

Craig Dowden, Ph. D.

→ Do Good to Do Well



LE SON DU SILENCE :

LA DIVULGATION ET LA CRAINTE DE REPRÉSAILLES

COMMANDÉ PAR LE COMMISSARIAT À L'INTÉGRITÉ DU SECTEUR PUBLIC

22 DÉCEMBRE 2016

DÉDICACE

Ce livre blanc n'aurait pas vu le jour sans les efforts des employés de la fonction publique qui ont volontairement offert leur temps et leurs idées. Bien que nous ne puissions mentionner leur nom, sachez que nous leur serons à jamais reconnaissants. En dépit de la grande diversité de ces personnes en termes de ministères et de niveaux, le fil qui les relie est le souhait indéfectible de bâtir une fonction publique de classe mondiale fondée sur les idéaux d'un environnement sain, respectueux et éthique.

JETER LES FONDATIONS

« Le fait est que la plupart des grandes catastrophes auxquelles nous avons assisté découlent rarement de renseignements secrets ou cachés. Elles découlent de renseignements facilement accessibles... mais à l'égard desquelles nous nous fermons volontaire les yeux parce que nous ne pouvons pas gérer le conflit qu'elles provoquent. Mais lorsque nous osons briser le silence... nous nous permettons ainsi qu'aux gens autour de nous d'émettre nos meilleures idées. Mais la vérité ne nous libérera pas tant que nous ne développerons pas les habiletés, les habitudes, le talent et le courage moral de s'en servir. » [TRADUCTION]

Margaret Heffernan – Dare to Disagree (causerie)

Une des priorités de la fonction publique fédérale canadienne est de bâtir un environnement positif, respectueux et sain. Le greffier du Conseil privé continue de mettre l'accent sur son importance; les évaluations de rendement de chaque sous-ministre et des cadres de la fonction publique comportent des engagements concrets envers la promotion d'un milieu de travail positif.

Une des principales raisons pour cet accent plus prononcé sur le bien-être des employés est le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF). Au cours des dernières années, 20 pour cent, ou un employé sur cinq, a affirmé avoir subi du harcèlement en milieu de travail, et les deux tiers des répondants ont indiqué que les auteurs étaient en position d'autorité¹.

¹ Il doit être mentionné que les membres du personnel non cadre ne sont pas les seules personnes exposées à ces comportements. Le plus récent [Sondage sur le travail et la santé des cadres supérieurs](#) (2012), mené par

Un aspect très troublant des résultats du SAFF est que peu de personnes réagissent lorsqu'elles sont confrontées à des comportements inappropriés. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi ils n'avaient pas réagi, plus de la moitié des répondants (54%) avaient l'impression que leur divulgation ne ferait pas une différence, alors qu'un peu moins de la moitié des répondants (45%) ont fait part d'une crainte de représailles.

La recherche qualitative subséquente parrainée par le Commissariat à l'intégrité du secteur public (le Commissariat) et menée par l'intermédiaire de groupes de discussion², a confirmé qu'un sens de futilité et la crainte de représailles étaient au centre des préoccupations des fonctionnaires lorsqu'ils ne parlaient pas. Il est intéressant de voir que des recherches menées à l'extérieur de la fonction publique fédérale en sont arrivées à des conclusions identiques sur la façon dont ces facteurs entraînent le silence³.

Ces conclusions sont particulièrement intéressantes pour le Commissariat dont le mandat est de rehausser la confiance du public envers les institutions fédérales en établissant et en maintenant des procédures efficaces de divulgation d'actes répréhensibles et en protégeant les fonctionnaires qui divulguent des actes répréhensibles. Compte tenu de son rôle important dans cette réflexion, le Commissariat a commandé ce livre blanc factuel pour examiner les recherches sur les dynamiques de la divulgation et de la crainte de représailles.

Ce document est divisé en trois sections. La première section analyse la psychologie de la divulgation, y compris la crainte de représailles. La deuxième section souligne les facteurs qui influencent nos décisions en matière de divulgation. Le document conclut avec une série de recommandations et de stratégies factuelles qui peuvent être mises en œuvre afin de favoriser un environnement plus sécuritaire où les personnes se sentent plus à l'aise de faire part de leurs préoccupations.

l'Association professionnelle des cadres supérieurs (APEX), a révélé que les cadres supérieurs sont touchés de manière semblable.

² http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pwgsc-tpsgc/poref/office_public_sector_integrity_commissioner/2016/2015-12-e/report.pdf

³ Kish-Gephart, Detert, Treviño, et Edmondson (2009); Morrison et Milliken (2000); Qusqas et Kleiner (2001); Shapiro et DeCelles (2005); Verschoor (2005)

UN MOT SUR L'ORIENTATION DE CE LIVRE BLANC

Un des défis rencontrés dans la rédaction de ce livre blanc a été l'identification de ce qui constitue une situation qui pourrait déclencher une crainte de représailles. Alors que la plupart des gens pourraient supposer que cette crainte ne surgit que lorsqu'une personne divulgue une violation éthique ou légale importante, les groupes de discussion initiaux du Commissariat, jumelés à nos entrevues qualitatives et à l'examen de la recherche en général, suggèrent que toute forme de dissension pourrait déclencher ces préoccupations. Par conséquent, pour maximiser l'incidence et la pertinence du présent document nous avons décidé d'en élargir la portée.

Cette façon d'englober des perspectives plus vastes nous offre l'occasion de relever beaucoup de situations courantes qui peuvent susciter des préoccupations (p. ex., être en désaccord avec un supérieur ou un collègue, faire face à un traitement préférentiel, parler de mots ou de comportements irrespectueux, ou entraver les occasions d'avancement professionnel).

Un autre défi tout aussi important dans l'examen de la littérature existante a été la façon de faire une distinction entre une personne qui procède à une divulgation appropriée, et une autre qui exagère les faits. Les experts s'entendent pour dire que la ligne qui sépare ces personnes est souvent mince et confuse, puisque les principaux critères utilisés pour poser ce jugement ont trait aux gestes inappropriés qui ont été posés, ainsi qu'à la motivation perçue du dénonciateur (c.-à-d., l'a-t-il fait pour son intérêt personnel ou au bénéfice d'autres personnes?)⁴. Dans ce document, nous travaillons en fonction de l'hypothèse que toutes ces divulgations sont fondées.

Enfin, avant d'entamer cet examen, il est important de contextualiser notre analyse en fournissant une définition opérationnelle. Bien qu'il existe divers concepts en matière de divulgation⁵, la définition qui est probablement la plus souvent utilisée a été présentée par Near et Micelli (1985, page 4) qui l'ont décrite comme « la divulgation, par des membres d'une organisation (anciens ou actuels) de pratiques illégales, immorales ou illégitimes sous le contrôle de leurs employeurs, à des personnes ou des organisations qui pourraient être en mesure d'agir à cet égard. » [TRADUCTION]

Le lecteur doit noter que les termes que nous utilisons dans ce livre, soit « dénonciation », « briser le silence », « exprimer (leur mécontentement) », « sonner l'alarme » et « divulgation d'actes répréhensibles » sont interchangeable.

⁴ Kleinhempel (2011)

⁵ Dungan, Waytz, et Young (2015); Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005)

PARTIE 1 : COMPRENDRE LA PSYCHOLOGIE DE LA DIVULGATION ET DE LA CRAINTE DE REPRÉSAILLES

« Si nous partons du principe que la divulgation est la bonne chose à faire, mon travail consiste à découvrir pourquoi il est si difficile pour les gens de faire la bonne chose. »

[TRADUCTION]

Joe Friday — Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada

Lorsqu'ils sont confrontés à une situation inappropriée, les employés ont habituellement trois choix :

- 1) quitter
- 2) garder le silence
- 3) exprimer leur mécontentement ou sonner l'alarme

Alors que le troisième choix semble être la « bonne réponse », particulièrement d'une perspective moraliste, les éléments probants brossent un portrait très différent. Des universitaires suggèrent que la crainte de représailles est une grande force de motivation qui nous empêche d'agir selon notre conscience. On a fait valoir que ces craintes ont des racines évolutionnistes, puisque les premiers humains devaient se protéger contre les personnes détenant plus de pouvoir au sein de leurs communautés, tout en demeurant un membre accepté du groupe, puisqu'il y allait de leur survie⁶. Bien que dans nos temps modernes, la divulgation n'est pas une question de vie ou de mort, cette situation peut enclencher et enclenche effectivement une anxiété semblable.

Un des facteurs contribuant à notre réticence à intervenir peut être lié aux termes méprisants habituellement utilisés pour décrire la divulgation, comme les mots « rat », « taupe » ou « mouchard ». Pendant qu'ils grandissent, les enfants sont souvent avertis de l'importance de ne pas être un « panier percé ». Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que tant de personnes choisissent de garder le silence.

Un examen des éléments probants empiriques indique que la crainte de représailles semble être justifiée. Au sein de la fonction publique fédérale, les groupes de discussions dirigés par le Commissariat ont documenté de nombreuses conséquences

⁶ Kish-Gephart, Detert, Treviño, et Edmondson (2009)

liées à la divulgation, y compris l'exclusion de réunions clés, les affectations moins nombreuses à des projets, la réaffectation ou le transfert, ou même, la perte d'emploi. Nos entrevues et consultations de fonds au sein de la fonction publique fédérale pendant la rédaction de ce livre blanc ont validé davantage les conclusions initiales du CIFP.

Bien qu'il semble raisonnable de supposer que la haute gestion de l'organisation serait la plus encline à exercer des représailles, des collègues peuvent également agir à l'encontre des divulgateurs⁷, qu'il y ait ou non connaissance, encouragement ou sanction par la haute gestion. Les pairs et les collègues peuvent réagir de nombreuses façons, y compris au moyen d'ostracismes, d'isolement des activités sociales ou en rendant activement le milieu de travail très déplaisant⁸. Les recherches suggèrent que ce type d'ostracisme a un effet très négatif sur notre bien-être émotionnel et physique⁹.

Une autre tendance troublante est que les actes de représailles envers les divulgateurs demeurent élevés. Un rapport en provenance du Royaume-Uni a révélé que le nombre d'employés affirmant être maltraités, congédiés ou harcelés pour avoir fait une divulgation a décuplé sur une période de 10 ans (de 1999 à 2009)¹⁰. Le National Business Ethics Survey (NBES) aux États-Unis a révélé que le niveau de vengeance est demeuré légèrement au-dessus de 20 % pendant de nombreuses années. La Commission de l'égalité des changes en matière d'emploi a révélé que les allégations de représailles constituaient 44,5 % de toutes les accusations déposées en 2015, qui est la plus importante catégorie de plaintes reçues.

La réticence à divulguer est malheureuse, étant donné sa valeur pour les organisations. Des recherches axées sur la fonction publique australienne ont montré que la divulgation était la meilleure méthode de révélation d'actes répréhensibles — les observateurs ont fait remarquer qu'elle était beaucoup plus efficace que toutes les autres stratégies, y compris l'observation directe d'un superviseur ou la conduite de vérifications internes¹¹.

⁷ Mayer, Nurmohamed, Treviño, Shapiro et Schminke (2013)

⁸ Jubb (1999); Near et Miceli (1985); Parmerlee, Near, et Jensen (1982)

⁹ Williams, et Nida (2011)

¹⁰ Public Concern At Work (2010). Where's Whistleblowing Now? Ten Years of Legal Protection for Whistleblowers.

¹¹ Brown (2008)

Est-ce que la divulgation est une illusion d'optique?

À première vue, le fait d'être sévèrement puni pour avoir fait la bonne chose peut sembler surprenant et presque incompréhensible. Toutefois, Dungan et ses collègues (2015) suggèrent que le fait de briser le silence « représente la version de l'éthicien d'une illusion d'optique. D'un point de vue, la divulgation est un acte ultime de justice, servant à redresser un tort. D'un autre point de vue, la divulgation est la violation ultime, une grave trahison. » [TRADUCTION]

Ce croisement entre l'équité et la loyauté peut exercer une grande pression et créer de la confusion chez les personnes. Plus précisément, alors que la loyauté suppose que les membres de votre groupe reçoivent un traitement spécial, l'équité dicte que tous devraient être traités de façon égale. Ces motivations concurrentes contribuent aux vues et aux sentiments opposés en matière de divulgation et plus généralement à l'égard des divulgateurs.

Il est intéressant de voir que les recherches suggèrent que l'accent que nous mettons soit sur l'équité ou sur la loyauté a une incidence sur notre décision de sonner l'alarme. Dans une série d'études, Dungan, Waytz et Young (2015) ont découvert que les gens qui sont prompts à promouvoir l'équité étaient beaucoup plus enclins à divulguer des actes répréhensibles que ceux qui étaient davantage axés sur la loyauté.

Bien que des critiques puissent faire valoir que ces conclusions étaient de nature hypothétique (c.-à-d. qu'il a été demandé aux participants de décrire ce qu'ils feraient s'ils devaient faire face à une situation), des études futures menées par les auteurs ont mené aux mêmes conclusions. Lorsque les personnes se souviennent de situations dans lesquelles elles sont intervenues et ont sonné l'alarme, il était beaucoup plus probable qu'elles promouvaient l'importance de l'équité. Toutefois, lorsque des personnes parlaient d'exemples où elles avaient choisi de garder le silence, la loyauté était leur principale préoccupation¹².

¹² Waytz, Dungan, et Young (2013)

PARTIE 2 : LE SON DU SILENCE :

RAISON POUR LAQUELLE LES GENS NE PARLENT PAS

Avant de passer en revue les facteurs précis qui pourraient pousser les gens à divulguer des actes répréhensibles, il est tout aussi important d'examiner les dynamiques de groupe qui sont en jeu. Des recherches pionnières sur « l'effet spectateur¹³ » ont permis de révéler trois processus psychologiques sociaux généraux qui pourraient influencer sur la décision des personnes de sonner l'alarme dans une situation où il est justifié de le faire.

La première, intitulée **diffusion de la responsabilité**, suggère que les personnes sont beaucoup moins portées à s'impliquer lorsqu'elles sont entourées d'autres personnes. Plus précisément, cette recherche suggère que s'il n'y a qu'un témoin présent pendant une urgence, cette personne porte toute la responsabilité et subit la plus grande part du sentiment de culpabilité connexe si elle choisit de ne pas intervenir.

Toutefois, en présence d'autres personnes, la responsabilité est amoindrie. Par exemple, des personnes peuvent justifier qu'il y a d'autres personnes plus qualifiées qui pourraient ou devraient faire quelque chose. Cela pourrait expliquer la raison pour laquelle les organisations plus grandes sont le théâtre de plus d'actes répréhensibles¹⁴, puisque la perception dominante peut être que quelqu'un d'autre dénoncera le comportement.

Le deuxième processus présenté par cette recherche est le rôle de **l'influence sociale**. Puisque nous sommes des créatures naturellement sociales, lorsque nous faisons face à une situation ambiguë en groupe, notre tendance naturelle est d'observer les personnes autour de nous pour identifier des signes sur la façon dont nous devrions réagir¹⁵. Il est intéressant de constater que la force de cette relation est amplifiée lorsque l'incertitude est élevée¹⁶.

¹³ Latane et Darley (1970)

¹⁴ Lau., Au, et Ho (2002)

¹⁵ Schachter (1959); Shaver et Klinnert (1982)

¹⁶ Salancik et Pfeffer (1978)

Selon cette perspective, il est moins probable qu'un spectateur intervienne si les réactions du reste du groupe supposent que « tout va bien ». Il est facile de voir comment cette situation se traduit dans le contexte des divulgations où le silence collectif peut être interprété comme une acceptation, même si cela peut ne pas être le cas.

Compte tenu de leur position hiérarchique, une personne penserait que les leaders constituent les modèles les plus éminents et influents pour les employés en termes de création d'un climat éthique, au moyen de leurs mots et de leurs actions. Toutefois, l'importance de l'influence sociale peut expliquer une des conclusions relativement surprenante dans la recherche sur la divulgation : la force de la relation entre le comportement d'un collègue et la volonté de ses collègues à divulguer un acte répréhensible¹⁷. Plus précisément, lorsque des collègues sont jugés davantage éthiques, leurs collègues sont beaucoup moins enclins à s'exprimer lorsque la situation le justifie.

Le dernier processus psychologique social est le **coût lié au fait d'avoir tort**. Essentiellement, les personnes étaient préoccupées par la gêne ou la honte qui pourrait survenir si elles interviennent inutilement. Plutôt que de risquer que cela se produise, les personnes ont choisi de ne pas intervenir, particulièrement si elles étaient membres d'un groupe plus important; le niveau de gêne et de honte potentiel augmentait parallèlement avec le nombre de membres du groupe.

17 Mayer, Nurmohamed, Treviño, Shapiro et Schminke (2013)

FACTEURS MENANT VERS UNE HAUSSE DES DIVULGATIONS D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES

En plus des dynamiques de groupe qui influent sur notre volonté à intervenir, la recherche s'est également penchée sur des facteurs personnels qui influencent ces décisions. Ce qui suit constitue un sommaire des éléments probants disponibles.

Raisonnement éthique

Les recherches suggèrent que le niveau de raisonnement éthique (c.-à-d. la capacité à appliquer des valeurs et des normes aux divers problèmes sociaux et moraux et à établir des mesures appropriées¹⁸) a une incidence sur la volonté d'une personne à divulguer des comportements inappropriés ou contraires à l'éthique¹⁹.

Une étude a aussi révélé que les personnes ayant plus d'expérience de travail auront davantage tendance à avoir des niveaux de raisonnement éthique plus élevés²⁰. Une étude particulièrement fascinante a établi que le raisonnement éthique joue un rôle de médiation dans la relation entre l'expérience de travail et la volonté de divulguer. Plus précisément, les superviseurs expérimentés sont plus enclins que leurs collègues moins expérimentés à faire part de leurs intentions de sonner l'alarme, mais seulement s'ils détiennent des niveaux plus élevés de raisonnement éthique²¹.

Expérience de travail

Les recherches suggèrent que les employés plus expérimentés ont plus tendance à divulguer des actes répréhensibles²², et ce, pour de nombreuses raisons. Par exemple, les personnes peuvent sentir qu'elles ont davantage de pouvoir en raison de leur statut, ce qui peut atténuer leur sentiment d'être menacées par le fait de sonner l'alarme²³. Leur expérience et leur statut peuvent faire d'elles des actifs plus précieux pour une organisation, qui leur accorde également plus de latitude pour s'exprimer²⁴. Les

¹⁸ Sivanathan et Fekken (2002)

¹⁹ Ab Ghani, Galbreath, et Evans (2011); Gundlach, Douglas et Martinko (2003); Gundlach, Martinko et Douglas (2008)

²⁰ Izzo (2000); Stewart et O'Leary (2006) (cf. Ab Ghani, Galbreath, et Evans, 2011)

²¹ Ab Ghani, Galbreath, et Evans (2011)

²² Keenan, (2007); Miceli et Near (1998); Near et Miceli (2008)

²³ Dungan, Waytz, et Young (2015)

²⁴ Miceli et Near (2002)

employés ayant un statut plus élevé peuvent également s'investir davantage dans leur organisation et préférer exprimer leurs préoccupations plutôt que de partir²⁵.

Rendement au travail

Des universitaires font valoir que les personnes à rendement élevé sont également plus à même d'intervenir²⁶ puisqu'elles peuvent être vues comme des sources de renseignements plus crédibles. Cela leur confère plus de latitude pour faire rapport sur des actes répréhensibles sans crainte de représailles. Un autre avantage lié à ce « statut privilégié » est qu'il peut les placer en meilleure position pour influencer et promouvoir le changement souhaité²⁷.

Inversement, il convient de souligner que les employés ayant un rendement médiocre courent un risque élevé de subir des actes de représailles. Bien que cela ne signifie pas que les employés moins performants ne devraient pas divulguer des actes répréhensibles, il est important que les personnes et les dirigeants reconnaissent comment gérer ce « statut » au sein de leurs groupes respectifs. Si un employé à faible rendement exprime ses préoccupations, la situation pourrait engendrer des complexités additionnelles qui devront être gérées en conséquence.

Contexte culturel

Il peut également y avoir des différences culturelles dans la volonté d'intervenir. Plus précisément, des cultures individualistes comme celle aux États-Unis jugent l'acte de divulgation comme étant plus éthique que des pays collectivistes comme le Japon²⁸, la Chine²⁹ et Taïwan³⁰. Dans un autre exemple, Keenan (2007) a révélé que les gestionnaires américains ont davantage tendance à faire part de leur volonté à divulguer un acte répréhensible que leurs homologues chinois.

²⁵ Mesmer-Magnus et Viswesvaran, (2005)

²⁶ Brabeck (1984); Miceli et Near (1984); Sims et Keenan (1998)

²⁷ Miceli et Near (2002)

²⁸ Brody, Coulter, et Mihalek (1998)

²⁹ Chiu (2003)

³⁰ Brody, Coulter, et Lin (1999); voir aussi Christie, Kwon, Stoeberl, et Baumhart (2003)

Personnalité

Il a été démontré que de nombreux attributs de la personnalité influencent la volonté de divulguer un acte répréhensible. Par exemple, les personnes qui obtiennent une note plus élevée en matière d'extraversion et de dominance, et moins élevée en matière d'amabilité ont plus tendance à sonner l'alarme³¹.

D'un point de vue intuitif, cela est très logique. Une hypothèse a été émise voulant que les personnes extraverties recherchent des situations sociales et sont à l'aise de communiquer leurs opinions. Conséquemment, elles peuvent générer plus d'occasions de discussion de leurs préoccupations au sujet de possibles actes répréhensibles. Les personnes dominantes sont également vues comme plus enclines à persévérer et à ne pas vouloir se départir facilement de leurs croyances ou de leurs impressions. Le dernier élément, mais non le moindre, c'est qu'il est compréhensible que les personnes ayant un degré d'amabilité peu élevé soient également plus enclines à intervenir, puisqu'elles ne craignent pas de brasser la cage. Essentiellement, elles ne sont pas aussi sensibles à l'opinion des autres, et sont donc plus à l'aise lorsqu'elles sont indépendantes.

Un autre attribut personnel clé qui a une incidence sur la volonté des personnes à divulguer des actes répréhensibles est le locus de contrôle. Les personnes ayant un locus de contrôle sont d'avis qu'elles contrôlent leurs actions et qu'elles peuvent influencer sur leur entourage. D'un autre côté, les personnes qui s'accrochent à un locus de contrôle externe sont d'avis qu'elles sont extrêmement limitées dans la capacité à influencer sur leur environnement. Sans surprise, les personnes qui possèdent un locus de contrôle interne ont davantage tendance à assumer leur volonté à sonner l'alarme en raison de leur croyance qu'elles peuvent exercer plus de contrôle sur leur entourage et sur les résultats³².

³¹ Bjørkelo, Einarsen, et Matthiesen (2010)

³² Bateman et Crant (1993); Bjørkelo, Einarsen, et Matthiesen (2010); Miceli, Near, Rehg, et Van Scotter (2012).

PARTIE 3 : STRATÉGIES FACTUELLES

L'examen qui précède a mis en lumière la psychologie de la divulgation et la crainte de représailles d'une personne. Son objectif était de présenter les dynamiques de la divulgation ainsi que d'explorer les facteurs qui influent sur notre volonté à intervenir. Cette dernière section présente des stratégies factuelles qui peuvent être mises en œuvre pour favoriser un environnement dans lequel les personnes se sentent à l'aise de s'exprimer.

Il est important de noter que ces recommandations ne se veulent pas prescriptives. Des différences de culture ministérielle et des politiques opérationnelles peuvent rendre l'adoption de certaines stratégies difficile, voire même impossible. Dans les cas où la correspondance n'est pas étroite, l'esprit de ces idées peut néanmoins mener vers d'autres possibilités qui peuvent être adoptées avec succès. Le but est de provoquer la réflexion sur la façon dont les ministères et la fonction publique fédérale peuvent traiter de cette question complexe de manière plus efficace.

Un dernier point doit aussi être précisé. En raison de la nature évolutive de la crainte de représailles, combinée à notre environnement de travail actuel de faible confiance et de haute intensité, le virage vers un environnement plus ouvert et de partage présentera certainement des défis et demandera du temps. Il nécessitera un dévouement à long terme de la part des cadres supérieurs, tant au sein d'un ministère qu'entre plusieurs, qui requière une attention constante, sinon quotidienne. Le but ici n'est pas de freiner l'enthousiasme ni de minimiser le potentiel de cette voie, mais plutôt d'accroître la sensibilisation à l'égard du niveau approfondi d'engagement requis. Le simple fait de rédiger une politique ou de donner un mandat de conformité est nettement insuffisant pour susciter un réel changement dans l'environnement actuel. Ce changement nécessitera un leadership solide et du courage moral.

RECOMMANDATIONS MINISTÉRIELLES

1. REHAUSSER LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

La sécurité psychologique a trait à la mesure dans laquelle les employés se sentent à l'aise dans la prise de risques interpersonnels au travail (p. ex., divulguer un acte répréhensible)³³. Dans un tel contexte, les employés offrent de la rétroaction ouverte et honnête et sont plus à même de briser le silence lorsque des erreurs se produisent. Les recherches passées ont révélé les nombreux avantages de la sécurité psychologique, y compris la hausse des occasions d'apprentissage, de rendement au travail³⁴, de mobilisation des employés³⁵ ainsi que de créativité³⁶.

Les dirigeants et les cadres peuvent jouer un rôle important dans l'instauration d'un contexte dans lequel les employés se sentent libres d'exprimer leurs idées. La Dre Amy Edmundson, ayant une grande autorité en la matière, a parlé de trois puissantes stratégies au cours d'une récente causerie portant sur sa recherche :

- *Organisez le travail comme des problèmes d'apprentissage, plutôt que comme des problèmes d'exécution.*

Lorsque le travail est organisé comme un problème d'exécution, il peut mener au silence au sein des équipes puisqu'il peut sembler que leurs contributions ne sont ni valorisées ni requises.

Il est important de lier cette recommandation aux résultats du SAFF, où les employés ont mentionné avoir une influence limitée sur leur travail quotidien, ce qui pourrait être vu comme un prérequis essentiel pour briser le silence. Les dirigeants et les cadres devraient soigneusement examiner comment le travail est organisé, puisqu'il pourrait avoir de sérieuses conséquences si les gens ont l'impression que leur contribution n'est pas la bienvenue.

³³ Edmundson, (1999)

³⁴ Edmondson, Bohmer, et Pisano (2000)

³⁵ May, Gilson, et Harter (2004)

³⁶ Kark et Carmeli (2009)

➤ *Reconnaissez votre propre faillibilité/dirigez avec humilité*

La recherche a révélé que l'humilité des hauts dirigeants entraîne des comportements de leadership plus solides de la part d'autres membres de la haute direction et cadres intermédiaires au sein de l'organisation³⁷. Le leadership humble améliore également la prise de décision, augmente la mobilisation des employés et rehausse le rendement au travail³⁸.

Une des techniques suggérées par la Dre Edmundson, dont les dirigeants peuvent tirer parti, est de faire des énoncés qualitatifs simples lors de discussions de groupes de travail comme « Je passe peut-être à côté de quelque chose — J'aurais besoin de connaître votre opinion. »

➤ *Modèle fondé sur la curiosité en posant beaucoup de questions.*

Une bonne façon d'officialiser encore plus ces objectifs consiste à poser beaucoup de questions, puisque cela nécessite que les membres de l'équipe s'expriment et communiquent des solutions ou alternatives possibles. Il est important que ces questions soient organisées selon un esprit d'apprentissage plutôt que de jugement pour maximiser la mobilisation et ne pas être présentées de manière directive. Par exemple, plutôt que de demander « Ne pensez-vous pas qu'il serait mieux de le faire ainsi? », dites « D'après vous, quelle est la meilleure façon d'accomplir ceci? ».

2. PROMOUVEZ LA CLARTÉ ET LA COMMUNICATION

Étant donné que la recherche suggère que les personnes sont plus enclines à divulguer un acte répréhensible lorsqu'elles ont confiance dans la solidité de leur cas, une grande importance doit être accordée à la mise à disposition du plus grand nombre de ressources possibles pour aider les employés à prendre une décision éclairée à ce sujet. Les universitaires ont mentionné que l'identification claire des canaux internes de divulgation augmente non seulement les possibilités qu'elles aient lieu, mais atténue également les chances que les gens se tournent vers l'extérieur de l'organisation, ce qui peut entraîner une plus grande attention et de possibles conséquences³⁹.

³⁷ Ou, Tsui, Kinicki, Waldman, Xiao, et Song (2014)

³⁸ Dowden, C. (2015)

³⁹ Sunday (2015)

D'autres études ont démontré que bien que les employés essaient généralement de traiter de leurs plaintes à l'interne, ils rechercheront des conseils et un soutien externes s'ils sentent que leur organisation ne réagit pas⁴⁰. Voici une liste de nombreuses façons d'améliorer la clarté et la communication au sein des ministères :

- Rehausser les capacités des dirigeants pour les aider à communiquer régulièrement et avec clarté. Des entrevues avec des membres du personnel du Commissariat ont permis de relever certaines situations où la divulgation d'un geste répréhensible s'est révélée être le résultat d'un manque de communication. Dans ces cas, des cadres bien intentionnés pourraient accidentellement susciter des préoccupations au sein de leurs équipes en raison de leur incapacité ou de leur réticence à communiquer.
- Expliquez et communiquez clairement les critères de cas appropriés de divulgation. Les employés doivent recevoir le plus de renseignements possible à l'égard de ce qui constitue un cas approprié. Ces renseignements doivent être communiqué à l'interne, tant par les dirigeants que les agents supérieurs de divulgation (ASD). Le fait de comparer leur cas avec ces paramètres contribuera à maximiser la confiance mise par les employés dans la légitimité de leur divulgation.

Un aspect important de ce processus d'éducation serait de communiquer des cas de réussite et d'échec au sein et entre ministères de manière à ce que tous puissent tirer des leçons de ces expériences.

- Expliquez et communiquez clairement le processus interne de formulation de leurs préoccupations. Sans surprise, un élément clé du succès est d'assurer que les employés sont au fait des étapes appropriées à suivre pour communiquer leurs préoccupations à l'interne⁴¹. On ne saurait trop insister sur l'importance de cette communication puisque les études portant sur les employés du gouvernement fédéral montrent qu'il y a un lien important entre la connaissance par les employés des canaux internes appropriés et la probabilité qu'ils divulgueront des actes étant perçus comme répréhensibles.⁴² En outre, une récente vérification menée par Sécurité publique Canada a démontré que 50 % des répondants avaient mentionné être mal à l'aise de soulever des questions

⁴⁰ Barnett (1992)

⁴¹ Barnett (1992)

⁴² cf Barnett (1992)

liées à la divulgation d'actes répréhensibles avec leurs ASD⁴³. Cela est très déconcertant compte tenu du fait que c'est précisément la raison d'être de ces rôles. Il est important de noter qu'au cours de la même vérification, les personnes ont aussi mentionné leur confusion au sujet de ce que ce rôle implique.

- Puisque les recherches suggèrent que les employés plus expérimentés sont plus enclins à sonner l'alarme, la promotion de ce type de clarté peut être particulièrement importante pour les membres moins âgés de l'organisation. Les ministères pourraient intégrer la divulgation dans leur matériel d'accueil et leurs processus. Plus particulièrement, les ministères pourraient donner le nom et les coordonnées de l'ASP, accompagnés d'une description de son rôle au sein du ministère dans le matériel imprimé ou la trousse d'accueil. Cela fournirait aux employés débutants des renseignements cruciaux et aussi soulignerait clairement l'importance accordée par le ministère envers les bonnes actions à poser. Dans le cadre du processus d'accueil, une réunion pourrait être organisée entre le nouvel employé et l'ASP afin d'établir une relation initiale.

3. ACCENT SUR L'ÉQUITÉ

La recherche suggère fortement que lorsque des personnes mettent l'accent sur l'équité, elles sont beaucoup plus enclines à sonner l'alarme que lorsqu'elles sont axées sur la loyauté envers le groupe ou l'organisation. Il existe diverses façons dont les dirigeants peuvent maintenir l'accent sur l'équité :

- Pendant qu'il parle avec son groupe au sujet de situations hypothétiques où une divulgation est nécessaire, un dirigeant peut mentionner ceci : « Bien qu'on puisse comprendre que vous sentiez que vous êtes déloyal ou peut-être même que vous trahissez l'équipe, votre ou vos collègue(s), ou l'organisation, ce qu'il y a de plus important à se rappeler est que nous devons honorer nos obligations envers les Canadiens, ainsi qu'envers nous-mêmes. Le fait de briser le silence ne signifie pas de punir quelqu'un ou de rendre nos vies plus difficiles, c'est de sentir que nous faisons la bonne chose et que nous nous sentons à l'aise de communiquer des opinions divergentes qui sont dans l'intérêt supérieur des Canadiens ».

⁴³ <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/2014-ntrnl-dtvls-thcs/index-fr.aspx>

- Une autre stratégie pour reformuler cette question peut être de voir la divulgation comme la démonstration d'une « loyauté élargie⁴⁴ », ce qui correspond à la notion de servir pour le plus grand bien de tous. Élargir le cadre de cette façon peut permettre un rapprochement efficace entre les moteurs concurrents d'équité et de loyauté⁴⁵, ce qui peut mener à une perception plus positive de la divulgation d'actes répréhensibles.
- Une autre tactique possible peut être de demander aux employés d'envisager la façon dont ils pourraient être perçus par leurs collègues à l'avenir s'ils choisissent de ne pas agir. Cela pourrait motiver les personnes à examiner la situation d'un point de vue différent où ils pourraient possiblement reconnaître les désavantages liés au fait de garder le silence.
- Enfin, il est important de prendre note d'un élément clé, peut-être oublié, du choix entre l'équité et la loyauté. La non-divulgation peut aussi exister là où vous vous y attendez le moins, c'est-à-dire dans un contexte de dirigeants gentils et attentionnés. La raison qui sous-tend cette apparente contradiction est le fait que des employés pourraient ne pas vouloir faire rapport d'incidents d'actes répréhensibles parce qu'ils ont peur que leur dirigeant ne soit réprimandé. Des employés pourraient préférer endurer un collègue offensant, car ils sont inquiets du fait que les choses pourraient changer avec un nouveau dirigeant. Ils pourraient aussi s'inquiéter du fait que la divulgation d'actes répréhensibles auprès de leur dirigeant pourrait provoquer un changement de style, où ce dernier deviendrait plus acerbe et difficile d'approche.

À l'appui de cette idée, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) ont supposé que la faible relation négative mentionnée entre le « soutien du superviseur » et les comportements réels de divulgation existe parce que les employés pourraient souhaiter protéger leur superviseur, habituellement solidaire.

⁴⁴ Rorty (1997)

⁴⁵ Waytz, Dungan, et Young (2013)

4. MÉFIEZ-VOUS DU PÉRIL DES INCITATIFS

- Regardez plus loin que les chiffres lorsque vous menez des évaluations du rendement. Lorsque vous vous appuyez fortement sur la gestion par objectifs, cela peut mener à une situation où les dirigeants renforcent l'idée que « ce qui » est accompli est beaucoup plus important que « la façon » dont c'est accompli. Bien que cette approche ait été défendue, puisqu'elle retirait supposément l'ambiguïté et les biais du processus d'évaluation, des experts font valoir qu'elle pourrait faire obstacle ou éliminer notre capacité de raisonnement éthique, puisque nous justifions nos comportements de nombreuses façons (p. ex., « Le système m'a obligé à faire cela. »). Il fournit une manière facile d'agir de façon contraire à l'éthique sans reconnaître notre responsabilité envers ces comportements (Ashforth, & Mahendra, 2004).

Bien que certains ministères et agences commencent à accorder plus d'attention au « comment » de la gestion du rendement, cela doit être une priorité absolue à l'avenir.

- Certaines personnes ont fait valoir l'utilisation d'incitatifs financiers pour promouvoir la divulgation d'actes répréhensibles⁴⁶. Toutefois, malgré son apparence intuitive, cette recommandation n'est pas justifiée par les éléments probants existants.

Un récent rapport intitulé *Financial Incentives for Whistleblowers*, qui a été produit par la Financial Conduct Authority et la Prudential Regulation Authority pour la Banque d'Angleterre, a conclu, après une recherche sur l'utilisation d'incitatifs financiers par les organismes de réglementation américains, qu'« il n'y a, à ce jour, aucun élément probant empirique voulant que les incitatifs se soient traduits par une augmentation du nombre ou de la qualité des divulgations reçues par les organismes de réglementation. » [TRADUCTION]

D'autres recherches suggèrent que d'offrir des incitatifs financiers peut même avoir des incidences négatives. Par exemple, Deci, Ryan, et Koestner (1999) ont examiné 128 expériences menées pendant une période de près de trois décennies et ont conclu que « les récompenses tangibles ont tendance à avoir un important effet négatif sur la motivation intrinsèque. Lorsque les institutions... mettent l'accent sur le court terme et choisissent de contrôler le comportement

⁴⁶ Boz, Maysaa, et Morrison (pas de date)

des personnes, elles causent beaucoup de dommages à long terme ». (page 39)
[TRADUCTION]

Dans une étude particulièrement pertinente quant à la façon dont les incitatifs influent sur notre motivation à faire la bonne chose, les chercheurs ont examiné les incidences des incitatifs sur des personnes qui souhaitaient donner du sang à une clinique locale. Certains participants ont été payés, alors que pour d'autres le don de sang était bénévole. Les résultats ont démontré que les incitatifs avaient soit eu un effet nul, ou avaient de fait réduit le souhait des répondants de donner du sang, particulièrement parmi les femmes⁴⁷. Ces résultats soulignent la façon dont les incitatifs n'augmentent pas notre motivation à faire la bonne chose, et peuvent en fait avoir un effet contraire au sein de la fonction publique fédérale.

5. AGENTS SUPÉRIEURS DE DIVULGATION

Presque tous les ministères ont un ASD chargé de soutenir les employés qui envisagent de divulguer des actes répréhensibles⁴⁸. Les suggestions qui suivent soulignent les occasions de renforcer ce rôle afin de maximiser son efficacité :

- Créez des critères de sélection officiels des ASP. À l'heure actuelle, nous n'avons pas de procédures officielles utilisées à grande échelle pour contribuer au processus de sélection pour ces postes clés. Les faits probants anecdotiques recueillis au moyen d'entrevues suggèrent que dans certains cas, les nominations semblent avoir été faites au hasard.

Des directives officielles pourraient s'avérer très précieuses pour assurer que les bonnes personnes soient choisies. Ces critères pourraient être élaborés au sein de chaque ministère, qui pourrait également préciser les rôles et responsabilités clés rattachés au poste.

⁴⁷ Mellström, et Johannesson (2008)

⁴⁸ Chaque organisation est chargée de ses propres procédures de divulgation, et une majorité de ces organisations ont nommé un ASD. Toutefois, en raison de leur taille, certaines petites organisations n'en ont pas. Dans ce cas, les employés peuvent toujours s'adresser directement au Commissariat à l'intégrité du secteur public pour faire une divulgation ou demander des conseils.

Une approche comportant possiblement plus de valeur serait qu'une entité centralisée, comme le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), crée des normes universelles de sélection. Cette approche assurerait que chaque ministère suive des procédures semblables, maximisant ainsi l'uniformité du système. Elle apporterait également plus de légitimité au poste. Des critères de sélection nébuleux ou non uniformes peuvent porter le message non intentionnel qu'il s'agit davantage de rôles protocolaires, que de priorités fondamentales de l'organisation.

- Intégrer des évaluations psychométriques et autres au moment de désigner les candidats pour le poste d'ASD. Les éléments probants suggèrent que certains facteurs personnels ou liés à la personnalité influent sur la volonté d'une personne de briser le silence. Aussi, si la mauvaise personne obtient le poste d'ASD, une mauvaise expérience de divulgation vécue par un employé peut avoir un effet énorme sur la volonté d'autres personnes d'agir.

Par conséquent, il pourrait être prudent pour les ministères qu'ils intègrent une certaine forme d'évaluation psychométrique dans le processus de sélection pour évaluer ces caractéristiques. Il est logique de supposer que certains attributs comme la confiance en soi, le sens du devoir, la fiabilité, le tact, l'empathie et autres peuvent être importants à l'égard de la réussite dans un poste d'ASD.

- Fournir aux ASD une formation additionnelle sur ce à quoi s'attendre, ce qui est prévu et les clés de leur succès. Il y a également un manque d'uniformité dans la formation donnée entre ministères. Cela présente une belle occasion de créer un programme de formation davantage intégré.
- Parrainez une recherche qualitative axée sur les ASD pour établir les facteurs de succès clés pour le poste et comblez-le en conséquence. Encore ici, les ministères ou une entité centralisée (p. ex., le Commissariat ou le SCT) pourraient parrainer une recherche qualitative ou un sondage conçue pour cerner les critères de succès clés pour ce rôle. Ces renseignements peuvent être recueillis au moyen de consultations auprès d'ASD actuels ou en demandant aux employés le genre de profil qu'ils jugent important (ou les deux). Une autre idée pourrait consister à mener un examen par juridiction pour découvrir si d'autres secteurs utilisent ces rôles et comment ils les gèrent.

- Rappelez-vous que seulement des nominations ne sont pas suffisantes. En dépit de l'importance du rôle d'ASD, les éléments probants suggèrent fortement que cette pratique ne suffit pas à elle seule. Plus précisément, alors que les personnes qui sont affectées à ce genre de rôle font part avec enthousiasme de leur volonté à agir, elles peuvent quand même faillir à intervenir à un moment donné⁴⁹. Les organisations et les hauts dirigeants ministériels bénéficieraient qu'un soutien ferme et des ressources suffisantes soient fournis à ces « chiens de garde » clés, afin qu'ils puissent honorer efficacement leurs engagements.
- Soyez avertis et sensibles face aux conflits potentiels auxquels peuvent être confrontés les ASD. Bien que des personnes soient affectées au rôle d'ASD pour assurer que les actes répréhensibles soient traités et divulgués de manière appropriée au sein des ministères, les cadres supérieurs doivent être au courant des conflits potentiels et des préoccupations avec lesquels ces personnes pourraient devoir composer. Par exemple, les ASD peuvent toujours craindre des représailles de la part de collègues, bien qu'ils aient été nommés pour gérer ces enquêtes.

En raison de cette crainte, et sans orientation suffisante, les personnes occupant ces postes pourraient (à tort) croire que la principale responsabilité est de « sauver la face » de l'organisation en dissimulant les actes ou en intimidant ou en décourageant le divulgateur. Malgré leur nomination à un rôle de « chien de garde », sans directive concrète ou d'attentes et de responsabilités claires, les ASD pourraient ne pas s'acquitter adéquatement des obligations rattachées à leur rôle⁵⁰.

- Assurez une haute visibilité du rôle d'ASD. Au cours de nos entrevues, la mesure dans laquelle les personnes étaient au fait du rôle des ASD n'était pas claire. Cela cerne une occasion intéressante de mener une recherche pour découvrir le degré de visibilité de ce rôle au sein de l'organisation. Une évaluation récente sur les valeurs et l'éthique menée par Sécurité publique Canada donne de la crédibilité à cette hypothèse; il y a été énoncé que seulement 50 % des répondants ont affirmé se sentir à l'aise de procéder à une divulgation auprès de leur ASD ministériel⁵¹. Cela est plutôt décourageant, compte tenu de la fonction

⁴⁹ Miceli, Near, et Schwenk (1991); Near et Miceli (2008)

⁵⁰ Mesmer-Magnus et Viswesvaran, (2005)

⁵¹ Les lecteurs souhaitant lire le rapport complet peuvent le consulter à l'adresse : <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/2014-ntrnl-dtvlis-thcs/index-fr.aspx>

première de ce rôle. Les ministères pourraient souhaiter réfléchir à la façon dont ils informent, à l'heure actuelle, leurs employés au sujet de l'existence de ces rôles et relever des façons de rehausser la fréquence et la clarté des communications.

6. TENIR LES PERSONNES RESPONSABLES DE LEURS ACTES

- De nombreuses personnes à qui nous avons parlé ont souligné la grande frustration qui se produit lorsque des comportements inappropriés ou contraires à l'éthique sont mis au jour. Dans presque tous les cas, le dirigeant reçoit une « tape sur les doigts » et/ou « est muté ».

Cela lance le message très inquiétant, à l'effet que les dirigeants ne s'occupent que des leurs. Afin de réellement transformer la fonction publique fédérale et promouvoir la voix des employés, il est essentiel que les personnes, et particulièrement les dirigeants, soient tenues responsables de leurs actes. Comme l'ont mentionné de nombreux interviewés, les dirigeants ne sont pas syndiqués, alors on se demande comment il se fait que ces personnes ne soient pas congédiées ou, à tout le moins, rétrogradées.

Quand il est question de créer une culture d'intervention, l'importance de la responsabilisation a été exprimée avec force par Kleinhempel (2011) :

« 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 lorsqu'une société fait enquête sur un rapport d'inconduite, interprétant chaque signe et chaque mesure pour juger de la sincérité et de l'engagement de la direction. 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.

Le fait de prendre les plaintes et les rapports des employés au sérieux montre un aspect de la culture d'entreprise et, concurrentement, envoie un message clair pour encourager les divulgateurs potentiels.

Un programme de divulgation peut être magnifiquement conçu, mais il ne sera efficace que s'il reflète la véritable culture que l'entreprise promeut jour après jour au moyen du comportement de la direction et des valeurs promues par l'exemple. » [TRADUCTION]

- Bien qu'il soit compréhensible que toute l'information ne puisse être rendue publique, les dirigeants ministériels doivent communiquer le plus de renseignements possible de manière à ce que les gens sachent que ces préoccupations sont prises au sérieux et qu'une mesure subséquente en découlera. Cela peut être très efficace dans la restauration de la confiance envers le processus.
- Nous pourrions également parler de la responsabilisation des dirigeants, lorsqu'un fait a été porté à leur attention et qu'ils n'y ont pas donné suite. Bien qu'il puisse s'agir d'une faute par omission plutôt que d'une faute par action, chaque comportement a des conséquences sérieuses.
- Bien que les ministères doivent communiquer les résultats d'une enquête sur un incident d'acte répréhensible, nos entrevues suggèrent que beaucoup trop souvent, ils sont enterrés quelque part dans le site Web du ministère, sans attirer beaucoup d'attention. Il arrive rarement, sinon jamais, que les cadres supérieurs en parlent ouvertement. Cela peut renforcer l'idée que les hauts dirigeants ne sont pas intéressés à entendre parler de ces incidents. Une autre conséquence dommageable est que cela peut mener à la perception que la loyauté est dans les faits plus importante que l'équité.

À ce titre, il est fortement recommandé que les dirigeants, et particulièrement les cadres supérieurs, parlent ouvertement de ces cas (en protégeant, bien entendu, la vie privée et la confidentialité de manière appropriée). La modélisation d'une culture de transparence peut rehausser la confiance des personnes envers le système, tout en laissant savoir aux employés qu'une attitude de divulgation est appréciée.

7. AGISSEZ SANS DÉLAI

- Des comportements contraires à l'éthique ou inappropriés peuvent survenir rapidement et, parfois, sans avertissement. Cela crée un point décisif où les dirigeants doivent décider comment réagir à ce moment. Dans de nombreux cas, en raison de l'inconfort ou parce qu'ils ne savent pas quelle mesure prendre, les dirigeants « poursuivent leur chemin » et espèrent que l'incident sera oublié ou qu'il cessera. Malheureusement, sans une réaction immédiate, la crédibilité du dirigeant et de l'organisation sera sérieusement remise en question.
- Un autre problème posé par le report d'une mesure est qu'il envoie un message mixte à l'ensemble de l'organisation. Si la conformité aux valeurs et à l'éthique est vraiment la pierre angulaire d'une organisation, les dirigeants doivent immédiatement réagir à une violation. En l'absence d'une telle fermeté, des personnes pourraient se demander si ces valeurs sont aussi importantes qu'on le laisse entendre.

Cette recommandation est particulièrement importante pour les dirigeants les plus haut placés au sein du ministère, puisqu'ils constituent les modèles ultimes de création d'un climat éthique. S'il y a une hésitation ou un manque d'intérêt envers ces questions, il est difficile d'imaginer que d'autres dirigeants ou employés feront entendre leur voix. Pire encore, cela pourrait envoyer le message que ces comportements inappropriés sont admis, ou même souhaités.

- Bien qu'il soit essentiel de prendre des mesures immédiates, il est tout aussi important d'effectuer un suivi auprès des personnes qui divulguent des actes répréhensibles et de leur communiquer le plus de renseignements possible⁵². Sinon, les divulgateurs pourraient, et c'est compréhensible, supposer que rien n'a été fait ou que personne ne s'en soucie, ce qui peut se traduire par peu ou pas de confiance dans le système.

⁵² Burris, Detert, et Harrison (2010)

8. PRÊCHER PAR L'EXEMPLE

- Une étude récente a examiné les conditions dans lesquelles les employés se sentiraient le plus à l'aise de parler, y compris pour soulever des problèmes et des questions importantes auprès de la haute direction⁵³. La stratégie la plus efficace a été la sollicitation active de la part des dirigeants. Cela comprenait un effort concerté de la part du dirigeant pour mobiliser les employés afin d'obtenir leur rétroaction et leurs idées au sujet d'améliorations ou de questions émergentes. Une autre stratégie puissante serait d'entamer ces conversations alors que les employés sont directement impliqués dans leur travail. Cela pourrait possiblement provoquer une rétroaction en temps réel, en raison de la proximité de l'activité.

Il est important de noter que cette conclusion suggère que le fait d'avoir une politique de porte ouverte n'est pas suffisant, puisque cela fait reposer la responsabilité sur les épaules de l'employé. Même avec une politique de porte ouverte, les employés pourraient supposer que le dirigeant ne le fait que parce qu'il est tenu de le faire ou pour tenter de faire preuve d'ouverture. Mobiliser activement les membres de l'équipe et solliciter leur rétroaction envoie un message puissant à l'égard de son importance. Cela établit également le comportement attendu dans le cadre des activités quotidiennes.

- Cette recherche a également démontré d'autres comportements de la part de dirigeants ayant été positivement liés à des divulgations de la part d'employés. Sans surprise, les dirigeants qui ont pris des mesures à l'égard de suggestions et d'idées d'employés ont beaucoup plus de chance de voir des employés soulever des préoccupations puisqu'ils se sentent psychologiquement en sécurité de le faire (voir plus bas pour plus de détails à ce sujet). En outre, les dirigeants qui ont effectué un suivi par suite de commentaires d'employés ont également suscité plus de divulgations de la part de leurs employés.
- Le plus faible indicateur de divulgations de la part d'employés a été les mécanismes officiels, comme des boîtes à suggestions, des tableaux d'affichage sur l'Intranet ou la nomination d'une personne désignée pour recueillir les plaintes (p. ex., un ASD). Il a été supposé que la faiblesse de cette relation tient au fait que ces mécanismes ne demandent que peu ou pas d'effort de la part du

⁵³ Burris, Detert, et Harrison (2010)

dirigeant puisqu'ils sont établis et fonctionnement de manière indépendante. Ces options rassurent peu les employés quant au fait que leurs dirigeants sont véritablement intéressés à entendre leur voix.

Malheureusement, dans certains cas, les organisations et leurs dirigeants ne peuvent brandir leur code de conduite ou leurs politiques à titre de « protecteurs de la moralité⁵⁴ ». En d'autres mots, ces dirigeants pensent que leurs services doivent poser des actions morales et éthiques puisque leurs politiques et procédures imposent un tel comportement. Cette approche n'est ni réaliste ni efficace. Alors que les dirigeants doivent s'assurer que les codes et les politiques fournissent une feuille de route quant à la façon de se comporter, il est plus important que d'autres systèmes et protections soient mis en place pour assurer que ces comportements soient modélisés et incarnés quotidiennement.

De nombreuses personnes ont mentionné que, quelle que soit la fréquence à laquelle les dirigeants parlent de l'importance de divulguer les actes répréhensibles pendant la semaine des valeurs et de l'éthique, dans de nombreux cas, cela est perçu comme une tâche à accomplir plutôt que comme un engagement ferme. Cela semble être davantage une obligation (c.-à-d., Je dois dire ceci), plutôt qu'un engagement profond (c.-à-d., Je veux dire ceci). Créer un environnement sécuritaire n'est pas un événement annuel. C'est une entreprise qui doit être vécue et promue chaque jour.

- Les gestionnaires et les cadres ministériels devraient se rappeler de mentionner des questions particulières dans leurs communications. D'abord et avant tout, les dirigeants en matière d'éthique doivent mettre l'accent sur la responsabilité des employés envers la divulgation de comportements inappropriés. Les dirigeants devraient aussi régulièrement informer les employés au sujet des personnes qu'ils peuvent consulter pour obtenir des directives et des conseils quant à la décision d'aller ou non de l'avant.

Les administrateurs généraux et les cadres supérieurs devraient envoyer un message clair à l'effet qu'il n'y a aucune tolérance envers les comportements de représailles. Ils devraient également susciter une sensibilisation envers les ressources internes disponibles (p. ex., le Règlement informel de conflits, le Programme d'aide aux employés), la procédure ministérielle interne (p. ex., l'ASD) ainsi que le Commissariat. Cela donne aux gens la possibilité de prendre

⁵⁴ Brief, Buttram, et Dukerich (2001)

des mesures et dissipe l'incertitude entourant le processus de divulgation. Aussi, il serait très bénéfique de communiquer des éléments de cas appropriés et inappropriés et la raison sous-jacente.

La communication régulière de ces messages renforce la perception que les questions d'éthique et d'intégrité sont de la plus haute importance pour l'organisation. Elle valide également la notion que les employés ont parfaitement le droit, et sont encouragés à faire part de leurs préoccupations.

- Les dirigeants et les cadres doivent agir davantage à l'égard des renseignements déjà connus. Par exemple, s'il y a une rumeur au sein d'un ministère que personne ne veut travailler avec M. ou M^{me} X, cela devrait constituer un signal d'alarme. Les ministères doivent décider de quelle manière s'impliquer de façon active, avant qu'une plainte officielle ne soit déposée ou que des personnes choisissent de sortir de cette situation. Le fait que les personnes gardent le silence ne signifie pas que les rumeurs sont fausses. En fait, l'opposé pourrait être le cas, alors que les personnes sont trop craintives pour s'exprimer.

Cette situation s'aggrave lorsque des dirigeants affichant de mauvais comportements sont promus. Cela a un effet dévastateur envers la confiance au sein du ministère et peut être extrêmement difficile à surmonter.

- Enfin, lorsque c'est possible, les organisations devraient envisager de publiciser le fait qu'un incident de divulgation s'est traduit par un changement positif. La communication de ces réussites améliore la probabilité que d'autres divulgateurs potentiels décideront d'alerter la haute direction au sujet d'actes répréhensibles puisqu'ils sentent que leur divulgation pourrait mener vers un changement positif.

9. FORMATION ET ÉDUCATION

Une formation et une éducation approfondies constituent des éléments importants de la promotion d'une culture de divulgation. La présente section passe en revue les diverses formations disponibles :

- Raisonnement moral et éthique pour les dirigeants. De nombreux chercheurs ont fortement recommandé de fournir des programmes de formation en matière d'éthique pour rehausser la capacité de raisonnement éthique et moral des

dirigeants⁵⁵. Toutefois, il n'est pas surprenant que ces programmes seront inefficaces, sinon dommageables, si les comportements au sein de l'organisation ne correspondent pas au contenu. Pour être efficaces, ces programmes doivent démontrer qu'une conduite conforme à l'éthique est valorisée, non seulement en paroles, mais aussi dans les faits⁵⁶.

Un programme sur le raisonnement éthique et moral comporte de nombreux avantages. Comme des recherches antérieures l'ont démontré, les gestionnaires qui possèdent un degré élevé de raisonnement moral et éthique sont beaucoup plus efficaces dans leurs rôles, puisqu'ils sont beaucoup mieux outillés pour naviguer parmi les complexités de leur environnement de travail et sont plus sensibles aux implications morales et éthiques de diverses situations. Ab Ghani et autres (2011) suggèrent également qu'un raisonnement éthique avancé permet aux superviseurs d'être en mesure de résoudre des dilemmes d'ordre éthique sans causer de tort à d'autres personnes au sein de l'organisation. Heureusement, il s'agit d'une habileté qui peut être apprise, et une formation efficace peut aider les superviseurs à rehausser leur raisonnement éthique et moral et à être des modèles positifs pour leurs équipes.

- Les universitaires ont également reconnu le besoin pour les gestionnaires de bénéficier d'une formation sur la façon de traiter de manière appropriée des situations de divulgation⁵⁷. Alors que les gestionnaires peuvent parfois obtenir une formation sur les divers aspects du leadership, à notre connaissance, il n'y a, à l'heure actuelle, aucun cours, atelier, ni occasion de perfectionnement visant à préparer les gestionnaires sur la façon de traiter ce type de situation. Par l'intermédiaire des entrevues que nous avons menées, des personnes ont régulièrement mentionné les effets possiblement dommageables des mauvaises réactions de gestionnaires (p. ex., en devenant défensifs ou en montrant des signes d'inconfort comme en rougissant, en croisant leurs bras ou en s'appuyant sur le dos de leur chaise) lorsque leurs employés leur ont fait part de ce genre de préoccupations. Cela pourrait indiquer aux employés que le fait de s'exprimer est inapproprié, ce qui refroidira sans doute leur volonté de le faire à l'avenir.

⁵⁵ Jones, Massey, et Thorne (2003); Treviño, Weaver et Reynolds (2006)

⁵⁶ Ritter (2006); Treviño et Nelson (2007); Weber (2007)

⁵⁷ Mayer, Nurmohamed, Treviño, Shapiro et Schminke (2013); Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005)

Même les dirigeants ayant les meilleures intentions pourraient tomber dans ce piège en raison de leur inconfort. Ces ateliers pourraient présenter des stratégies pour les gestionnaires sur la façon de traiter ces situations (p. ex., en posant des questions exploratoires sans jugement). Beaucoup de temps devrait aussi être consacré à l'éducation des gestionnaires au sujet des types d'émotions qu'ils ressentent à ce moment ainsi qu'à la présentation de stratégies pour gérer efficacement ces émotions de manière à ce qu'elles ne se traduisent pas par un échec au moment le plus important. Enfin, dernier élément mais non le moindre, les gestionnaires pourraient également tirer avantage de connaître les ressources clés vers qui aiguiller leurs employés (p. ex., Programme d'aide aux employés et ASD).

Il convient de noter que l'une des raisons pour lesquelles les dirigeants pourraient se sentir mal à l'aise de recevoir cette information est qu'elle pourrait donner une piètre impression de leur capacité à gérer leur équipe. Ces craintes peuvent pousser des dirigeants habituellement compétents à fermer les yeux sur ces actions inappropriées ou à minimiser leur importance. Cela est bien compréhensible. Toutefois, le fait d'accroître la sensibilisation à l'égard de ces pièges peut permettre de mieux outiller les dirigeants en vue de traiter de ces situations à l'avenir, si elles devaient se produire.

L'importance de fournir ce type de formation est mise en évidence par les recherches internationales, qui ont démontré que la grande majorité des employés tentent d'abord de sonner l'alarme à l'interne⁵⁸. Une série d'études portant sur des employés de la fonction publique en Australie a démontré que 97 % des employés ont d'abord divulgué un acte répréhensible à l'interne, seulement 10 % s'étant éventuellement tournés vers l'extérieur de leur organisation⁵⁹. Ceci illustre combien la réaction initiale des dirigeants est cruciale dans ce processus, puisqu'elle offre une occasion d'intervention, avant que la situation ne s'aggrave.

⁵⁸ Moberly (2014)

⁵⁹ Donkin, Smith, Brown (2008)

- La formation devrait également être axée sur les « points morts » du point de vue de l'éthique. Une recherche considérable a documenté la façon dont les gens peuvent prendre des décisions contraires à l'éthique⁶⁰. Les gestionnaires devraient être exposés à ce champ d'études pour être mieux préparés à gérer ces situations.

Ce phénomène de comportement contraire à notre système de croyances a été illustré de façon puissante dans le livre intitulé « Blind Spots » (Bazerman et Tenbrunsel, 2011). Les auteurs ont, de manière convaincante, fait valoir que la raison pour laquelle tant de gens échouent à faire ce qu'ils considèrent comme la bonne chose découle des différents systèmes qu'ils utilisent pour traiter de leurs actes à un moment ou un autre. Par exemple, lorsqu'il est demandé à des personnes d'envisager comment elles se comporteraient dans une situation hypothétique, elles l'approchent d'une manière froide et dénuée d'émotion. Dans ce contexte, elles exercent un raisonnement rationnel et choisissent une option qui s'harmonise à leur moi idéalisé.

Toutefois, lorsqu'elles sont confrontées à une situation dans la vie réelle, elles agissent souvent à l'encontre de cette affirmation puisqu'elles ont sous-évalué ou complètement ignoré le pouvoir des émotions qu'elles ressentiraient à ce moment. Essentiellement, elles sont émotionnellement prises en otage.

Cela établit un scénario intéressant parce que les gens continuent de se voir comme de « bonnes personnes », ce qui les mène à rationaliser leur comportement après le fait, et à rejeter le blâme sur des circonstances externes.

Bazerman et Tenbrunsel (2011) suggèrent, afin de maximiser les chances que ces personnes respecteront notre conscience morale, qu'elles devraient être encouragées non seulement à réfléchir à diverses situations, mais aussi à imaginer comment elles se sentiraient dans ces dernières. Cela assurerait que les déclencheurs émotionnels possibles qui pourraient les faire dérailler pourraient potentiellement être contournés et elles seraient mieux à même de respecter leurs croyances de base.

⁶⁰ Cacrucci, (2016)

- Une formation devrait être offerte à tous les niveaux de l'organisation. Les universitaires soulignent que ce type de formation serait offert à tous les employés, sans égard à leur échelon ou à leur rôle au sein de l'organisation⁶¹. Bien que la formation pourrait être personnalisée en fonction des préoccupations et défis particuliers de différents groupes, certains concepts de base pourraient être communiqués à tous, en fournissant des stratégies pour gérer les divulgations et identifier les émotions possibles qui pourraient être ressenties.

La littérature présente un exemple où, alors que les dirigeants doivent comprendre ce que signifie d'être un « chef de l'éthique » au sein de leur organisation, les employés doivent également reconnaître qu'ils jouent un rôle inestimable dans la création d'un environnement éthique par l'intermédiaire de leurs comportements.⁶²

- Une autre possibilité de formation importante, sans doute encore plus puissante, réside dans le contrôle que chaque dirigeant peut exercer, sans égard où il se trouve dans la hiérarchie organisationnelle. Plus précisément, les chefs d'équipes pourraient régulièrement réunir leurs employés pour discuter de scénarios en matière d'éthique qu'ils pourraient possiblement vivre. Ce genre d'introspection forcée peut accroître la sensibilisation parmi les employés au sujet de ces scénarios et présenter une occasion de discuter des mesures les plus appropriées à prendre dans le cas d'un tel scénario.

Ce genre d'échange ouvert permettrait d'atteindre de nombreux objectifs. D'abord, il cerne et clarifie les paramètres de comportements qui doivent être divulgués, ce qui maximise la probabilité que des personnes prennent les mesures appropriées lorsqu'elles seront justifiées. Ensuite, il montre à toutes les parties touchées que ces situations sont complexes et chargées d'émotivité. Il réduit la probabilité que des personnes se sentent seules dans leurs efforts pour traiter de ces questions.

⁶¹ Anand, Ashforth, et Mahendra (2004); Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005)

⁶² Mayer, Nurmohamed, Treviño, Shapiro et Schminke (2013)

10. L'UNION FAIT LA FORCE

Une série de trois études a examiné les influences sociales complexes qui peuvent entraver notre volonté à briser le silence. L'équipe de recherche a prédit que les employés seraient plus enclins à divulguer des actes répréhensibles s'ils percevaient leur superviseur et leurs collègues comme étant des personnes éthiques. Dans les situations où l'une des deux parties était jugée être contraire à l'éthique, la probabilité de divulgation serait réduite. Cette relation est illustrée par la formule suivante :

Figure 1 : Probabilité de divulgation en fonction des perceptions au sujet de l'éthique du dirigeant et des collègues

	Dirigeant éthique	Dirigeant non éthique
Collègues éthiques	Plus forte probabilité de divulgation	Divulgation peu probable
Collègues contraires à l'éthique	Divulgation peu probable	Divulgation peu probable

Selon les chercheurs, lorsque les superviseurs et les collègues sont jugés être éthiques, cela envoie un message uniforme aux employés qu'il est attendu et sécuritaire de divulguer des actes répréhensibles. Toutefois, si l'un de ces groupes n'est pas jugé être éthique, cela diminue la volonté de s'exprimer, même avec l'appui d'un superviseur, puisqu'il n'y a pas de confiance dans le système.

C'est précisément ce que leur recherche a permis de découvrir. Les personnes qui sentaient que leurs superviseurs et leurs collègues étaient éthiques avaient beaucoup plus tendance à sonner l'alarme. Tout aussi intéressant, lorsque les deux parties étaient éthiques, les employés ressentaient également une moins grande crainte de représailles. Par conséquent, les chercheurs ont fait valoir que l'établissement d'une culture qui soutient la divulgation interne, « c'est l'affaire de tous⁶³. »

À la lumière de ces conclusions, il a été recommandé que les dirigeants portent attention non seulement à leurs mots et agissements, mais également aux normes et aux comportements au sein du groupe. Si les membres de l'équipe n'affichent pas des

⁶³ Mayer, Nurmohamed, Treviño, Shapiro et Schminke (2013)

comportements éthiques ou encore les minimisent ou les banalisent, cela pourrait avoir une incidence sérieuse sur la volonté des membres de l'équipe de s'exprimer. Plus généralement, les cadres supérieurs et dirigeants ministériels devraient surveiller le degré d'uniformité ou de manque d'uniformité à tous les échelons de leur organisation.

RECOMMANDATIONS GLOBALES

1. MENER D'AVANTAGE DE RECHERCHES SUR LA CRAINTE DE REPRÉSAILLES

Une agence centralisée, comme le SCT, ou une entité indépendante, comme le Commissariat, pourrait parrainer un autre projet de recherche sur la crainte de représailles de manière plus étendue au sein de la fonction publique fédérale. Un sondage détaillé pourrait être envoyé afin de mieux comprendre la divulgation, la crainte de représailles, ainsi que la confiance des employés dans les systèmes actuels, y compris des suggestions d'améliorations.

Un des avantages de ces sondages est que les répondants pourraient nommer un dirigeant de l'éthique qu'ils connaissent ou pour lequel ils ont travaillé (p. ex., ceux à qui les gens se sentent le plus à l'aise de parler). Ces personnes pourraient former un « groupe de discussion d'experts » conçu pour mieux comprendre les « pratiques exemplaires » en matière de création d'une culture fondée sur l'éthique.

2. REVOIR LA LOI SUR LA PROTECTION DES FONCTIONNAIRES DIVULGATEURS D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES (LPGDAR)

Bien qu'un examen détaillé de la LPGDAR dépasse largement la portée du présent document, une observation principale doit être mentionnée. Le cadre du Projet de responsabilisation du gouvernement a créé six « pratiques exemplaires » en matière de divulgation, lesquelles sont fondées sur près de 40 ans de leçons apprises.

Leurs experts font valoir que l'un des éléments les plus importants d'une loi efficace a trait au « fardeau de la preuve », c'est-à-dire la quantité d'éléments probants qu'une personne doit fournir pour prouver une cause. À leur avis, une pratique exemplaire internationale serait de demander à l'employeur de présenter des éléments probants

additionnels au soutien de son innocence lorsqu'une mesure de représailles est soumise, plutôt que cette responsabilité repose sur les épaules du plaignant⁶⁴.

3. REHAUSSER LA SENSIBILISATION ET MIEUX PROMOUVOIR LE MANDAT DU LE COMMISSARIAT

- Pendant leurs entrevues, les employés du Commissariat ont mentionné que lorsque des personnes se présentent à leurs kiosques lors de divers forums et foires de connaissances, la perception est que les membres du Commissariat sont des experts et gèrent entièrement la fonction de divulgation, ce qui n'est pas le cas. Cette responsabilité incombe au SCT. Cela a mené à de la confusion et de la frustration au sein des employés. Bien que ce fait ne se veuille pas une critique du STC, cela suggère qu'il y a une occasion extraordinaire de relever des façons de mieux éduquer et de promouvoir les paramètres de la divulgation au sein du secteur public fédéral. Il est donc suggéré que des consultations soient tenues entre le SCT et le Commissariat pour établir la meilleure voie pour l'avenir.

Cette recommandation va au-delà de la révision à venir de la LPFDAR. Compte tenu du fait que l'année 2017 marque le 10^e anniversaire du Commissariat, le moment est peut-être venu de réfléchir aux leçons apprises et d'établir la meilleure façon d'organiser le programme de divulgation, afin d'en maximiser l'efficacité pour toutes les parties. C'est seulement au moyen de cette consultation de haut niveau et de la collaboration que le changement de culture souhaité sera réalisé.

- Le Commissariat devrait poursuivre ses efforts en vue de promouvoir son existence et la façon dont il soutient la divulgation au sein du secteur public fédéral. De nombreux interviewés ont déclaré que le nom n'indique pas clairement son mandat et soulève des questions et de la confusion.

⁶⁴ Les lecteurs qui souhaitent lire le rapport complet devraient consulter « Check out Checkmate to Corruption: Making the Case for a Wide-Ranging Initiative on Whistleblowing Protection (Public Services International, novembre 2016)

MOT DE LA FIN

La plupart des personnes s'entendent pour dire que le maintien des plus hautes normes d'éthique et d'intégrité est de la plus haute importance pour le secteur public fédéral et ses employés. Il est donc raisonnable de supposer qu'il ne serait pas seulement attendu, mais souhaité d'avoir un environnement au sein duquel les personnes sont en mesure de s'exprimer à l'égard de tout acte répréhensible potentiel. Toutefois, malgré son importance évidente, ce n'est pas facile à réaliser.

Il y a de nombreux facteurs qui peuvent nous encourager à parler et il est clair, à la lumière de cet examen, qu'il s'agit d'une responsabilité collective. Les dirigeants, les parties prenantes (p. ex., le Commissariat et le SCT), ainsi que les employés ont tous un rôle à jouer.

Bâtir un environnement sécuritaire nécessitera un énorme changement de culture, dans lequel la dissension est acceptable et encouragée. Il nécessite également que la divulgation devienne plus normalisée. Plutôt que d'être vue comme héroïque ou démoniaque, elle doit devenir une composante de notre environnement quotidien.

En dépit des défis qui nous attendent, la recherche nous montre le chemin. En accroissant la capacité et en faisant preuve de courage moral, le secteur public fédéral peut devenir le porte-étendard mondial en la matière.

RÉFÉRENCES

- Ab Ghani, N., Galbreath, J. et Evans, R. (2011). Work experience and whistle-blowing intention: The mediating role of ethical reasoning, in Voges, Kevin and Cavana, Bob (ed), ANZAM 2011, 7 déc. 2011. Wellington, Nouvelle-Zélande ANZAM
- Anand, V., Ashforth, B. E., et Joshi, M. (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. Academy of Management Executive, 19(4), 9-23.
- Barnett, T. (1992). Why Your Company Should Have A Whistleblowing Policy. Sam Advanced Management Journal, Automne, 1992, 37-42
- Bateman, T.S., et Crant, J.M (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. Journal of Organizational Behavior, 14, 103-118.
- Batson, C. D., Kobrynowicz, D., Dinnerstein, J. L., Kampf, H. C., et Wilson, A. D. (1997). In a very different voice: unmasking moral hypocrisy. Journal of Personality and Social Psychology, 72, 1335-1348.
- Bazerman, M. H., et Tenbrunsel, A. E. (2011). Blind spots: why we fail to do what's right and what to do about it. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Berry, B. (2004). Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing. Employee Responsibilities and Rights Journal, 16(1), 1-11.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., et Matthiesen, S.B. (2010). Predicting proactive behaviour at work: exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 371-394
- Bloxham, E. (2011). How to encourage the right kind of whistleblowers. Fortune Magazine.
- Boz, A., Maysaa, M., et Morrison, M. (pas de date). Getting Better All The Time: Cultivating a Positive Workplace in the Public Sector. Université Carleton. Mémoire.
- Brabeck, M. (1984). Ethical characteristics of whistle blowers. Journal of Research in Social Medicine, vol. 101, 2008, p. 41-53.
- Brief, A. P., Buttram, R. T., et Dukerich, J. M. (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In M. E. Turner (Ed.), Groups at work: Theory and research: 471–499. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Brody, R. G., Coulter, J. M., et Mihalek, P. H. (1998). Whistle-blowing: A cross-cultural comparison of ethical perceptions of U.S. and Japanese accounting students. American Business Review, 16, 14–21.

Brody, R. G., Coulter, J. M., et Lin, S. (1999). The effect of national culture on whistle-blowing perceptions. Teaching Business Ethics, 3, 385–400.

Brown, A.J. (Ed.) (2008) Whistleblowing in the Australian public sector: Enhancing the theory and practice of internal witness management in public sector organizations. Australia National University Press.

Burris, E.R., Detert, J.R., et Harrison, D. (2010). Employee Voice and (Missed) Opportunities for Learning in Credit Unions. Filene Institute.

Cacrucci, R. (2016). Why ethical people make unethical choices. Harvard Business Review, 16 décembre.

Casal, J. C. et S. S. Zalkind: 1995, Consequences of Whistle-Blowing: A Study of the Experiences of Management Accountants, Psychological Reports 77, 795–802.

Christie, P. M. J., Kwon, I. G., Stoeberl, P. A., et Baumhart, R. (2003). A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea, and the United States. Journal of Business Ethics, 46, 263–287.

Chiu, R. K. (2003). Ethical judgment and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control. Journal of Business Ethics, 43, 65–74.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627-668.

Donkin, M., R. Smith et A.J. Brown. (2008). 'How Do Officials Report? Internal and External Whistleblowing' in A.J. Brown (ed.), Whistle-blowing in the Australian Public Sector: Enhancing the theory and practice of internal witness management in public sector organizations. Canberra : ANU E-Press.

Dowden, C. (2015). The humble rock star – Why CEOs should share the spotlight. Financial Post (2 mars).

Dungan, J, Waytz, A et Young, L. (2015). The psychology of whistleblowing. Current Opinion in Psychology 2015, vol. 6., pp. 129–133.

- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44 (2), 350.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., et Pisano, G. P. (2001). Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. Administrative Science Quarterly, 46 (4), 685.
- French, J.R.P. et Raven, B.(1959) The bases of social power. In D. Cartwright and A. Zander (Eds), Group dynamics. New York: Harper et Row.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C. et Martinko, M. J. (2003) The decision to blow the whistle: A social information processing framework. Academy of Management Review, 28, 107-123.
- Gundlach, M.J., Martinko, M.J., et Douglas S.C. (2003). Emotional intelligence, causal reasoning, and the self-efficacy development process. International Journal of Organizational Analysis, 11, 229-246.
- Graham, J. W. (1986). Organizational Citizenship Informed by Political Theory. Mémoire présenté à la réunion annuelle de l'Academy of Management, Chicago, IL, Août.
- Izzo G (2000) Cognitive moral development and real estate practitioners, Journal of Real Estate Research, 20, 119-141.
- Jones, J., Massey, D. W., et Thorne, L. (2003). Auditors' ethical reasoning: Insights from past research and implications for the future. Journal of Accounting Literature, 22, 45-103.
- Jubb, P. B. (1999). Journal of Business Ethics, 21(1), 77-94.
- Kark, R., et Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. Journal of Organizational Behavior,30(6), 785-804.
- Keenan, J. P. (1995). Whistleblowing and the First-Level Manager: Determinants of Feeling Obligated to Blow the Whistle, Journal of Social Behavior and Personality.10(3), 571–584.
- Keenan, J. P. (2000). Blowing the Whistle on Less Serious Forms of Fraud: A Study of Executives and Managers, Employee Responsibilities and Rights Journal 12(4), 199–217.
- Keenan, J.P. (2007). Comparing Chinese and American Managers on Whistleblowing. Employee Responsibilities and Rights Journal, 19, 85–94.

King, G., III. (1997). The Effects of Interpersonal Closeness and Issue Seriousness on Blowing the Whistle, The Journal of Business Communication 34(4), 419–436.

King, G., III (1999). The Implications of an Organization's Structure on Whistleblowing, Journal of Business Ethics 20, 315–326.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., et Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. Research in Organizational Behavior, 29, 163-193.

Kleinhempel, M. (2011). Whistleblowing Not an Easy Thing To Do. Effective Executive. Juillet 2011., pp. 44-50.

Latane, B et J. Darley. (1970). The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help? New York; Appleton-Century-Crofts.

Lau, V.C.S., Au, W.T., et Ho, J.M.C. (2002). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behaviour in organizations. Journal of Business and Psychology, 18, 73-99.

May, D. R., Gilson, R. L., et Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(1), 11-37.

Mayer, D.M., Nurmohamed, S, Klebe Treviño, L, Shapiro, D. L., et Schminke, M. (2013) Encouraging employees to report unethical conduct internally : It takes a village. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol.121 (2013), pp. 89–103.

Mellström, C., et Johannesson, M. (2008). Crowding out in blood donation: Was Titmuss right? Journal of the European Economic Association, 6, 845-63.

Mesmer-Magnus, Jessica, et Chockalingam Viswesvaran. (2005) Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation. Journal of Business Ethics. Vol. 62., pp. 277-297.

Miceli, M. P. et J. P. Near. (1984) The Relationships among beliefs, organizational position, and whistleblowing status: A discriminant analysis, Academy of Management Journal 27(4), 687–705.

Miceli, M. P. et J. P. Near. (1992) Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees (Lexington, New York).

Miceli, M.P. et Near, J.P. (1998). Individual and situational correlates of whistleblowing. *Personnel Psychology*, 41, 267-281

Miceli, M. P. et J. P. Near: 2002, What Makes Whistle-Blowers Effective? Three Field Studies, *Human Relations*, 55(4), 455–479.

Miceli, M. P., J. P. Near et C. R. Schwenk: 1991, Who Blows the Whistle and Why?, *Industrial and Labor Relations Review* 45(1), 113–130.

Miceli, M.P., Near, J.P, Rehg, M.T., et Van Scotter, J.R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing. *Human Relations*, 65, 923-954

Moberly, R. (2014). To persons or organizations that may be able to effect action: whistleblowing recipients. In Brown, A.J. et autres (eds), *International Handbook on Whistleblowing Research*. Cheltenham: Edward Elgar.

Morrison, E. W., et Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management Review*,25(4), 706-725.

Near, J.P. et Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*. 4 (1):1 - 16.

Near, J.P. et Miceli, M.P.. (1995). Effective Whistle-Blowing. *The Academy of Management Review*. Vol. 20, no 3., pp. 679-708.

Near, J.P. et Miceli, M. P. (1996). Whistleblowing : Myth and Reality, *Journal of Management*. 22(3), 507–526.

Near, J.P., et Miceli, M. (2008). Wrongdoing, whistleblowing and retaliation in the U.S. government: What have researchers learned from the Merit Systems Protection Board (MSPB) *Review of Public Personnel Administration*, 28, 263-281.

Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., et Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59 (1), 34-72.

Parmerlee, M.A., Near, J.P., et Jensen, T.C. (1982), « Correlates of whistle-blowers' perceptions of organizational retaliation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27 no 1, pp. 17-34.

Public Concern At Work (2010). *Where's Whistleblowing Now? Ten Years of Legal Protection for Whistleblowers.*

Qusqas, F., et Kleiner, B. H. (2001). The difficulties of whistleblowers finding employment. Management Research News, 24(3/4), 97-100.

Ritter, B. (2006). Can business ethics be trained? A study of the ethical decision-making process in business students. Journal of Business Ethics, 68, 153–164.

Rorty, R. (1997). Dans R. Bonketoe, et M. Stepaniants (Eds.), « Justice as a larger loyalty » in justice and democracy: Cross-cultural perspectives (pp. 9–22). Hawaii : University of Hawaii Press.

Salancik, G. R., et J. Pfeffer. (1974). "The bases and use of power in organizational decision making: the case of a university." Administrative Science Quarterly, 19:453-473.

Schachter, S. (1959). The Psychology of Affiliation: Experimental Studies of the Sources of Gregariousness.

Shapiro, D. L. et DeCelles, K. (2005). Exposing organizations' 'dirty laundry': Revisiting how, and why, employees blow the whistle. Mémoire présenté à la réunion annuelle de l'Academy of Management, Honolulu, HI.

Shaver, P. R., et Klinnert, M. (1982). Schachter's theories of affiliation and emotions: Implications of developmental research. Dans L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 3, pp. 37–71). Beverly Hills (Californie) : Sage.

Sims, R. L. et J. P. Keenan. (1998). Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables, Journal of Business Ethics 17, 411–421.

Sivanathan, N., et Fekken, G. C. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. Leadership & Organization Development Journal, 23(4), 198–204.

Stewart, J. et O'Leary, C. (2006) Factors affecting internal auditors' ethical decision making: Other corporate governance mechanism and years of experience, in Proceedings Accountability, Governance and Performance Symposium, Brisbane, Australia.

Sunday, F.T. (2015). Effects of Whistle Blowing Practices on Organizational Performance in the Nigerian Public. Journal of Marketing and Management, 6, 41-61.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., et Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. Journal of Management, 32(6), 951-990.

Valdesolo, P., et Desteno, D. (2007). Moral Hypocrisy: Social Groups and the Flexibility of Virtue. Psychological Science,18(8), 689-690.

Verschoor, C. C. (août 2005). Benchmarking ethics and compliance programs. Strategic Finance, Vol. 87 (iss. 2), pp. 17-18,61 (3 pages).

Waytz, A, Dungan, J, & Young, L. (2013) The whistleblower's dilemma and the fairness–loyalty tradeoff. Journal of Experimental Social Psychology. vol. 49 (2013)., pp.1027–1033.

Waytz, A., Dungan, J., et Young, L. (n.d.). Attitudes Toward Whistleblowing Measure. PsycTESTS Dataset.

Williams, K. D., et Nida, S. A. (2011). Ostracism: Consequences and Coping. *Current Directions in Psychological Science*,20(2), 71-75.