle qui a des répercussions néfastes sur la santé mentale, les relations et la qualité de vie⁷. Un préjudice moral peut :

- avoir une résonance sur tous les aspects de la vie personnelle, sociale et professionnelle d'une personne;
- entraîner un sentiment de culpabilité, de honte, de colère et de tristesse, une image négative de soi, une tendance à se condamner et à se refuser le pardon, un retrait social et de la difficulté à faire face aux facteurs de stress, notamment aux situations stressantes dans le cadre de son travail⁸;
- conduire à des problèmes de santé mentale à plus long terme, comme le syndrome de stress post-traumatique et des symptômes de dépression ou d'anxiété⁹.

Certains événements potentiellement préjudiciables sur le plan moral sont des facteurs de stress inhérents au contexte de la pandémie et ne peuvent pas toujours être évités. Par conséquent, les organismes doivent adopter une « approche organisationnelle globale » qui se veut proactive, susceptible de réduire les risques de préjudices et de maximiser les chances de protéger la santé mentale du personnel^{7,10}.

En tant qu'organisme, vous avez probablement des pratiques, des politiques et des programmes conçus pour soutenir les membres de votre équipe qui sont exposés à des facteurs de stress sur le plan moral. Engager un processus d'évaluation des ressources disponibles vous permettra de mettre en relief les actions déjà entreprises, l'utilisation qui est faite des ressources actuelles ainsi que les secteurs qui pourraient bénéficier de ressources supplémentaires. Pour obtenir de l'aide afin d'évaluer vos ressources ou sur les possibilités en matière de gestion des préjudices moraux, veuillez consulter notre bref guide au sujet de l'inventaire des ressources.

- Être contraint de refuser un traitement à un patient dont la survie en dépend³.
- Devoir empêcher des membres de la famille d'être aux côtés d'un proche qui se meurt⁴.
- Accepter de se mettre en danger pour aider les autres, mais craindre d'être soi-même infecté, d'attraper une maladie ou de la transmettre à sa famille^{5,6}.
- Avoir le sentiment que le gouvernement ne nous donne pas accès à l'équipement de protection individuelle approprié⁵.

EN TANT QUE LEADER, QUE POUVEZ-VOUS FAIRE?

COMMUNIQUEZ AVEC OUVERTURE ET FRANCHISE

En général, les gens ne traitent pas l'information de la même manière en période de crise. Les messages doivent demeurer simples, cohérents, bien venus, et émaner de sources crédibles et fiables¹¹. Force est d'admettre que vous n'avez pas nécessairement réponse à tout, mais il faut vous engager à trouver des réponses¹². Vous devez de surcroît exprimer votre reconnaissance envers le travail accompli et témoigner de l'empathie en regard des défis à relever. Vos communications peuvent être informelles ou formelles, mais veillez à ce que toutes et tous reconnaissent et apprécient les sacrifices et la compassion dont font preuve les employés, et ce, à tous les échelons de votre entreprise¹³.

SENSIBILISEZ LES DIRIGEANTS AUX PRÉJUDICES MORAUX

Les membres de votre équipe peuvent éviter de parler de situations stressantes moralement, mais en trame de fond, peut-être entendez-vous s'exprimer des croyances ou des affirmations qui suggèrent qu'une personne est en difficulté. Préparez vos leaders à tendre la main, à prendre les devants et à offrir leur soutien. Donnez-leur les compétences et les connaissances nécessaires pour aider le personnel à donner un sens aux événements et aux décisions difficiles sur le plan moral¹⁵⁻¹⁷. Donnez au personnel l'occasion de parler de la situation et de l'événement particuliers, de reconnaître le dilemme moral et de renforcer la valeur et l'importance de ce qu'ils accomplissent¹⁸.

SOYEZ À L'ÉCOUTE DE VOTRE PERSONNEL

En étant conscient de ce qui se passe, vous pourrez répondre aux besoins et réagir aux facteurs de stress plus rapidement. Ayez recours à divers mécanismes, comme des visites de la part des dirigeants, des séances d'écoute, des communications de synthèse et des sondages au sujet du stress ressenti par les employés, afin de connaître les différents facteurs de stress sur le plan moral auxquels votre équipe peut être confrontée et comment elle y fait face. Votre équipe doit avoir l'assurance de pouvoir compter sur vous. Il est essentiel d'être à l'écoute des préoccupations de chacun et de travailler de concert avec eux en vue de résoudre les problèmes et de trouver des solutions¹⁴.

EXAMINEZ LES LIGNES DIRECTRICES ET LES POLITIQUES QUI TRAITENT DES SITUATIONS DIFFICILES SUR LE PLAN ÉTHIQUE

Suivez l'évolution de la situation et vérifiez régulièrement si les politiques mises en place demeurent pertinentes en regard des réalités actuelles, et soyez prêt à y apporter des changements au besoin^{5, 19-20}. L'application des directives et des politiques en temps réel peut s'avérer difficile, il vous faut donc chercher des moyens de soutenir votre équipe. Envisagez par exemple de former des comités composés d'un personnel expérimenté et d'éthiciens pour vous aider à appliquer les principes directeurs, ou à prendre et à mettre en œuvre des décisions d'ordre éthique, afin que le fardeau moral et éthique ne retombe pas uniquement sur les travailleurs de première ligne²¹.

CRÉEZ DES INITIATIVES DE SOUTIEN PAR LES PAIRS NON SEULEMENT POUR VOS DIRIGEANTS, MAIS AUSSI POUR VOUS-MÊME

Au même titre que le personnel, les dirigeants ont aussi besoin de recevoir le soutien de leurs pairs. Lorsque vous formez des groupes de pairs ou établissez des liens, essayez de tenir compte des différents niveaux de leadership afin d'atténuer l'effet des rapports de force. Les dirigeants des échelons les plus élevés auront peut-être besoin d'entrer en relation avec des pairs d'autres entreprises. De telles initiatives de soutien par les pairs peuvent en outre être profitables au-delà du contexte pandémique, alors qu'elles permettent d'établir et de renforcer des relations qui persisteront après la période de crise que nous traversons.

PRENEZ SOIN DE VOUS

Il est souvent difficile de prendre soin de soi. Pourtant, il est impératif de trouver le temps de s'occuper de son bien-être pour préserver une bonne santé au fil d'une carrière qui présente d'importants défis. Les dirigeants doivent montrer l'exemple et faciliter l'acquisition de compétences et l'adoption de comportements utiles, afin que leurs équipes se sentent suffisamment en sécurité pour en faire autant²⁴. Pour ce faire, on pourra notamment s'inspirer de compétences ou de stratégies d'adaptation qui ont été utiles dans le passé et les appliquer au contexte actuel.

ENCOURAGEZ UNE CULTURE DE SOUTIEN EN MILIEU DE TRAVAIL

Assurez-vous que votre personnel ait accès à un éventail de services de soutien²². Soyez conscient de ce qui est déjà offert au sein de votre entreprise et collaborez avec d'autres organismes afin de communiquer régulièrement l'information au sujet de ces services de diverses façons. La mise en place d'un programme de soutien par les pairs pourrait en outre s'avérer particulièrement bénéfique, car il aiderait les membres de votre effectif à réaliser que d'autres personnes vivent aussi des situations de stress similaires et qu'ils ne sont « pas seuls » à devoir composer avec une telle situation^{16, 23}.

CÉLÉBREZ TOUTE RÉUSSITE, GRANDE OU PETITE

De grandes choses se produisent au sein de votre entreprise : trouvez et communiquez vos réussites, et déterminez des façons de tirer profit de celles-ci dans l'ensemble de votre entreprise⁷. Veillez à reconnaître non seulement les réalisations des dirigeants, mais aussi les réussites des travailleurs de première ligne, en équipe, mais aussi sur le plan individuel.

Pour de plus amples renseignements au sujet des préjudices moraux, veuillez consulter le document *Détresse morale chez les travailleurs de la santé durant la pandémie de COVID-19 : Guide sur les blessures morales* :

<https://blessuremorale.ca>

Élaboré par le Centre d'excellence – TSPT, en collaboration avec R. Nicholas Carleton, Ph. D.; Kim Corace, Ph. D.; Dre Alexandra Heber, FRCPC, CCPE; Nicholas Jones, Ph. D.; Randi McCabe, Ph. D.; Margaret C. McKinnon, Ph. D.

RÉFÉRENCES

- 1 Litz, B.T., et P.K. Kerig, « Introduction to the Special Issue on Moral Injury: Conceptual Challenges, Methodological Issues, and Clinical Applications » dans *Journal of Traumatic Stress*, 2019, vol. 32, n°3, p. 341-349.
- 2 Litz, B.T., et autres, « Moral injury and moral repair in war veterans: A preliminary model and intervention strategy » dans *Clinical Psychology Review*, 2009, vol. 29, no 8, p. 695-706.
- 3 Greenberg, N., et autres, *Managing mental health challenges faced by healthcare workers during covid-19 pandemic*, *BMJ*, 2020, 368.
- 4 US Department of Veterans Affairs. *Managing Healthcare Workers' Stress Associated with the COVID-19 Virus Outbreak*, 2020. https://www.ptsd.va.gov/covid/COVID_healthcare_workers.asp.
- 5 Markwel, A., et autres, *Clinical and ethical challenges for emergency departments during communicable disease outbreaks: can lessons from Ebola Virus Disease be applied to the COVID-19 pandemic?*, *Emergency Medicine Australasia*, 2020.
- 6 Mazanec, P., *Ethical dilemmas facing nurses during the Coronavirus Crisis: Addressing moral distress*.
- 7 Phoenix Australia – Centre for Posttraumatic Mental Health et le Centre d'excellence – TSPT du Canada (2020), *Moral Stress Amongst Healthcare Workers During COVID-19: A Guide to Moral Injury*. ISBN en ligne : 978-0-646-82024-8.
- 8 Yeterian, J.D., et autres, « Defining and Measuring Moral Injury: Rationale, Design, and Preliminary Findings from the Moral Injury Outcome Scale Consortium » dans *Journal of Traumatic Stress*, 2019, vol. 32, no 3, p. 363-372.
- 9 Williamson, V., S.A. Stevelink et N. Greenberg, « Occupational moral injury and mental health: systematic review and meta-analysis » dans *The British Journal of Psychiatry*, 2018, vol. 212, no 6, p. 339-346.
- 10 Maben, J., et J. Bridges, « Covid-19: Supporting nurses' psychological and mental health » dans *Journal of Clinical Nursing*, 2020, vol. 29, no 15-16, p. 2742-2750.
- 11 US Department of Health and Human Services et Centre for Disease Control and Prevention, *Crisis and Emergency Risk Communication – Psychology of a Crisis*, 2019. <https://emergency.cdc.gov/cerc/manual/index.asp>.
- 12 Forester, B.B., M.N. Patlas et F.J. LEXA, « Crisis leadership during and following COVID-19 » dans *Canadian Association of Radiology Journal*, 2020, vol. 71, no 4, p.421-422.
- 13 Doucette, J.N. « Supporting your team during a global pandemic » dans *Nursing Management*, 2020, vol. 51, no 6, p. 56.
- 14 Shanfelt, T.D., et autres, *Creating a resilient organization*. *American Medical Association*, 2020. <https://www.ama-assn.org/system/files/2020-05/caring-for-health-care-workers-covid-19.pdf>.
- 15 Janssen, S., *Moral Injury in Health Care and COVID-19*, 2020. https://www.socialworktoday.com/archive/exc_040620.shtml.
- 16 Hendin, A., et autres, « End-of-life care in the Emergency Department for the patient imminently dying of a highly transmissible acute respiratory infection (such as COVID-19) », dans *Canadian Journal of Emergency Medicine*, 2020, p. 1-5.
- 17 Morganstein, J.C., et autres, « Response to and Recovery from the COVID-19 Pandemic: What Will It Take? » dans *Psychiatry*, 2020, p. 1-6.
- 18 Shanafelt, T., J. Ripp et M. Trockel, « Understanding and addressing sources of anxiety among health care professionals during the COVID-19 pandemic », dans *Jama*, 2020.
- 19 Berlinger, N., et autres, *Ethical Framework for Health Care Institutions Responding to Novel Coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19): Guidelines for Institutional Ethics Services Responding to COVID-19 – Managing Uncertainty, Safeguarding Communities, Guiding Practice*, 2020.
- 20 Boyd, M., *RPS guidance on ethical, professional decision making in the Covid-19 Pandemic*, 2020.
- 21 Emanuel, E.J., et autres, « Fair allocation of scarce medical resources in the time of Covid-19 » dans *The New England Journal of Medicine*, *Massachusetts Medical Society*, 2020.
- 22 Omnia Health Insights, « How to protect the wellbeing of healthcare staff in the COVID-19 crisis » dans *Omnia Health Magazine*, 2020. <https://insights.omnia-health.com/coronavirus-updates/how-protect-wellbeing-healthcare-staff-covid-19-crisis>.
- 23 Hardacre, J. et F. Director, « Psychological PPE: Survival Kit for Creating a Safer Culture in the Covid-19 context by Dr Jeanne Hardacre & Dr Alexander Margetts ».
- 24 Newitt, S., « Managing your Energy. 2020, Kings Fund, Leading through Covid project ». <https://www.kingsfund.org.uk/publications/managing-your-energy-covid19>.

