

Les mécanismes de protection des dénonciateurs -
Instrument pour contrer la corruption ou moteur de transformation des rapports de
travail?

Nathalie Des Rosiers
Notes pour une allocution
Université d'Ottawa
4 mars 2004

Merci de m'avoir invitée.

Dans le temps qui m'est alloué, je veux vous proposer une réflexion critique sur les mécanismes de protection des dénonciateurs. Mon propos est le suivant : les mesures (lois, politiques) de protection de dénonciateurs sont très utiles dans notre société, mais leur apport comme mesure pour contrer la corruption est limitée. Leur potentiel ne devrait pas être vu seulement dans un contexte d'anti-corruption mais dans un contexte de transformation de rapports de travail inégaux. Si on les analyse seulement comme mesures anti-corruption, on doit avoir des attentes modestes à l'égard de ces mécanismes. Ils sont pas **suffisants**. Ce sera la première partie de mon exposé. Mais, ces mesures de protection sont **nécessaires** si on les voit dans un contexte :

- d'affirmation de l'autonomie morale du travailleur et
- de démocratisation du milieu de travail.

Je conclurai avec quelques remarques sur l'évaluation des mesures de protection des dénonciateurs si elles sont appréciées dans ce contexte.

I – L'insuffisance de la protection des dénonciateurs comme mesure pour contrer la corruption

Dans cette première partie, j'expose pourquoi même les meilleures dispositions de protection des dénonciateurs ne donnent pas beaucoup de succès comme mesures anti-corruption. Toutes les études le démontrent, l'élimination de la corruption et l'adoption de comportements éthiques dans l'entreprise ou au gouvernement passent davantage par des démonstrations de leadership envers les pratiques éthiques, un effort de répertorier les incitatifs contraires au comportement éthique, de les modifier et d'identifier des meilleures pratiques, d'avoir des mesures de succès internes qui font la promotion de comportements éthiques.

Pourquoi? Pourquoi, même avec la meilleure protection du monde, on ne peut pas s'attendre à ce que la dénonciation devienne une pratique qui ait des effets dissuasifs déterminants à l'endroit de la corruption?

Les mécanismes de protection des dénonciateurs abondent dans nos lois : par exemple, il y en a depuis longtemps en matière de protection de l'environnement et de santé et sécurité des travailleurs. Ces mécanismes visent toujours à protéger le travailleur lorsqu'il ou elle identifie de pratiques illégales. En général, ils protègent le travailleur contre les représailles de son employeur, entre autres, le congédiement, et permettent au travailleur d'obtenir un soutien moral en référant à un organisme externe sa plainte. Il est clair, lorsqu'on analyse les succès en matière d'environnement ou de santé et sécurité au travail que la protection de l'environnement ou l'élimination des pratiques dangereuses en matière de travail ne passent pas par la dénonciation mais bien par tout un ensemble de mesures : la responsabilisation et le leadership des actionnaires et des hauts dirigeants à l'égard des valeurs identifiées dans la loi (protection de l'environnement ou santé et bien-être des travailleurs), l'avènement d'une culture de conservation et de recyclage, et des programmes de vérification des pratiques, (environmental audit), et des coûts plus élevés face au non respect de la loi.

Quels sont les défis des mesures de protection des dénonciateurs? Pourquoi ne fonctionnent-ils pas toujours? Je ne fais proposer que deux points a) l'ambivalence de la société à l'égard de la dénonciation b) le caractère individualiste de ce mécanisme dans un contexte où des facteurs systémiques sont souvent présents.

a) L'ambivalence sociale face au phénomène de la dénonciation

Imaginez les scénarios suivants:

1. Une femme appelle ses sœurs pour leur dire que lorsqu'elle était enfant, elle a été abusée sexuellement par leur père, maintenant mourant.
2. Une personne appelle le gouvernement de l'Ontario pour dire qu'il pense que son voisin reçoit illégalement des prestations d'aide sociale
3. Un employée junior appelle une journaliste pour lui faire part de ses soupçons à l'égard de son employeur en matière de contrats
4. Un Athlète appelle les organisateurs pour dire qu'il pense que son adversaire dans la compétition prend des stéroïdes.

5. Une employée appelle le Bureau de l'éthique pour dénoncer une autre travailleuse qui abuse de ses congés de maladie.

Ces scénarios évoquent dans la population des réactions différentes : si certaines personnes sont sympathiques à la verbalisation d'agressions sexuelles passées, à la dénonciation de corruption, elles le sont peut-être moins à l'égard des dénonciations par les voisins de fraude d'aide sociale ou d'abus de congés de maladie.

Le contexte dans lequel le phénomène de la dénonciation se présente est donc marqué d'ambiguïté et d'ambivalence. Dans les cours d'école, on n'aime pas les porte-paniers. Notre société n'oblige pas les citoyens à appeler la police si on est témoin d'un crime. Avant d'être dénonciateurs, nous sommes des travailleurs qui opèrent dans un monde où les valeurs de loyauté sont prisées. Le dilemme moral du dénonciateur, comme l'ont bien expliqué les autres membres du panel, c'est cette confrontation entre, d'une part, l'obligation de loyauté envers l'employeur et l'obligation de respecter une valeur plus significative (valeur d'honnêteté ou d'intégrité).

Mais l'environnement peut soupçonner que ce n'est pas par supériorité morale que la dénonciation se produit mais par intérêt personnel : réfléchissez aux réponses qu'on entend souvent : « la personne dénonce avant d'être dénoncée, la personne dénonce parce qu'elle est déçue et fâchée, la personne dénonce par vendetta personnelle, la personne dénonce parce qu'elle ne sait pas travailler en équipe, la personne dénonce pour se donner une personnalité publique, etc. » Toutes ces appréciations sont courantes.

Notre droit est farci d'expression de ce devoir de loyauté. Qu'on parle de milieu de travail hiérarchique ou horizontal, le milieu de travail demande qu'on subordonne ses intérêts personnels aux intérêts de l'entreprise, que ce soit dans le secteur privé ou public. Dans un contexte plus large, nos romans, émissions de télévision, pièces de théâtre, expriment tous un attachement à la valeur de la loyauté. C'est ce qui permet les rapports sociaux.

Le mot français « dénonciateur » est péjoratif. On parle de « snitch lines ». Cette ambivalence se vit par les dénonciateurs potentiels. La dénonciation se vit donc comme une confrontation entre des valeurs, valeur de loyauté d'un côté et autre valeur d'honnêteté, par exemple, ou valeurs éthiques. Le dénonciateurs vit donc dans une confrontation de ses valeurs avec son environnement. C'est toujours très pénible, peu importe la protection qu'il ou elle peut recevoir.

Une autre limite aux mécanismes de protection des dénonciateurs c'est qu'ils proposent une réponse très individuelle à un problème souvent systémique. En général, et évidemment je ne me prononce pas sur les scandales récents, les problèmes de malhonnêteté ou comportements contraires à l'éthique ne se présentent pas toujours de façon claire. Ils se font dans un contexte de zones grises, de petits manquements aux règles qui pourraient passer pour inefficaces : il faut trois soumissions pour un contrat et on n'a pas le temps, il faudrait un concours pour nommer ce candidat mais il est bien qualifié. Le phénomène de la dénonciation oblige une qualification sévère de comportement : il passe d' « erroné » à « illégal ». La dénonciation oblige donc à diviser le milieu de travail en camps, les bons et les méchants, les vertueux et les lâches. Toutes ces divisions peuvent masquer les aspects systémiques du problème : le manque de temps, l'inefficacité des règles, ou le manque d'argent.

Ce n'est pas comme je l'ai dit au début que les mesures de protection et entre autres celles proposées dans le cadre de la nouvelle législation fédérale soient inutiles, au contraire et je passe tout de suite à énoncer dans quelle mesure elles sont utiles, mais elles ne doivent surtout pas être présentées comme une réponse complète ou suffisante pour contrer la corruption ou promouvoir une culture éthique.

II- La nécessité des mesures de protection des dénonciateurs comme outils de promotion de l'autonomie morale du travailleur

À mon avis, les mesures de protection des dénonciateurs doivent être vues dans le cadre d'une affirmation de la capacité morale du travailleur. Elles doivent se voir comme un soutien à tous les travailleurs. Elles doivent être perçues et mises de l'avant comme un enrichissement pour l'entreprise. Il s'agit de promouvoir la capacité morale des employés et de leur donner le droit de questionner le comportement de leurs supérieurs.

On répond aux besoins physiques des employés : c'est dans ce but qu'on prescrit des conditions minimales de travail, de salaire minimum, de pause, de vacances. Il faut aussi protéger l'autonomie morale du travailleur et respecter sa dignité humaine dans le cadre de sa participation raisonnée à une entreprise. Les mesures de protection des dénonciateurs doivent avoir ce but. Elles doivent s'inscrire dans une démarche de soutien aux travailleurs et elles devraient aboutir à des structures décisionnelles plus transparentes et horizontales. En bout de ligne, les mesures de protection des dénonciateurs devraient servir à démocratiser les milieux de travail.

IV- Comment mesurer leur efficacité dans ce contexte

L'analyse des lois de protection des dénonciateurs qui existe un peu partout dans le monde révèle les aspects suivants :

- il faut certainement un organisme indépendant qui puisse agir et vraiment protéger les employés, peu importe leur intérêt dans la dénonciation;
- les lois diffèrent mais essentiellement visent à inciter les dénonciateurs et rendre illégales et coûteuses les représailles de quelque nature que ce soit;
- on parle aussi du rôle symbolique de la valorisation de cet organisme

Il ne fait aucun doute que l'aspect symbolique de la loi est important ainsi que certains aspects comme la confidentialité. Il faut certes s'assurer que le dénonciateur n'est pas pénalisé ou traité injustement. En bout de ligne, ce qu'il faut surtout c'est un bureau qui ait vraiment à cœur la protection des travailleurs. Comme dans beaucoup de circonstances, la réceptionniste est peut-être la personne la plus importante, il faut une atmosphère qui reconnaisse la vulnérabilité des personnes, leur offre soutien et appui

dans leurs démarches et de façon respectueuse sans juger leurs motifs. Même dans le cas où la plainte n'est pas vérifiable, c'est un service que d'avoir posé la question.

En conclusion, les lois de protection des dénonciateurs doivent être comprises dans le cadre d'une transformation de la culture des entreprises, elles doivent servir de moteurs pour un meilleur soutien aux travailleurs et le développement de leur autonomie morale. Elles ne sont certainement pas suffisantes pour assurer le respect de normes éthiques dans les bureaucraties et les entreprises, mais elles sont nécessaires.