



Scénario : Moral brisé par mille règles

Taille du groupe : 4-15

Ce scénario peut contenir un langage explicite et des références à des situations blessantes qui pourraient déclencher des émotions fortes chez certaines personnes. Si vous avez besoin d'aide, des services sont disponibles via le [Programme d'aide aux membres des FAC \(PAM FC\)](#) et le [Programme d'aide aux employés \(PAE\)](#).

« Steve, tu n'as vraiment pas le moral ces jours-ci! » de dire Michelle Finnington à son mari Steve, au beau milieu d'une autre nuit d'insomnie. « Pendant combien de temps encore est-ce que cela va durer? »

« C'est le travail » d'admettre Steve. « Tu sais, c'est la nouvelle directrice. Je n'ai jamais vu quelqu'un comme elle. Elle ne nous fait pas confiance. Elle surveille toutes nos tâches. Elle exige que son nom soit en c.c. sur toutes les instructions que nous donnons au personnel et aux entrepreneurs. »

Steve est un officier de la logistique à la retraite qui était heureux de pouvoir continuer à travailler au ministère de la Défense nationale (MDN) en acceptant un emploi civil comme dirigeant d'une équipe d'approvisionnement il y a cinq ans. On s'entend qu'il était heureux jusqu'à ce qu'une autre directrice soit nommée l'année dernière. Il s'agissait d'une nouvelle promotion et celle-ci a précisé qu'elle avait été choisie expressément par le directeur général.

Elle a rapidement acquis la réputation d'être une micro gestionnaire finie. « Elle nous contourne couramment, les autres gestionnaires et moi, lorsqu'elle attribue du travail directement aux subordonnés qui se situent à trois ou quatre échelons inférieurs dans la chaîne de commandement, » explique Steve. « Elle a créé un si grand nombre de nouvelles règles et procédures que la quasi-totalité des projets est au point mort à la porte de son bureau. »

Steve et les autres chefs de section s'entendent pour dire que la nouvelle patronne ne les respecte pas ou qu'elle n'a pas confiance en leur capacité de gérer. Le stress accru a un effet néfaste. Certains subordonnés de Steve sont partis, ce qui crée un déficit d'expérience dans son équipe. Pire encore, Steve consacre tellement de temps à embaucher du personnel de remplacement qu'il peut difficilement s'occuper de sa charge de travail courante.

« Nous avons partagé toutes ces préoccupations avec la directrice, mais rien n'a changé, » d'ajouter Steve. Contrarié et découragé, Steve dort mal. Il sait qu'il est un bon dirigeant, mais récemment il s'interroge beaucoup sur ses options.

Catégories

Principes :	Respect de la dignité de toute personne
Valeurs :	Courage, intendance des ressources, excellence
Thèmes culturels :	Leadership, travail d'équipe
Types d'inconduite :	Non spécifique
Thèmes de l'ACS Plus :	Non spécifique
Public :	Équipe de la Défense

Guide de facilitation

Objectifs d'apprentissage

- Discuter du principe éthique du respect de la dignité de toute personne dans cette situation.
- Examiner les valeurs éthiques du courage, de l'intendance des ressources et de l'excellence dans ce scénario.

Questions de facilitation

1. Quel est le problème dans ce scénario?
 - Discussion libre en groupe.
 - Discuter des styles personnels de gestion et pour quelles raisons les conflits de personnalités dans les rapports de force sont toujours difficiles et délicats à résoudre.
2. Quelles considérations entrent en jeu en ce qui a trait à l'éthique de la défense?
 - Discussion libre en groupe.
 - Examiner le principe éthique du respect de la dignité de toute personne dans cette situation.
 - Examiner les valeurs éthiques du courage, de l'intendance des ressources et de l'excellence dans ce scénario.
 - Si la nouvelle directrice sait que son style est importun, alors c'est qu'elle a décidé de ne pas respecter les codes de valeurs et d'éthique du MDN et des Forces armées canadiennes (FAC). Elle ne fait pas une démonstration de l'intendance des ressources ni de l'excellence puisqu'elle ne motive pas efficacement son équipe. En fait, elle semble réduire la qualité du travail qui est produite par son groupe.
3. Si vous étiez à la place de Steve, que feriez-vous?
 - Discussion libre en groupe.
 - Option 1 : Parler à la directrice. Le principe de « travailler ensemble en faisant preuve d'honnêteté, d'ouverture et de transparence » peut être la meilleure façon d'aborder la situation. Cette conversation exige du courage et du savoir-faire, et il se peut que vous échouiez, mais cette raison ne suffit pas pour ne pas essayer.
 - Option 2 : Discuter avec tact avec des collègues ou des cadres supérieurs. En faisant preuve de tact, est-ce que Steve pourrait s'informer pour savoir si le directeur général est au courant de la situation ou s'il a une idée des difficultés ou des faits nouveaux en lien avec la directrice? Peut-il pressentir un peu si des personnes à un niveau plus élevé dans la chaîne de commandement pourraient être plus susceptibles d'écouter son point de vue sur le style de gestion de la directrice?
 - Option 3 : Déposer une plainte officielle. Le dépôt d'une plainte représente une escalade qui comporte des risques accrus pour Steve. Des représailles contre Steve peuvent être interdites, mais il est évident que des accusations graves et catégoriques risquent de faire évoluer davantage la relation dans un sens négatif.
 - Option 4 : Ignorer le problème. À moins que la période d'affectation de la nouvelle directrice ne soit très brève, ne rien faire n'est pas la meilleure solution.