



DÉRANGER LES CULTURES

DÉFINIR ET ÉLIMINER LES OBSTACLES
À LA DÉNONCIATION

IGF – novembre 2019

DÉRANGER LES CULTURES

- *La Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles de 2007* a créé le régime de divulgation pour le secteur public fédéral, y compris la création du Commissariat à l'intégrité du secteur public, un organisme externe et indépendant à titre d'option pour ceux qui ne souhaitent pas faire une dénonciation à l'interne
- Contexte culturel (2019) : Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux soulève plusieurs fois des questions au sujet de la capacité de la direction d'agir sur des questions préoccupantes et d'être à l'aise de divulguer des actes répréhensibles; #MoiAussi; prévalence des médias sociaux; mise au jour et discussion publiques des cultures institutionnelles au gouvernement (p. ex., harcèlement à la GRC); accent sans précédent sur la santé mentale au travail
 - exemples bien en vue : Assange, Snowden, dénonciation à la Maison-Blanche
- Les mythes, les idées fausses et les idées préconçues qui sont communs au monde de la dénonciation sont associés à une prise de conscience accrue, y compris la signification de la dénonciation et des divulgations publiques ou médiatiques

DÉRANGER LES CULTURES

- Rapport de cas : divulgation d'actes répréhensibles concernant le comportement abusif d'un gestionnaire envers le personnel dans le système pénitentiaire fédéral
- Le régime fédéral de divulgation d'actes répréhensibles : choix entre la dénonciation à l'interne ou au Commissariat (à l'externe) – **reconnait que la culture d'une organisation peut décourager la dénonciation à l'interne**
- Enquêtes pour « mauvaise gestion flagrante » et « violation d'un code de conduite » en vertu de la *Loi*
- Le comportement s'est produit ou s'est répété au cours d'une **période de cinq ans**
- La dénonciation s'appliquait précisément à un gestionnaire, mais nous avons élargi l'enquête pour examiner la réaction de la haute direction devant cette situation

DÉRANGER LES CULTURES

- Selon la preuve, trois employés, dont deux cadres supérieurs, avaient fait part de leurs préoccupations à l'interne
- Selon la preuve, un cadre supérieur avait même été directement témoin d'un comportement répréhensible et l'avait ignoré à l'époque
- Selon son témoignage, il n'était pas conscient de la gravité des problèmes
- Le directeur général a nié tout acte répréhensible concernant le traitement des plaintes à l'interne, mais pas le comportement lui-même
- 29 témoins ont été interrogés, y compris les auteurs présumés des actes répréhensibles

DÉRANGER LES CULTURES

- Constatations d'actes répréhensibles portées contre l'individu ET le cadre supérieur
- « La haute direction a des responsabilités précises et un devoir plus important de protéger et de répondre aux besoins des employés ayant subi un préjudice et ayant été lésés d'une quelconque façon par un comportement abusif en milieu de travail. »
- Nous ne sommes pas l'organisme compétent pour traiter les plaintes individuelles de harcèlement, mais dans TOUS les cas de comportement abusif systémique ou répété, nous examinerons le comportement individuel ET les actions de la haute direction pour y faire face
- L'évolution de la culture exige d'examiner à la fois la **responsabilité** et l'**obligation de rendre compte**

DÉRANGER LES CULTURES

Linda Duxbury, Université Carleton :

- Changer une culture dans une grande institution comme la GRC n'est pas facile. La formation à la sensibilité ne suffit pas.
- « Tu ne parles pas, parce que les paroles s'envolent. On ne change pas une culture en dénonçant. Vous changez une culture en renvoyant des gens qui ne respectent pas les valeurs de l'organisation. »
(*CBC News Investigates* – 14 février 2018)

GROUPES DE DISCUSSIONS

Le Commissariat a mené deux groupes de discussion

- 2011 : Halifax, Ottawa, Toronto, Montréal et Vancouver
- 2015 : Ottawa, Winnipeg, Regina, Québec et Moncton
- 10 groupes au total (deux dans chaque ville)
- Cadres (EX-01 et niveaux supérieurs) et non-cadres
- But : analyser la culture de la dénonciation et mieux comprendre la peur de représailles

GROUPES DE DISCUSSIONS

- La possibilité de représailles était la question la plus couramment mentionnée par les participants lorsqu'ils pensaient à la dénonciation
- Exemples de représailles : ostracisme, « mise sur une liste noire », réaffectation ou mutation, harcèlement, faible évaluation du rendement, assujettissement à la microgestion
- Autres problèmes :
 - répercussions négatives dans le milieu de travail (une conséquence de la dénonciation plutôt qu'un acte délibéré ou direct de représailles)
 - clarté des procédures et des processus
 - préoccupation que rien ne soit fait
 - confidentialité

GROUPES DE DISCUSSIONS

- Réduire la peur = accroître les dénonciations (théorie)
- Cela nécessite un « changement de culture » :
 - participation de la direction = politique de tolérance zéro relativement aux actes répréhensibles et aux mesures de représailles
 - interaction accrue avec les employés, entre autres, orientation et formation ayant trait aux questions liées à la dénonciation des actes répréhensibles
 - meilleur recrutement de cadres supérieurs
- Il est entendu que la peur de représailles ne peut pas être éliminée complètement, mais le but est de la réduire au point où la peur n'empêche pas la dénonciation

GROUPES DE DISCUSSIONS

- Changements notables entre les résultats des essais menés auprès de groupes cibles en 2011 et en 2015 :
 - La perception sur la dénonciation était plus positive; il y a notamment une meilleure sensibilisation à la dénonciation et une plus grande ouverture pour en discuter (bien que le scepticisme demeure présent)
 - Les gestionnaires ont répondu à l'unanimité qu'ils doivent montrer l'exemple en dénonçant les actes de représailles qu'ils constataient, en plus de fournir des renseignements et du soutien aux employés qui veulent en savoir davantage sur la divulgation ou procéder à une divulgation

DÉRANGER LES CULTURES

- Pour changer une culture, il est essentiel non seulement d'évaluer les comportements inacceptables et de réagir à ceux-ci, mais aussi de s'attaquer aux obstacles qui empêchent quiconque de faire une dénonciation ou de remettre en question ces comportements
- Essais auprès de groupes de discussion (qui comprenaient des gestionnaires) en 2011 et 2015 : **peur de représailles + conviction que rien ne sera fait de toute façon**
- Peur + cynisme = important effet dissuasif

LE SON DU SILENCE

Le son du silence – Craig Dowden

(mandaté en décembre 2016 pour évaluer la peur de représailles)

« Effet de spectateur »

- Les gens sont moins susceptibles de faire une dénonciation lorsqu'il y a d'autres personnes présentes, car ils présument qu'une autre personne le fera à leur place
- Une personne est moins susceptible d'intervenir si d'autres semblent penser qu'il n'y a pas de problème – le silence collectif est interprété comme une acceptation
- Plus de personnes = responsabilité diluée

LE SON DU SILENCE

Mettre l'accent sur l'équité

- Selon les recherches, mettre l'accent sur l'équité plutôt que sur la loyauté à une personne, à un groupe ou à une organisation = augmentation du nombre de dénonciations
- Exemple au sein de la fonction publique : mettre l'accent sur le « bien de tous », la « loyauté élargie »
- Parfois, un dirigeant attentionné = faible nombre de dénonciations
- Les employés veulent protéger la direction ou ne pas risquer de provoquer un changement du style de direction – le risque est que des pratiques contraires à l'éthique soient tolérées à l'interne

LE SON DU SILENCE

Tenir les personnes responsables

- « Un traitement efficace comprend des correctifs pour remédier aux conséquences de la divulgation d'actes répréhensibles et une punition adéquate des personnes responsables, sans égard au titre de leur poste et de leur pertinence au succès de l'entreprise. L'organisation tout entière est à l'affût (...). »
- « La justice, les récompenses et les punitions internes donnent aux employés un ensemble de critères de mesure de la mesure dans laquelle leur organisation est conforme à l'éthique et ils agissent en conséquence. »
– M. Kleinhempel (*Effective Executive* – juillet 2011)

LE SON DU SILENCE

Passer de la parole aux actes

- Solliciter activement les commentaires (étude de 2010 de Burris, Detert et Harrison, de l'Institut Filene)
- Une « politique de porte ouverte » met l'accent sur la prise de mesures par l'employé; une participation proactive met l'accent sur le gestionnaire
- « Créer un environnement sécuritaire n'est pas un événement annuel. C'est une entreprise qui doit être vécue et promue chaque jour. »

QUESTIONS (SANS RÉPONSES)

- Pouvez-vous apporter un changement culturel à l'interne ou est-ce quelque chose qui ne peut être piloté qu'à partir de l'extérieur d'une organisation?
- Les valeurs culturelles de l'organisation *peuvent-elles* être renforcées?
- Ces valeurs *devraient-elles* être renforcées? Si ce *n'est pas* le cas, quelle est la façon la plus efficace d'appuyer l'observation volontaire?
- Que se passe-t-il lorsque les valeurs culturelles entrent en conflit avec les valeurs personnelles ou individuelles?
- L'expression « dénoncer » (ou son contraire, « garder le silence ») est-elle enracinée dans la nature humaine, la culture sociale ou la culture organisationnelle? La culture sociale dirige-t-elle la culture organisationnelle?