

Dénonciation et confiance

À mesure que l'on avance dans la vie, on s'aperçoit que le courage le plus rare est celui de penser.

Anatole France

Dans notre dernier bulletin, nous abordions le thème de la confiance, en insistant tout particulièrement sur le nécessaire lien de confiance entre les citoyens et leurs élus. Si la confiance est indispensable au bon fonctionnement d'une société, et *a fortiori* d'une société démocratique, elle l'est tout autant dans les organisations et les entreprises, qui en sont de véritables microcosmes.

Toute entreprise sait à quel point la confiance — notamment celle des investisseurs et des consommateurs — est importante pour la prospérité et la bonne marche des affaires. Les récents scandales financiers (Enron, WorldCom et, plus près de chez nous, Norbourg) ont eu un effet dévastateur sur le capital de confiance dont pouvaient jouir les entreprises. Voulant restaurer la confiance endommagée, plusieurs entreprises se sont dotées d'une politique de dénonciation (ou *whistleblowing* : sonner l'alarme) : par le biais d'une ligne téléphonique ou électronique anonyme, on incite ainsi les employés à dénoncer les agissements jugés répréhensibles ayant cours au sein de l'entreprise. Aux États-Unis et en Ontario, une loi a d'ailleurs été édictée, qui vise à faciliter la dénonciation en protégeant l'anonymat de ceux qui dénoncent.

On peut s'interroger sur la justesse du moyen mis en place en regard de la finalité recherchée. La dénonciation est-elle un moyen adéquat pour restaurer la confiance quelque peu endommagée suite aux récents scandales financiers ? Il se trouvera sans doute des investisseurs pour approuver une telle politique. Le problème avec l'instauration du *whistleblowing*, c'est qu'on néglige un élément essentiel à la bonne marche de toute organisation : le capital de confiance interne, qui risque de s'effriter à son tour.

À l'heure actuelle, les politiques de *whistleblowing* n'encouragent pas la seule dénonciation de malversations financières mais la dénonciation de toute forme d'abus. C'est là que le bât blesse : en encourageant cette forme de dénonciation, on ouvre la porte à d'autres formes d'abus : dénonciations abusives, règlement de comptes et autres mesquineries.

Car bon nombre de gestionnaires sont tentés d'utiliser le *whistleblowing* comme un nouvel outil de surveillance du personnel. Un outil sans doute efficace mais certainement pernicieux, qui instaure une culture de la méfiance, voire de peur au sein de l'organisation. Un outil qui, à coup sûr, mine le capital de confiance interne de l'entreprise. Ainsi, en tentant de restaurer la confiance externe, on risque d'endommager la confiance interne.

Certaines entreprises d'envergure internationale, cotées à la Bourse de New York, n'ont guère d'autres choix que de se conformer à cette loi. Afin d'éviter les risques de dérapages et, surtout, afin de ne pas endommager le capital de confiance à l'interne, il faudrait à tout le moins que ces entreprises explicitent et balisent le champ de la dénonciation.

À la question « Qu'est-ce qui doit être dénoncé ? », la réponse la plus simple est la suivante : ce qui est intolérable. Il faut cependant faire la distinction entre le tolérable et l'intolérable, et admettre que peu de choses sont, en définitive, intolérables. Les abus sexuels, les atteintes à la sécurité, les détournements de fonds et autres formes de fraudes, bref les actes criminels sont intolérables et doivent être dénoncés. Mais a-t-on besoin d'une loi sur la dénonciation pour inciter les gens à faire ce qui, en définitive, relève du « devoir de citoyen » ?

La catégorie du « tolérable » est et doit demeurer vaste : prendre des pauses café indûment longues, utiliser le matériel de bureau à des fins personnelles, réclamer des heures non travaillées : tout cela est certes désagréable, voire détestable mais non « intolérable ». Nul besoin d'une politique facilitant la dénonciation pour traiter ces problématiques : les outils de gestion traditionnels suffisent.

Le *whistleblowing* peut certes s'avérer efficace pour découvrir et même décourager certaines fraudes, mais il faut s'interroger sur sa pertinence. Du point de vue de la gestion éthique, le moyen semble quelque peu exagéré et, en tant que tel, laisse la porte ouverte aux pires exagérations.

Si la confiance est un élément essentiel au bon fonctionnement d'une société et, *in extenso*, au bon fonctionnement des organisations et des entreprises qui en sont des microcosmes, il importe de gérer celles-ci de façon à augmenter le capital de confiance, tant à l'interne qu'à l'externe. Et force est d'admettre que le *whistleblowing* ne constitue guère un moyen approprié à l'essor de la confiance.