
***Puis-je vraiment dire la vérité à
l'autorité?***

***Des conseils pratiques pour les nouveaux
cadres***

Notes d'observation par James R. Mitchell
lors de l'orientation des nouveaux cadres

Ottawa
Le 27 mars 2007

Seul le texte prononcé fait foi

Introduction

- Merci pour la très belle introduction, Peter. C'est vraiment un plaisir d'être ici aujourd'hui. Je pense que l'idée de vous regrouper tous pour célébrer votre nomination en tant que cadres de la fonction publique est une idée merveilleuse.
- Non seulement c'est important du point de vue de la célébration, mais plus particulièrement parce que cela vous permet d'avoir l'occasion de réfléchir, ensemble, sur ce que cela signifie d'être un cadre de la fonction publique.
- Devenir un EX signifie quelque chose de particulier. Cela représente d'abord les divers types de responsabilités que vous avez eues jusqu'à présent. Cela signifie diverses attentes de la part de vos supérieurs. Cela signifie de nouvelles obligations et espérons-le une nouvelle compréhension de votre devoir en tant que fonctionnaire.
- Voici la raison pour laquelle je suis venu vous parler ce matin, votre devoir de « dire la vérité à l'autorité ».
- En fait, mon titre est « *Puis-je vraiment dire la vérité à l'autorité? Des conseils pratiques aux nouveaux cadres* ». C'est Peter qui a suggéré le thème et le titre et il s'agissait d'une suggestion très opportune.
- Le thème vous importe en tant que nouveau cadre et il est important pour chaque cadre au service d'un gouvernement relativement nouveau qui s'ajuste toujours à travailler en collaboration auprès de la fonction publique.
- Au cas où vous vous poseriez la question, il y a une réponse toute simple à ma question. La réponse est « oui » – il est votre devoir de dire la vérité à l'autorité, et il s'agit de l'un des devoirs des plus fondamentaux d'un cadre supérieur. Vous le pouvez et vous devriez.
- C'était la partie facile. La partie plus difficile, et la partie la plus intéressante est de comprendre :
 - Ce que cela signifie de dire la vérité à l'autorité,
 - Pourquoi c'est votre devoir, et
 - Comment vous devriez vous y prendre (et comment vous ne devriez pas)

Quel est le concept?

- « Dire la vérité à l'autorité ». Nous avons tous entendu la phrase des milliers de fois.
- Juste par curiosité, j'ai cherché sur Google la phrase « dire la vérité à l'autorité » et j'ai obtenu 390 000 résultats. C'est presque 100 000 de plus que l'autre phrase célèbre « Aime ton prochain ». Et environ 100 000 moins que le « ciel est bleu ».

-
- Alors pour la plupart des gens, la phrase « dire à vérité à l'autorité » se trouve quelque part entre une opinion morale et une platitude. Mais c'est bien plus que ça pour les personnes de la fonction publique, je vais vous le montrer dans une minute.
 - J'ai appris autre chose au cours de mes modestes recherches sur les origines de la phrase « dire la vérité à l'autorité ». J'ai appris que, bien que cela semble étroitement lié au gouvernement et aux devoirs des fonctionnaires, ses origines remontent bien plus loin.
 - En fait, une simple recherche Internet indique que les membres de trois des plus grandes religions au monde revendiquent cette phrase en tant que leur propre contribution à la réflexion :
 - Par exemple, les éditeurs d'un journal quaker en ligne intitulé, *Speak Truth to Power (Dire la vérité au pouvoir)*, affirme que la phrase provient d'une accusation faite à la Société des Amis, l'exhortant à exprimer sans crainte leur vérité au tout puissant.
 - Une source islamique, remontant encore plus loin, affirme que « le prophète Mohammed disait que la meilleure forme de jihad est de dire la vérité à l'autorité ».
 - Et une source juive affirme que « nous sommes commandées par la Torah de dire la vérité à l'autorité. »
 - Bien que je ne puisse pas affirmer avec exactitude qui fut le premier à affirmer la phrase « dire la vérité à l'autorité », comme de nombreux concepts pris pour acquis dans une société grandement laïque, il est clair qu'elle fait partie de l'histoire morale et théologique depuis longtemps.
 - La phrase fait partie de la tradition religieuse, parce qu'elle saisit quelque chose d'important à propos du devoir d'expression du croyant, à ceux qui détiennent l'autorité, à ce que le croyant sait être la vérité— même si cela a des conséquences regrettables.
 - Voilà l'origine, de toute vraisemblance, mais je ne veux pas pousser l'analogie trop loin. Ce qui nous intéresse aujourd'hui, c'est la fonction publique, et non la religion, et bien que la signification de « dire à vérité à l'autorité » soit très importante pour ces traditions religieuses, elle est très différente de ce que nous voulons dire dans le contexte du gouvernement.
 - Prenons une minute ou deux pour expliquer la raison.
 - Premièrement, les personnes dans un contexte religieux parlent généralement de dévoiler la vérité, ils font référence à ce que leur doctrine leur commande de croire, ou simplement à ce qui leur tient à cœur. C'est la vérité inébranlable de la conviction religieuse dont on fait appel dans les citations que je vous ai données.

Qu'est-ce que cela signifie pour la fonctionnaire?

- Ce n'est pas ce à quoi nous faisons référence au gouvernement. Pour vous, « dire la vérité à l'autorité » exprime l'une des obligations des plus fondamentales en tant que cadre supérieur, qui est de donner des renseignements et des conseils francs et sans crainte à vos supérieurs.
- Vous êtes payé pour cela :
 - Ne pas dire aux gens ce qu'ils veulent entendre, mais plutôt ce qu'ils ont *besoin* d'entendre;
 - Ne pas cacher les faits, mais les leur apporter, même s'ils vont à l'encontre de la raison ou la ligne de conduite préférée d'une personne;
 - Ne pas rendre votre patron mal à l'aise, mais plutôt donner les faits véritables, même si cela le rend mal à l'aise.
- Il est vrai que même si votre patron est directeur général, SMA, sous-ministre ou ministre, votre devoir est de donner à vos supérieurs les renseignements et les conseils auxquels ils s'attendent de vous en tant que professionnel.
- Voilà pourquoi vous êtes cadre. Vous êtes payé pour parler. Si vous n'êtes pas prêt à le faire, vous ne devriez pas être un EX.

Alors, pouvez-vous vraiment dire la vérité à l'autorité?

- Comme je l'ai dit, vous pouvez et vous devriez, mais ce n'est pas si simple.
- Vous devez tout d'abord vous rappeler de certaines choses. En fait, je vais vous donner cinq choses à garder à l'esprit. Si vous avez des questions à propos de ces propositions, nous pouvons en parler à la fin de ma présentation.
 1. *Premièrement, il faut se rappeler que dire la vérité à l'autorité ne vous concerne pas; c'est votre devoir en tant que fonctionnaire.*
 - C'est une question de faits, et parfois d'idées, mais il ne s'agit pas de vous ou de vos idées.
 - Ce n'est pas une question d'opinions, ou votre droit à une opinion. (Je ne devrais avoir à vous le dire, mais hormis votre épouse ou votre époux ou vos meilleurs amis, personne ne s'intéresse à vos opinions; cependant, nous nous soucions tous de votre jugement professionnel.)
 2. *Deuxièmement, dans ce contexte, la « vérité » est un sujet compliqué. Comme je l'ai affirmé, nous ne parlons pas de révéler la vérité. Nous parlons :*
 - *de ce que vous savez (c.-à-d., les faits);*

-
- *des leçons que vous avez tirées de votre expérience;*
 - *de votre meilleur jugement sur ce qu'il faut faire, à la lumière des faits et de toute cette expérience.*

Il n'est pas de votre devoir en tant que cadre d'échanger votre « vérité » avec celle des politiciens ou de substituer votre programme, vos croyances, pour ceux du gouvernement. Les ministres savent ce en quoi ils croient. Ils savent ce qu'ils veulent atteindre et il ne relève pas de votre devoir d'en discuter avec eux.

Pour vous, il n'y a pas de « vérité » dans le même sens du terme que les Quakers pouvaient l'entendre. Il n'y a pas de sagesse révélée pour les gens au sein du gouvernement – il y a seulement des faits, tels que nous les connaissons, et le jugement professionnel et l'expérience que vous apportez aux faits.

3. *Troisièmement – il y a un moment et un lieu pour dire les choses.*

- Il existe une voie hiérarchique, et en tant que cadre, vous en faites partie. Vous devez la respecter, parlez à votre patron et non pas directement au sous-ministre.
- Cela signifie également d'accepter que vos conseils peuvent ne pas se rendre jusqu'au sommet de la voie hiérarchique.

4. *Quatrièmement, vous devez savoir comment intervenir – à l'oral et à l'écrit. En tant que nouveau cadre EX, vous devez acquérir des compétences dans l'offre de conseils fermes (la plupart d'entre vous détiennent sans doute ces compétences).*

- Il peut s'agir d'une question de simple tact, ou d'une expression prudente dans une note de service, ou simplement de manifester du respect à l'égard de votre patron même si vous n'êtes pas d'accord avec celui-ci.
- N'oubliez pas, plus vous avez de la crédibilité en tant que personne ou gestionnaire, plus il sera facile d'intervenir et que vos conseils soient considérés et acceptés.

5. *Dernièrement, vous devez apprendre à reconnaître lorsqu'un argument est terminé.*

- N'oubliez pas, vous faites partie d'une équipe. Vos conseils ne sont qu'une contribution parmi tant d'autres, que vous soyez directeur ou sous-ministre.
- Saisissez l'occasion d'être entendu et puis acceptez la décision qui en découle. Si vous n'arrêtez pas de lutter contre une question qui a été décidée, la prochaine fois vous serez tenu à l'écart de la discussion,

parce que les autres vont vous considérer comme une personne qui n'est pas capable de se séparer de son opinion.

Conclusion

- Le devoir de dire la vérité à l'autorité est ce que nous appelons une « obligation positive » en philosophie, un devoir de faire la bonne chose et non simplement de s'abstenir de faire une mauvaise chose.
- Je pense que nous devons accorder plus d'attention à ces obligations positives lorsque nous discutons des valeurs de la fonction publique. Ce qui peut représenter un défi de remplir un devoir particulier n'est malheureusement pas apprécié par tous.
- Dans un nouveau gouvernement, ce ne sont pas tous les ministres qui sont encore habitués à rechercher des conseils francs et sans craintes ou à les écouter. Mais les meilleurs d'entre eux le font, et ceux qui cherchent à travailler auprès de ce type de ministre savent quelle joie procure aux gens de travailler dans un environnement comme celui-ci.
- Ce qui encore plus regrettable est que certains cadres supérieurs n'encouragent pas ce genre de comportement professionnel pour leurs subordonnés. Ils ne sont pas ouverts aux opinions divergentes et ils sont peu disposés à les transmettre à la voie hiérarchique.
- C'est dommage puisque ce sont les ministres qui en souffrent en bout de ligne lorsque les agents ne leur font pas parvenir tous les renseignements et les conseils.
- Un de mes collègues m'a dit récemment que le manque d'intégrité véritable au sein du gouvernement ne se trouve pas les écarts de conduite des agents, mais plutôt dans ce qui n'est pas fait, c'est-à-dire, la maque d'intervention de la part des agents lorsque c'est leur devoir de le faire.
- N'oubliez pas qu'il s'agit du devoir le plus fondamental et que vous serez de bons cadres de la fonction publique du Canada.

Merci,