



Université de Montréal

**Au-delà de l'appât du gain et des pommes pourries :  
*Corruption organisationnelle et conflits d'intérêts à la FTQ***

par Marie-Kathryn Fortier

Université de Montréal, Département de science politique  
Arts et Sciences

Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du grade de MSc  
en Science politique  
option mémoire

Décembre 2016

© Marie-Kathryn Fortier, 2016

## **Résumé**

Les individus pris à participer à des instances de corruption organisationnelle sont souvent désignés comme des pommes pourries qui cèdent à l'appât du gain aux dépens de l'éthique. Or, la recherche sur le sujet de la corruption organisationnelle souligne que les acteurs corrompus ne se définissent généralement pas comme tels. De plus, l'initiation à la corruption passe par la socialisation dans les organisations aux prises avec ces problématiques. Ainsi, la corruption organisationnelle ne s'explique pas par le comportement d'un seul individu. Ce mémoire est une interprétation des instances de corruption et de conflits d'intérêts identifiés à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) durant les travaux de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (CEIC). Selon un modèle élaboré par Anand, Ashforth et Joshi (2004), la corruption s'enracine dans les organisations à cause de deux processus qui se renforcent mutuellement. Premièrement, des stratégies de rationalisation de la corruption sont employées par les membres et les dirigeants de l'organisation pour justifier un comportement déviant et s'en déculpabiliser à la fois. Deuxièmement, des stratégies de socialisation sont utilisées par les membres de l'organisation pour accueillir les nouveaux venus et les initier aux stratégies de rationalisation. S'ils acceptent, le système se renouvelle et la corruption organisationnelle se perpétue. Le but de ce mémoire est de démontrer qu'une analyse des instances de corruption organisationnelle et de conflits d'intérêts qui va au-delà de l'appât du gain et de la théorie de la pomme pourrie pour focaliser sur le contexte social des comportements corrompus peut offrir une compréhension plus riche et approfondie d'un système corrompu.

**Mots-clés** : Corruption organisationnelle, Conflits d'intérêts, Syndicat, Construction, Québec, Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (CEIC), Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)

## **Abstract**

Individuals who are caught participating in organizational corruption are often dismissed as bad apples who forgo ethics to achieve monetary gain. However, research on the subject of organizational corruption has shown that corrupt individuals tend to not view themselves as corrupt. Furthermore, initiation to corrupt practices is achieved through socialization in corrupt organizations. Thus, the corruption of an organization is not carried out by a single individual and cannot be explained as such. Our research is an interpretation of instances of organizational corruption and conflicts of interest identified by the Commission of Inquiry on the Awarding and Management of Public Contracts in the Construction Industry (CEIC) as having occurred at the Quebec Federation of Labour (FTQ). According to a model developed by Anand, Ashforth, and Joshi (2004), corruption is perpetuated in organizations because of two mutually reinforcing processes. First, strategies to rationalize corrupt acts are used by leaders and members of the organization to simultaneously justify and neutralize the feelings of guilt normally associated with a deviant act. Second, socialization strategies are used by corrupt members of the organization to initiate newcomers to these rationalization strategies. If the socialization succeeds, the newcomer will integrate the rationalization strategy into his discourse and the organizational corruption will be perpetuated. The goal driving this research is to demonstrate how methods of analysis that go beyond the traditional “Bad Apple” theory and the profit motive and that focus on the social dimension of corrupt acts can offer a richer and more in-depth understanding of the inner workings of organizational corruption and conflicts of interest.

**Keywords** : organizational corruption, conflicts of interest, union, construction, Quebec, Commission of Inquiry on the Awarding and Management of Public Contracts in the Construction Industry (CEIC), Quebec Federation of Labour (FTQ)

## Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	ii
Table des matières.....	iii
Liste des tableaux.....	vi
Liste des sigles.....	vii
Liste des abréviations.....	viii
Remerciements.....	x
Introduction.....	1
CH1 : La corruption dans les organisations syndicales .....	6
1.1 Les conclusions de la commission Charbonneau sur l’octroi et la gestion des contrats publics dans l’industrie de la construction concernant la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec .....	6
1.1.1 La corruption syndicale : un sujet controversé qui doit être étudié plus profondément .....	7
1.2 Résumé des faits : corruption et conflits d’intérêts à la FTQ, à la FTQ-C, au FSFTQ et à la SOLIM .....	10
1.2.1 La rationalisation de la corruption dans les organisations.....	12
1.2.2 Les causes de la corruption organisationnelle selon la CEIC : énoncé de la problématique .....	13
1.2.3 Les acteurs impliqués.....	14
1.3 Particularités de l’industrie de la construction au Québec.....	15
1.3.1 Deux sortes de corruption syndicale.....	17
1.4 Conclusion .....	19
CH2 : Revue de la littérature .....	20
2.1 Revue de la littérature.....	20
2.1.2 La corruption comme échange social .....	20

2.2 Approche anthropologique.....	25
2.3 Approche psychologique .....	27
2.3.1 Les apports du groupthink .....	28
2.3.2 Le pouvoir corrompt : l'influence des dirigeants.....	29
2.4 L'approche sociologique : l'importance de la réciprocité .....	30
2.4.1 De l'interaction symbolique aux stratégies de rationalisation .....	32
2.5 Conclusion .....	34
CH3 : Recherche empirique.....	36
3.1. Recherche empirique .....	36
3.2 Méthodologie .....	36
3.2.1 Six stratégies de rationalisation de la corruption .....	39
3.2.2 Trois stratégies de socialisation .....	40
3.2.3 Trois facteurs facilitateurs.....	41
3.3 Portrait des acteurs et des situations de corruption et de conflits d'intérêts les impliquant .....	43
3.3.1 Fausses factures .....	44
3.3.2 Les élections de la FTQ-C .....	48
3.3.3 Les conflits d'intérêts.....	49
3.3.4 Les dossiers toxiques .....	54
3.4 Présentation des résultats .....	58
3.5 Conclusion .....	68
CH4 : Analyse des résultats .....	70
4.1 Quelles ont été les stratégies de rationalisation de la corruption employées par les dirigeants de la FTQ et de la FTQ-C?.....	72
4.1.1 Michel Arsenault.....	73
4.1.2 Jean Lavallée.....	78
4.1.3 Jocelyn Dupuis.....	81
4.2 Qu'est-ce qui explique la réussite ou l'échec d'un processus de socialisation dans une organisation corrompue?.....	84
4.2.1 Comparaison de la socialisation de Guy Gionet et de Ken Pereira .....	84

4.3 Les facteurs .....	88
4.3.1 Les facteurs systémiques.....	88
4.3.2 Les facteurs organisationnels.....	92
4.3.3 Les facteurs individuels .....	94
4.4 Conclusion .....	95
Conclusion .....	97
Bibliographie.....	i
Annexe 1 .....	xii
Tableaux des stratégies de rationalisation employées par chacun des dirigeants syndicaux....	xii
Annexe 2 .....	xxii
Notes explicatives du Tableau VI : Stratégies de rationalisation employées par Arsenault, Dupuis et Lavallée .....	xxii

## Liste des tableaux

Tableau I. Acteurs impliqués soumis au cadre théorique .....	15
Tableau II. Stratégies de rationalisation de la corruption .....	40
Tableau III. Stratégies de socialisation .....	41
Tableau IV. Facteurs facilitateurs .....	43
Tableau V. Modèle de tableau des stratégies de rationalisation par acteur .....	59
Tableau VI. Stratégies de rationalisation employées par Arsenault, Dupuis et Lavallée .....	60
Tableau VII. Total des stratégies de rationalisation chez les trois dirigeants syndicaux.....	61
Tableau VIII. Nombre de stratégies de rationalisation utilisées dans les conversations téléphoniques et dans les témoignages par les dirigeants syndicaux.....	62
Tableau IX. Comparaison de la socialisation de Guy Gionet et de Ken Pereira .....	64
Tableau X. Présence des facteurs facilitateurs.....	66
Tableau XI. Stratégies de rationalisation employées par Jean Lavallée .....	xii
Tableau XII. Stratégies de rationalisation employées par Jocelyn Dupuis.....	xiv
Tableau XIII. Stratégies de rationalisation employées par Michel Arsenault .....	xvii

## Liste des sigles

CA : Conseil administratif

CCQ : Commission de la construction du Québec

CEIC : Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction

CSN : Confédération des syndicats nationaux

CSST : Commission de la santé et de la sécurité du travail

DG : Directeur général

FTQ : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec

FTQ-C : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec en construction

FSFTQ : Fonds de solidarité de la fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec

FIPOE : Fraternité interprovinciale des ouvriers en électricité

GRC : Gendarmerie royale du Canada

IBT : International Brotherhood of Teamsters

JC : Jean Charest

LG-2 : La Grande-2

MA : Michel Arsenault

PDG : Président directeur général

SQ : Sureté du Québec

TA : Tony Accurso

VP : Vice-président

YB : Yvon Bolduc

## **Liste des abréviations**

Tém. : Témoignage

Trans. : Transcription

*À la mémoire de Charles Leduc (1987-2008)*

## **Remerciements**

Merci à mes parents, qui m'ont transmis la curiosité du savoir.

Merci à mon directeur de recherche Denis Saint-Martin, qui m'a soutenue tout au long de ce processus en acceptant mon approche atypique et en guidant mes intérêts vagues vers un objet de travail concret.

Merci à Joséphine de m'avoir accueilli au sein de son espace.

Merci à Charles-Albert et à Thomas pour la révision.

Merci à mes amis et amies, je vous aime d'amour.

Merci à Éliane Vinet. Pour tout.

Enfin, merci aux lanceurs d'alerte qui, malgré tous les risques encourus, ont le courage de lutter contre un système corrompu.

## Introduction

« Theories and paradigms help us get ready to take action, but practical ways to detect, manage and attempt to prevent ethical lapses are important in the real world. » (Raval 2013, 1)

Le Québec est aux prises avec un problème de corruption. Nous en avons eu la confirmation dans les dernières années en ce qui concerne la politique municipale et provinciale, l'industrie de la construction, les syndicats, la profession d'ingénieur, l'entrepreneuriat en construction et en développement immobilier. Nous avons pris connaissance de manière concrète des différentes tactiques du crime organisé pour infiltrer l'économie légale par l'industrie de la construction. Nous avons aussi appris que les criminels à col blanc n'ont pas nécessairement besoin de se faire corrompre par des agents externes pour procéder à des actions anti-éthiques. La Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (CEIC), le travail des corps policiers ainsi que celui des journalistes d'enquête ont levé le voile sur le comment de la corruption d'ici en ce qui concerne l'industrie de la construction, l'encadrement par la gent politique et les échanges avec celle-ci. Que pouvons-nous apprendre de ce lot d'informations qui nous a été livré et comment pouvons-nous utiliser ces connaissances pour prévenir la corruption dans le futur? La corruption est un phénomène mutable, en constante évolution, cherchant les points faibles dans la réglementation, les lois ou chez les décideurs mêmes par lesquels l'abus du système peut se réaliser. Nous avons souvent une vision stéréotypée de l'agent corrompu : avare et manipulateur, instigateur et responsable à la fois (Anand *et al.* 2004, 39-40). Nous ne pouvons nous prévenir de l'existence de ce genre de personne. Il faut plutôt cibler les lacunes dans la gouvernance des institutions clés du Québec qui permettent à ces individus de réaliser leurs ambitions anti-éthiques. Ce mémoire a pour vocation d'étudier une partie des faits révélés à la CEIC et d'en soulever des leçons pour se prémunir de la corruption, qui est vouée à revenir.

Pour contribuer aux recherches actuelles sur la corruption organisationnelle, nous nous sommes tournés vers les façons par lesquelles différentes approches en sciences sociales ont tenté d'expliquer le phénomène. La nature clandestine de la corruption rend difficile l'accès à l'information nécessaire à son étude. Et l'accès est encore plus difficile dans l'optique de la

prévention. La plupart du temps, les informations sont seulement disponibles une fois le fait accompli. Habituellement, ces approches sont intéressantes, mais difficilement applicables, car elles dépendent de l'accès à des discours authentiques entre agents corrompus pour déterminer comment la corruption organisationnelle se construit socialement (Zaloznaya 2014, 195). La CEIC a eu accès à plusieurs conversations téléphoniques privées captées en écoute électronique et fournies par la Sûreté du Québec (SQ) et la Gendarmerie royale du Canada (GRC) pour mener son enquête. Ensuite, elle a procédé à l'interrogation d'environ 300 témoins sous serment. Le matériel fourni par la CEIC permet de vérifier des théories récentes en sociologie et en psychologie de la corruption.

L'approche que nous utilisons a été élaborée par Vikas Anand, Blake E. Ashforth et Mahendra Joshi (2004). Ils ont tenté d'expliquer un phénomène particulier : « [...] *corrupt individuals tend to not view themselves as corrupt* » (Anand *et al.* 2004, 40). En étudiant différentes instances de corruption et de conflits d'intérêts dans des entreprises, ils ont formulé la proposition suivante pour expliquer leur constat : les criminels à col blanc ont recours à des stratégies de rationalisation de la corruption apprises durant leur socialisation à l'organisation qui leur permettent de se déculpabiliser et d'éviter de se définir comme corrompus (Anand *et al.* 2004, 40).

Ce mémoire se concentre sur l'incursion de la CEIC dans le monde syndical, plus spécifiquement celui de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), du syndicat de construction affilié (FTQ-C) ainsi que de deux fonds d'investissement, le Fonds de solidarité FTQ (FSFTQ) et son bras immobilier, la SOLIM. Plus spécifiquement, nous nous attardons aux discours de trois dirigeants syndicaux ayant tous été impliqués dans des situations de corruption et de conflits d'intérêts. Nous avons remarqué qu'aucun de ces individus ne s'est décrit comme corrompu durant son témoignage assermenté à la CEIC, et ce, malgré les preuves de son comportement anti-éthique. Ainsi, ce cas présente une occasion de vérifier la validité du modèle de Anand *et al.* Nous voulons savoir si la présence de stratégies de rationalisation dans les discours de ces dirigeants peut expliquer leur réticence à avouer leur part du blâme dans les instances de corruption et de conflits d'intérêts identifiées au sein de ces institutions.

Anand *et al.* expliquent la perpétuité de la corruption dans une organisation par la socialisation des nouveaux venus à ses stratégies de rationalisation. Les nouveaux venus sont soumis à des stratégies de socialisation par leurs pairs pour les intégrer dans l'organisation corrompue. Des stratégies de rationalisation sont offertes aux nouveaux venus pour pallier leur inconfort ou leur réticence à reproduire un comportement déviant. Des récompenses sont aussi offertes en guise de cooptation. La socialisation est réussie lorsque le nouveau venu intègre les stratégies de rationalisation dans son discours pour répondre aux dilemmes d'éthique (Anand *et al.* 2014, 44-6). Dans le cas qui nous intéresse, nous avons observé deux expériences de socialisation opposées. L'un des nouveaux venus à l'organisation corrompue a été socialisé avec succès, alors que l'autre a rejeté le comportement de ses pairs en les dénonçant aux médias. Nous allons voir si, en comparant ces deux expériences, nous pouvons soulever des différences qui expliquent le succès de la socialisation d'une part et l'échec de l'autre.

Dans le premier chapitre, nous dresserons les grandes lignes du cas que nous avons choisi d'étudier. Nous allons aussi présenter et expliquer nos deux questions de recherche. La première porte sur le comportement des dirigeants syndicaux : quelles ont été les stratégies de rationalisation de la corruption employées par les dirigeants de la FTQ et de la FTQ-C? Si les stratégies de rationalisation sont présentes dans le discours des dirigeants pour expliquer l'un de leurs comportements déviants, le modèle d'Anand *et al.* sera validé. La deuxième question porte sur l'expérience de socialisation des nouveaux venus à ces organisations : qu'est-ce qui explique la réussite ou l'échec d'un processus de socialisation dans une organisation corrompue? En déterminant cela, nous pourrions soulever le point faible du processus de socialisation à une organisation corrompue et utiliser cette information pour créer des règlements institutionnels qui en prennent compte dans un souci de prévention.

Le deuxième chapitre est consacré à la revue de la littérature. Nous y expliquerons pourquoi il est important de nous distancer des explications plus classiques de la corruption, comme l'appât du gain et la théorie de la pomme pourrie, et de se concentrer sur des approches qui mettent le comportement de l'acteur en relation avec son environnement. C'est ainsi que nous nous concentrerons sur des théories issues des approches anthropologiques, sociologiques et psychologiques. L'approche anthropologique stipule l'importance de ne pas juger de prime abord la corruption comme étant négative, afin de maintenir une analyse objective des

motivations individuelles à la corruption (Torsello et Venard 2016, 39). Ensuite, l'approche psychologique nous ouvre les yeux sur le phénomène de la pensée de groupe, qui mine la pensée critique. Nous allons aussi voir les liens établis par les chercheurs entre les positions de pouvoir et les comportements anti-éthiques. Avec l'approche sociologique, nous apprenons que tout échange social est régulé par le principe de la réciprocité, dont les paramètres sont déterminés par les codes et les normes formelles et informelles d'une société (Granovetter 2007, 154). Finalement, nous présenterons une théorie qui se trouve à la confluence de ces différentes approches : l'interaction symbolique, qui explique la corruption par les relations interindividuelles. Pour identifier les sources de la corruption, il faut aller à sa racine : le discours, selon cette approche dont le raisonnement est reflété dans le modèle de Anand *et al.* (Zaloznaya 2014, 194).

Dans le troisième chapitre, nous détaillerons la méthodologie que nous avons choisie pour tenter de répondre à ces deux questions, le modèle d'Anand *et al.* Nous ferons par la suite le récit des faits. Nous avons choisi d'analyser le discours de cinq individus, soit trois dirigeants syndicaux (Michel Arsenault, Jean Lavallée et Jocelyn Dupuis) et deux nouveaux venus (Ken Pereira et Guy Gionet). Ces individus ont été impliqués dans les instances de corruption et de conflits d'intérêts à la FTQ et ses affiliés identifiés par la CEIC. Nous les avons séparées en quatre catégories, créées pour déterminer la pertinence des propos étudiés (ainsi que par souci de clarté). La première est la fraude de la FTQ-C par son directeur général (DG) Jocelyn Dupuis, qui a produit de fausses factures contresignées par l'exécutif, en l'occurrence le président du syndicat Jean Lavallée. La deuxième est l'infiltration du crime organisé dans les élections du nouvel exécutif de la FTQ-C au mois de novembre 2008. La troisième est la présence de nombreux conflits d'intérêts dans les comportements de ces dirigeants impliquant des entrepreneurs en construction comme Tony Accurso. La quatrième catégorie, celle des dossiers toxiques, réfère aux partenariats entre le FSFTQ ou la SOLIM et des individus proches ou membres du crime organisé. Ces dossiers ont été avancés par des proches des membres du CA de ces institutions. Après avoir relaté les faits, nous appliquerons les modèles mis au point par Anand *et al.* aux discours étudiés. Notre but sera de déterminer s'il y a eu recours à des stratégies de rationalisation par les dirigeants syndicaux et si ces dirigeants ont appliqué des stratégies de socialisation pour initier les deux nouveaux venus aux pratiques

corrompues propres à l'organisation. Nous chercherons donc les stratégies de rationalisation ou de socialisation produits dans l'un des quatre contextes de corruption et de conflits d'intérêts impliquant de près ou de loin les cinq individus qui composent notre échantillon. Dans le quatrième chapitre, nous procéderons à l'analyse des résultats et pourrons alors répondre à nos deux questions de recherche. Ensuite, nous soulèverons les facteurs explicatifs aux niveaux systémique, organisationnel et individuel devenus apparents durant notre incursion dans la FTQ des années 2005-10. Nous analyserons les discours et les comportements d'une poignée de décideurs à la tête d'institutions québécoises importantes. Certes, notre recherche est qualitative, interprétative et se concentre sur la corruption organisationnelle au niveau micro. Nonobstant, notre analyse sociologique du fonctionnement de la corruption syndicale dans une institution particulière nous a permis de mieux comprendre les sources de la corruption dans l'industrie de la construction au Québec à l'échelle structurelle. Ils nous aident à illustrer comment le macro, soit les règlements et les normes formelles et informelles de l'industrie de la construction, affecte les comportements des individus au niveau micro.

## CH1 : La corruption dans les organisations syndicales

### 1.1 Les conclusions de la commission Charbonneau sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction concernant la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec

La FTQ-Construction a également suscité la convoitise d'individus liés à la mafia et aux Hells Angels, qui souhaitaient avoir accès aux fonds d'investissement du Fonds de solidarité de la FTQ, de la SOLIM (bras immobilier du Fonds de solidarité FTQ) et de la Fraternité Inter-Provinciale des Ouvriers en Électricité (FIPOE). Ces individus ont noué des relations étroites avec le directeur général de la FTQ-Construction, lequel intervenait régulièrement auprès du président de la FTQ-Construction. Ce dernier était également vice-président du conseil d'administration du Fonds de solidarité, président du conseil d'administration de la SOLIM et directeur général de la FIPOE. Les témoignages ont révélé des apparences de conflits d'intérêts de certains dirigeants de la FTQ et de la FTQ-Construction, dont les présidents de la FTQ et de la FTQ-Construction (Charbonneau et Lachance 2015, Mot de la présidente).

Le 24 novembre 2015, après quatre ans, 263 jours d'audience et environ 300 témoins entendus, totalisant 70 000 pages de transcriptions et plus de 3600 documents déposés (Teusceira-Lessard, Normandin et Lévesque 2015), la CEIC dépose son rapport final. Pour la période de 1996 à 2011, la CEIC était chargée, premièrement, de déceler et définir les stratagèmes de corruption et de collusion dans le système d'octroi de contrats publics en construction et, deuxièmement, d'identifier, s'il y a lieu, des stratagèmes d'infiltration du crime organisé dans l'économie légale par cette industrie<sup>1</sup>. La CEIC a été créée à reculons en 2011 par le gouvernement provincial de Jean Charest, alors chef du Parti libéral du Québec. Il a fallu 2 ans de pressions populaires et politiques, la chute libre du soutien à son parti et une élection provinciale à l'horizon pour que Charest nomme la juge France Charbonneau à la tête d'une commission d'enquête sur l'industrie de la construction au Québec (Dutrisac 2011). Parallèlement, des révélations médiatiques scandaleuses concernant la FTQ se succèdent durant cette période. Elles commencent en mars 2009 à l'émission *Enquête* de Radio-Canada. L'épisode présente des preuves que le directeur général (DG) du syndicat de la construction

---

<sup>1</sup> La troisième partie du mandat est éducative. Il s'agit « d'examiner des pistes de solution et de faire des recommandations en vue d'établir des mesures permettant d'identifier, d'enrayer et de prévenir la collusion et la corruption dans l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction ainsi que l'infiltration de celle-ci par le crime organisé. » France Charbonneau et Renaud Lachance. (2015). *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction*. 12.

affilié à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ-C) pendant 11 ans, Jocelyn Dupuis, a réclamé pour 125 000 \$ de remboursement en frais de restaurant pour une période de 6 mois grâce à des factures fraudées (Radio-Canada 2009a). Le journal *La Presse* renchérit : le syndicat fait l'objet d'une enquête par la Sûreté du Québec (SQ), qui s'inquiète des liens apparents entre le monde interlope et Dupuis (Lessard, 2009). À l'automne de 2009, *Enquête* soutient qu'il existe un réseau de collusion réunissant les plus gros entrepreneurs en construction à Montréal dans la soumission des contrats publics; ces derniers se partageraient les contrats, ce qui enfla les prix des projets de 20 à 30 % (Radio-Canada 2009c). La division montréalaise de la mafia sicilienne aiderait ce groupe d'entrepreneurs à maintenir leur système en échange d'un pourcentage des profits (Radio-Canada 2009d). Un de ces entrepreneurs, Antonio « Tony » Accurso, est ensuite mis sous la loupe à cause de son yacht personnel d'une valeur de 25 millions de dollars, sur lequel il invite les gens les plus influents de l'industrie (Lévesque 2009). À bord du *Touch*, il reçoit à ses frais des politiciens et des dirigeants syndicaux, dont Jocelyn Dupuis, le président fondateur de la FTQ-C Jean Lavallée, le président de la FTQ Michel Arsenault et d'autres personnes influentes du Québec (Noël 2009). Accurso est un partenaire important du fonds de placement du syndicat, le Fonds de solidarité FTQ (FSFTQ), qui a investi plus de 100 millions de dollars dans ses entreprises pour un rendement annuel de 12,8 % entre 1990 et 2009 (Côté 2009). Dans son rapport final, la CEIC a confirmé la présence de corruption, de collusion et de conflits d'intérêts dans l'industrie de la construction impliquant ces acteurs, que nous allons étudier plus en profondeur dans le cadre de ce mémoire.

### *1.1.1 La corruption syndicale : un sujet controversé qui doit être étudié plus profondément*

Le Québec est l'endroit le plus syndiqué en Amérique du Nord; près de 40 % de la population active appartient à une organisation de travail contre une moyenne de 30 % au Canada et environ 10 % aux États-Unis (Gouvernement du Québec 2014 et OCDE 2016). La FTQ représente 600 000 travailleurs (FTQ 2016) et la FTQ-C, composée de 17 syndicats de métiers affiliés, représente 44 % des travailleurs de l'industrie de la construction québécoise, environ 77 000 individus (FTQ-C 2014). Pour sa part, le FSFTQ est un vrai succès. Fondé en 1983

avec des dons de 10 millions du gouvernement du Québec et du Canada, ainsi qu'une contribution individuelle de 150 entrepreneurs, il annonce en date de mai 2015 un actif net de 11,1 milliards (Fonds de solidarité FTQ 2015). Il est important de se pencher sur les sources de la corruption syndicale au Québec afin de protéger ces institutions clés, mais il est difficile d'aborder cette problématique sans être soupçonné d'antisyndicalisme. Il n'est pas étonnant que les syndicats, tout comme n'importe quelle organisation, soient réticents devant la recherche sur la corruption les concernant.

Pour ce qui est du pouvoir syndical, il a été établi du bas vers le haut, forçant les élites économiques et politiques à l'accepter, souvent à reculons. Les adversaires économiques et politiques du mouvement syndical ont toujours eu intérêt à le discréditer. Dès les débuts du syndicalisme au tournant du siècle dernier, le pouvoir non conventionnel des syndicats est vu comme une menace à l'ordre établi, en affaires comme en politique (Witwer 2000, 287). Tout au long du 20<sup>e</sup> siècle aux États-Unis, les accusations de corruption syndicale ont été utilisées pour miner le pouvoir de ces organisations en discréditant ses représentants (Witwer 2000, 288). Le cas emblématique de Jimmy Hoffa, dirigeant syndical américain reconnu coupable de fraudes en lien avec la mafia dans les années 1950 et 1960, a contribué à façonner la caricature du dirigeant syndical fondamentalement corrompu, soutenu par les détracteurs des organisations de travail (Witwer 2000, 293-5). Il est important de faire de la recherche sur les syndicats afin de prévenir les incidents futurs, tout en se souciant de ne pas les rabaisser. Comme l'affirme le spécialiste américain en corruption syndicale James B. Jacobs : « [...] *corruption and racketeering have done incalculable harm to the goals of the labor movement, while efforts to expose and combat labor corruption and racketeering are a positive contribution to the labor movement* » (Jacobs 2014, 1079).

Durant le processus d'enquête de la CEIC, le nouveau président de la FTQ Daniel Boyer affirme que la Commission s'acharne sur le syndicat : « Nous trouvons inadmissible de voir qu'à travers des comportements individuels répréhensibles, ce sont des institutions respectables qui sont visées » (Le Soleil, 2014). Cette affirmation rappelle une théorie couramment associée aux recherches sur la corruption dans les organisations : la thèse des pommes pourries. La théorie stipule que la corruption est l'acte d'individus isolés et n'a rien à voir avec l'organisation, ses pratiques ou sa culture. Les individus corrompus, dans cette

perspective, sont porteurs d'intentions amORAles avant de joindre l'organisation, et réussissent à la corrompre après coup (Corsianos 2012, 30). Dans cette optique, les problèmes de corruption et de conflits d'intérêts de la FTQ et de ses affiliés ont pour unique cause certains individus. Il est possible que certains individus soient plus malintentionnés que d'autres, mais « nul n'est une île » et l'individu membre d'une organisation n'est jamais complètement séparé de celle-ci. Ceux qui emploient l'argument des pommes pourries sont souvent soupçonnés de miser sur la préservation de l'intégrité de l'organisation au lieu de se pencher sur les sources possibles du problème, comme la socialisation ou la culture organisationnelle (Corsianos 2012, 36). Par exemple, Dupuis a fraudé ses confrères, mais il n'a pas agi seul. Ses factures étaient contresignées par des membres de l'exécutif de la FTQ-C, Jean Lavallée et le secrétaire financier Eddy Brandone (Charbonneau et Lachance 2015, 2-926). S'il était vraiment une pomme pourrie qu'il fallait éliminer, pourquoi a-t-il reçu une indemnité de départ de 160 000 \$ de la FTQ-C au lieu d'être contraint de rembourser l'argent qu'il a volé au syndicat (Leduc et Messier 2013)? Anand, Ashforth et Joshi (2014), spécialistes en corruption organisationnelle, expliquent comment cette attitude défensive de la réputation d'un organisme est typique d'une organisation aux prises avec la corruption :

[...] even when wrongdoing is acknowledged, senior executives tend to blame rogue individuals [...] arguing that they do not represent the otherwise pristine organization. In cases of collective corruption, such scapegoating misses the point that individuals and systems are mutually reinforcing (Anand *et al.* 2004, 50).

Ces chercheurs sont les auteurs d'un cadre théorique, la rationalisation de la corruption, qui est voué à l'explication de son existence au sein des organisations. À l'opposé d'une théorie qui ne se concentre que sur les individus, comme celle des pommes pourries, la théorie de la rationalisation de la corruption relie les choix anti-éthiques des individus aux effets de la socialisation des individus à l'organisation corrompue. L'approche de Anand *et al.* vise l'étude des normes de l'organisation corrompue en lien avec les choix individuels anti-éthiques dans la possibilité que chaque aspect offre une meilleure compréhension de l'autre lorsqu'ils sont mis en relation. Ce mémoire vise l'application de ce modèle aux instances de corruption et de conflits d'intérêts chez les dirigeants de la FTQ et de la FTQ-C. Cet exercice est rendu possible par les travaux de la CEIC, qui servent de base empirique aux hypothèses explorées dans ce mémoire. En effet, la CEIC a produit un rapport de 1600 pages (Teusceira-Lessard,

Normandin et Lévesque 2015). Ce rapport et l'ensemble des données recueillies par la Commission demeurent disponibles sur le site Web de la CEIC. L'accès aux témoignages et aux écoutes électroniques des acteurs impliqués rend l'observation des stratégies de rationalisation et de socialisation possible. L'analyse du discours des acteurs impliqués dans ces instances de corruption et de conflits d'intérêts permet de mieux cerner le contexte d'émergence du comportement corrompu. Le but est de voir comment les facteurs organisationnels et individuels contribuent à la perpétuation de la corruption au niveau institutionnel. Nous pensons que l'analyse de ces discours grâce au cadre théorique choisi permettra de mieux comprendre les interactions sociales par lesquelles la corruption vient se tisser à même le fonctionnement l'organisation.

## **1.2 Résumé des faits : corruption et conflits d'intérêts à la FTQ, à la FTQ-C, au FSFTQ et à la SOLIM**

Jocelyn Dupuis, DG de la FTQ-C, a joué le rôle d'intermédiaire entre des hommes d'affaires proches du crime organisé (Hells Angels et mafia) et le conseil d'administration (CA) du FSFTQ et de la SOLIM, bras immobilier du FSFTQ, dans le but d'obtenir du financement pour leurs projets (Charbonneau et Lachance 2015, 2-743). Dupuis n'avait pas le pouvoir de faire approuver les dossiers de ses amis au FSFTQ ou à la SOLIM, n'étant pas membre de leurs CA. Il a dû convaincre le président fondateur de la FTQ-C, président de la SOLIM et vice-président (VP) du FSFTQ Jean Lavallée de les avancer pour lui. Dupuis a réussi à faire passer quelques dossiers pour ses amis, mais, en 2008, il a été forcé de quitter son poste dû à son détournement de fonds syndicaux par le biais de fausse facturation (Myles 2013). Des factures fabriquées de toutes pièces totalisant un montant de 63 279 \$ font partie des demandes de remboursement qui totalisent 125 000 \$ en six mois (Desjardins 2014). Dupuis est contraint de quitter son poste en silence pour éviter qu'un scandale éclate, mais il n'accepte pas d'être le seul puni. Le président de la FTQ-C, Jean Lavallée, avait approuvé les factures et Dupuis le convainc de quitter son poste en le menaçant de révéler des informations à propos de son partenariat avec Accurso (Charbonneau et Lachance 2015, 2-931). À l'automne 2008, un communiqué est publié à la FTQ-C annonçant le départ à la retraite des deux hommes et la tenue d'élections, sans mention des fausses factures ou de conflits d'intérêts (Charbonneau et

Lachance 2015, 2-932). Dupuis a eu recours à un de ses contacts des Hells Angels pour convaincre Dominic Bérubé, directeur du local des tuyauteurs, de retirer sa candidature au poste de DG et de soutenir l'équipe Dupuis dans les élections de novembre 2008. Il a organisé une rencontre au restaurant Cavalli avec le Hells Angels Jacques « Israël » Émond, durant laquelle un retour de faveur a été consenti en échange du vote de Bérubé (Leduc et Gravel 2013). Dupuis s'assure ainsi de continuer de tirer les ficelles au syndicat malgré son départ.

En plus d'approuver les fausses factures de Dupuis, les conflits d'intérêts étaient apparents dans le comportement de son supérieur devenu rival, Jean Lavallée. Grâce aux règlements des organisations dans lesquelles il œuvrait, il avait cumulé les postes d'importance au fil de ses 37 années de carrière. Cette concentration de pouvoir en sa personne l'a transformé en cible pour des agents à la recherche du pouvoir sous une forme ou une autre selon la CEIC : « Des dirigeants cumulant plusieurs postes névralgiques peuvent devenir des cibles privilégiées pour des individus cherchant à obtenir des avantages financiers ou autres » (Charbonneau et Lachance 2015, 2-916). Sans entretenir de lien direct avec des proches du crime organisé, Lavallée a usé de son pouvoir et de son influence au sein du CA du FSFTQ et de la SOLIM pour garantir l'obtention de fonds pour des projets poussés par Dupuis au nom de ses amis proches du monde interlope. Il aurait même congédié le président directeur général (PDG) de la SOLIM Richard Marion, qui a occupé ce poste de 1995 à 2004, à cause d'une réticence soutenue par ce dernier à accorder du financement à un de ces projets, l'extension d'une marina connue comme un lieu de fréquentation des Hells Angels (Charbonneau et Lachance 2015, 2-909-10). Marion a été remplacé par un PDG plus docile à ce poste de 2004 à 2009, Guy Gionet, qui a accordé le financement à ce projet de marina dès son entrée en fonction (Charbonneau et Lachance 2015, 2-908). Lavallée était aussi président du plus puissant local en termes d'effectifs à la FTQ-C, la Fraternité interprovinciale des ouvriers en électricité (FIPOE). Lorsque son influence à la SOLIM ou au FSFTQ était insuffisante, il utilisait les fonds de la FIPOE, majoritairement sans l'approbation du CA (Charbonneau et Lachance 2015, 2-909). En effet, Lavallée a conseillé le CA de la FIPOE pour seulement quatre des 15 prêts accordés entre 2003 et 2010. Un de ces projets, la pourvoirie Joncas, projet

personnel en partenariat avec Accurso, a occasionné des pertes de 1,9 million de dollars au fonds social du syndicat (Charbonneau et Lachance 2015, 2-909).

Michel Arsenault était le président de la FTQ et du FSFTQ de 2007 à 2010. Il a donc géré les crises des fausses factures de Dupuis, de la fraude électorale et des conflits d'intérêts impliquant Lavallée, Dupuis et Arsenault lui-même. En effet, Arsenault a aussi pu profiter d'un voyage tous frais payés sur le *Touch* (Charbonneau et Lachance 2015, 2-911). Le comportement de Michel Arsenault n'est pas aussi grave que celui de ses anciens collègues, mais sa gouvernance durant cette période de crise priorise la protection de l'image des syndicats et du FSFTQ et non la punition des coupables et les réformes de gouvernance (Charbonneau et Lachance 2015, 2-927). Lorsque, en juillet 2008, le directeur du local 1981 des mécaniciens industriels Kenneth Pereira vient lui porter les fausses factures de Dupuis, il s'assure que les départs de Dupuis et de Lavallée se déroulent discrètement. Arsenault a aussi promis à Lavallée qu'il garde son poste de président à la SOLIM s'il quittait la FTQ-C, malgré le fait que ce dernier ait aidé Dupuis à frauder le syndicat (Charbonneau et Lachance 2015, 2-927).

### *1.2.1 La rationalisation de la corruption dans les organisations*

Lors de leurs témoignages respectifs à la CEIC, les individus mentionnés n'ont pas présenté de *mea culpa*. Tour à tour, ils ont nié avoir agi de façon corrompue. Malgré des indicateurs de présence du crime organisé chez des partenaires potentiels, comme des antécédents criminels et des fréquentations liées à ce secteur d'activités, tous ont nié avoir fraternisé ou avoir conclu des ententes d'affaires avec des membres et des proches du crime organisé. En ce qui concerne les cadeaux somptueux, personne n'y voyait de conflits d'intérêts. Lavallée a soulevé la proximité fraternelle entre lui et Accurso pour justifier les 27 voyages luxueux, comme des croisières privées dans les Caraïbes et des cures d'amincissement en Allemagne, qui lui ont été offerts dans la période de 2001 à 2010, soit trois voyages par année (Charbonneau et Lachance 2015, 2-911). Arsenault a parlé d'« autres temps, autres mœurs » pour justifier les cadeaux d'Accurso, un raisonnement rejeté par la Commission. Il est difficile d'affirmer qu'il y avait d'autres mœurs il y a à peine dix ans (Charbonneau et Lachance 2015, 2-913).

### *1.2.2 Les causes de la corruption organisationnelle selon la CEIC : énoncé de la problématique*

Ce mémoire s'intéresse aux moyens que prennent différents acteurs pour justifier un comportement anti-éthique, et à l'effet de ces moyens sur la corruption organisationnelle. Nous nous concentrons plus spécifiquement sur le recours à la neutralisation, une pratique par laquelle un individu utilise des stratégies de rationalisation pour neutraliser le malaise moral occasionné par une action anti-éthique (Granovetter 2007, 154; Anand *et al.* 2004, 39). Ces stratégies permettent à l'individu de résoudre la dissonance cognitive occasionnée par l'écart entre l'acte corrompu et les bonnes valeurs auxquelles il s'identifie. La stratégie de rationalisation permet à l'individu d'interpréter son comportement dans une lumière qui lui est favorable. L'écart entre les conclusions de la CEIC sur la présence de corruption à la FTQ et à la FTQ-C et les propos tenus par leurs dirigeants durant leurs témoignages nous poussent à croire qu'ils ont eu recours à la neutralisation, car aucun n'a avoué durant son témoignage sa part de responsabilité dans les événements. Ainsi, la problématique à laquelle nous voulons répondre est la suivante : quelles ont été les stratégies de rationalisation de la corruption employées par les dirigeants de la FTQ et de la FTQ-C?

Réussir la socialisation des nouveaux venus est essentiel à la perpétuation de la corruption dans l'organisation : « [...] *corruption can continue only if newcomers also start exhibiting the behaviors* » (Anand *et al.* 2004, 44). Une stratégie de rationalisation efficace permet de neutraliser les sentiments négatifs encourus par les comportements corrompus auxquels les nouveaux venus sont initiés (Anand *et al.* 2004, 40). Le rejet des stratégies de rationalisation de la corruption par un nouveau venu ne pose pas de problème à la perpétuité d'une organisation corrompue : « *Individuals might be so uncomfortable that they leave the organisation. Ironically, this helps perpetuate the corruption by weeding out those who are most averse to it* » (Anand *et al.* 2004, 40). Dans le cas que nous allons analyser, deux nouveaux venus à ces institutions ont porté un témoignage à la CEIC. Les expériences de Guy Gionet et Ken Pereira au sein de la SOLIM et de la FTQ-C respectivement ont été extrêmement différentes. Les deux ont été initiés à des comportements anti-éthiques par leurs supérieurs, mais Gionet est demeuré dans l'institution, alors que Pereira l'a quittée. Ces expériences sont un examen en temps réel des processus de socialisation décrits par nos

auteurs. Nous pouvons trouver des traces de la socialisation des nouveaux venus menant à la rationalisation de la corruption par leurs supérieurs dans les témoignages et les écoutes électroniques fournies par la CEIC : en déterminant d'abord si des stratégies de socialisation ont été employées par les supérieurs de ces individus, soit Dupuis et Lavallée, et en voyant par la suite si les stratégies de rationalisation ont été intégrées dans le discours de ces individus, soit au cours de leurs témoignages ou dans les écoutes électroniques. La présence des facteurs facilitateurs nous permet de dresser un portrait plus clair de la socialisation. Nous avons donc une problématique sous-jacente à celle des techniques de rationalisation des dirigeants : qu'est-ce qui explique la réussite ou l'échec d'un processus de socialisation dans une organisation corrompue?

Nous allons utiliser le modèle proposé par Anand *et al.*, qui présente six stratégies de rationalisation : le déni de la responsabilité, le déni de préjudice, le déni de la victime, la pondération sociale, l'appel à une loyauté supérieure et la métaphore du registre. Le cadre analytique propose aussi trois techniques de socialisation (la cooptation, l'incrémentalisme et le compromis) utilisés pour initier les nouveaux venus aux comportements déviants. Finalement, il propose trois facteurs facilitateurs qui, s'ils sont présents dans l'environnement de l'organisation, soutiennent le fonctionnement de la socialisation et de la rationalisation. Les facteurs sont : le langage euphémistique, le renforcement mutuel de la neutralisation et de la socialisation et l'attrait du groupe et du cocon social. Tous ces facteurs seront expliqués dans la section qui porte sur la méthodologie.

### *1.2.3 Les acteurs impliqués*

Cinq acteurs impliqués ayant comparu à la CEIC seront soumis aux cadres théoriques : Jocelyn Dupuis, directeur du local des grutiers 791G à la FTQ-C et DG de la FTQ-C de 1997 à 2008; Michel Arsenault, président de la FTQ et du FSFTQ de 2007 à 2010; Jean Lavallée, directeur de la FIPOE de 1977 à 2010, président fondateur de la FTQ-C de 1981 à 2008, VP de la FTQ centrale de 1981 à 2008, membre du CA du FSFTQ de 1983 à 2008 et président de la SOLIM de 1995 à 2009. Les deux autres acteurs clés sont les nouveaux venus dans ces institutions : Guy Gionet, PDG de la SOLIM de 2004 à 2009 et Kenneth Pereira, directeur du

local 1981 (mécaniciens industriels) FTQ-C de 2006 à 2009. Ils seront soumis au cadre théorique de la socialisation relatif à leurs relations avec leurs supérieurs.

Tableau I. Acteurs impliqués soumis au cadre théorique

Acteur	Poste à la FTQ et affiliés	Années	Dates de comparution à la CEIC	Longueur du témoignage
Jocelyn Dupuis	Directeur local 791G DG FTQ-C	1997-2008 1997-2008	Le 31 octobre et les 4, 5, 6, 7 et 11 novembre 2013	6 jours, 1168 pages
Michel Arsenault	Président FTQ Président FSFTQ	2007-10 2007-10	Les 27, 28, 29 et 30 janvier 2014	4 jours, 932 pages
Jean Lavallée	Directeur FIPOE Président FTQ-C VP FTQ Président SOLIM VP CA FSFTQ	1977-2010 1981-2008 1981-2008 1995-2009 1983-2008	Les 16, 20, 21, 22 et 23 janvier 2014	5 jours, 1029 pages
Ken Pereira	Directeur local 1981 FTQ-C	2006-09	Le 30 septembre et les 1 <sup>er</sup> , 2, 3, 7, 28 et 29 octobre 2013	7 jours, 1275 pages
Guy Gionet	PDG SOLIM	2004-09	Les 13, 14, 15 et 16 janvier 2014	3 jours et demi, 879 pages

Il y a eu en tout douze témoignages à la CEIC concernant les instances de corruption décelées à la FTQ, à la FTQ-C, au FSFTQ et à la SOLIM (Charbonneau et Lachance 2015, 906). Nous allons appliquer le cadre théorique aux cinq témoignages soulignés plus haut. Les autres témoignages serviront de soutien narratif aux événements étudiés. Les autres acteurs impliqués sont : Gaétan Morin (administrateur au FSFTQ), Richard Marion (PDG de la SOLIM de 1996 à 2004), Tony Accurso et Louis-Pierre Lafortune (entrepreneurs en construction), et Michel Comeau, Stephan Cloutier et Nicodemo Milano (enquêteurs pour la CEIC) (Charbonneau et Lachance 2015, 906). Finalement, deux mémoires déposés devant la CEIC nous serviront dans notre analyse : celui de l’avocat de la FTQ-C, M<sup>e</sup> Robert Laurin et celui de l’avocat du FSFTQ, M<sup>e</sup> André Ryan.

### 1.3 Particularités de l’industrie de la construction au Québec

Il y a un consensus dans la recherche sur le sujet de la corruption qui désigne la construction comme l’industrie la plus corrompible (Stansbury 2005, 36; Jong *et al.* 2009, 105-111). L’une des sources de la corruption dans la construction est un sentiment d’impuissance des

travailleurs de l'industrie, qui se sentent obligés de perpétuer le système : « [...] *contractors who do engage in corrupt practices tend to do so not because they want to, but because they feel they are forced to by the way the industry and the political environment operate* » (Stansbury 2005, 36). La CEIC n'est pas la première commission d'enquête québécoise sur le sujet de la corruption dans l'industrie de la construction. En 1974, le saccage de la Baie-James instigué par un représentant syndical de la FTQ-C sur le chantier du barrage La Grande-2<sup>2</sup> (LG-2) mène à la formation quasi immédiate de la Commission d'enquête sur l'exercice de la liberté syndicale dans l'industrie de la construction (Commission Cliche) (Cliche, Mulroney et Chevrette 1975, 66-8). Dans le rapport de l'enquête, les commissaires soulignent l'impact de la nature de l'industrie dans cette affaire : « [...] le caractère même de cette industrie expose celle-ci à bien des abus » (Cliche *et al.* 1975, 28). Une particularité de la concurrence syndicale au Québec, le maraudage, a aussi exacerbé les tensions entre les différentes organisations de travailleurs et elle mérite d'être expliquée. Depuis 1968, tous les travailleurs en construction au Québec doivent être syndiqués. Pour préserver la liberté du salarié, une période de 30 jours par année est organisée durant laquelle ceux-ci peuvent changer d'allégeance (Cliche *et al.* 1975, 24; Sexton 1989, 525). La période de maraudage désigne cette période prédéterminée durant laquelle les cinq syndicats de construction reconnus par le gouvernement peuvent convaincre les travailleurs d'une entreprise ou d'un métier de les choisir pour les représenter. Une centrale syndicale qui reçoit 50 % ou plus de l'appui des travailleurs obtient l'exclusivité de négociation avec la Commission de la construction du Québec (CCQ) pour le projet. Sinon, c'est une coalition de syndicats qui représentent la majorité lors de la négociation (Sexton 1989, 525). Le chantier LG-2 à la Baie-James était partagé entre la FTQ-C et leur grand rival, la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Les travailleurs de la FTQ-C affirment être encouragés à être intimidants, voire violents envers les syndiqués de la CSN (Cliche *et al.* 1975, 25). Selon l'analyse de la Commission Cliche, cette rivalité est fomentée du haut vers le bas et la violence vient essentiellement du côté de la FTQ-C; les syndiqués de la CSN sont menacés, intimidés et violentés (Cliche *et al.* 1975, 66). Le rapport de la commission Cliche souligne que la période de maraudage étendue à longueur

---

<sup>2</sup> Aujourd'hui connu sous le nom de l'Aménagement Robert-Bourassa.

d'année a accentué le climat de violence dans le milieu de la construction à cette époque : « La FTQ-Construction a vu là une arme particulièrement efficace pour accaparer le monopole qu'elle ne se cache pas de convoiter. Animée par la soif du pouvoir et non par l'authentique esprit syndical, la FTQ-Construction n'a pas été scrupuleuse dans le choix des moyens » (Cliche *et al.* 1975, 24-5). Lors de son témoignage à la CEIC, Ken Pereira a souligné que la période de 30 jours de maraudage n'est généralement pas respectée dans l'industrie, ayant lui-même entrepris une campagne de maraudage illégale en 2005, encouragé par Dupuis, qui convoitait ouvertement la majorité (Charbonneau et Lachance 2015, 919).

### *1.3.1 Deux sortes de corruption syndicale*

Il faut distinguer deux types de corruption dans les syndicats de travail : l'un conduit sous des influences externes, soit le crime organisé, et l'autre à l'interne : « *Labor corruption refers to the misuse of union office and authority for unlawful personal gain [...] Labor racketeering refers to labor corruption committed by, in alliance with, or under the auspices of organized crime groups* » (Jacobs et Peters 2003, 230). Notre cas présente les deux sortes de corruption syndicale : les fausses factures de Dupuis et l'appropriation du fonds social de la FIPOE par Jean Lavallée sont de l'ordre du *labor corruption*, alors que l'ingérence dans les élections et les tentatives d'infiltration par le crime organisé impliquant Dupuis sont de l'ordre du *labor racketeering* (Jacobs 2014, 1058). Selon Jacobs, les syndicats sont vulnérables à la corruption pour deux raisons (Jacobs 2014, 1062). La première, initialement soulignée en 1956 par les sociologues Seymour Lipset, Martin Trow et James Coleman, est la difficulté de maintenir l'idéal démocratique dans un syndicat à cause de la socialisation dans ces institutions. Elles sont souvent dominées par un groupe qui maintient son influence grâce au patronage et à des tactiques paternalistes. Même si un réformiste est élu, il finit souvent par se résoudre au fonctionnement établi par ses prédécesseurs (Lipset *et al.* 1956, 6-7). Le problème de démocratie réfère donc au vote influencé par la loyauté au groupe et la tendance de l'élu à se comporter comme ses prédécesseurs. L'idée est reprise par John Hutchison en 1969 : « *Loyalty is a natural principle of trade union organisation, always necessary in some measure, but sometimes demanded at the expense of the right to dissent* » (Hutchison 1969,

140). Si les élections sont conduites sous l'influence du crime organisé, comme dans notre cas, cette problématique s'aggrave.

Ce qui nous mène à la deuxième raison avancée par Jacobs : la surveillance inadéquate des affaires intérieures syndicales par les membres auprès de leurs supérieurs facilite le contrôle et l'exploitation par le racket. Comme il écrit : « *Corruption thrives when principals (the rank and file) cannot effectively control their agents (union officers) or hold them accountable* » (Jacobs 2014, 1063). Les événements soulevés par la CEIC concernant la corruption syndicale font écho à un cas emblématique de *labor racketeering*. Ces tactiques de la mafia ne sont pas nouvelles. Il y a près de 50 ans aux États-Unis, le dirigeant du syndicat des travailleurs le plus important au pays était reconnu coupable de fraudes. La figure de proue de la corruption syndicale aux États-Unis, Jimmy Hoffa recevait des retours d'ascenseurs pour l'investissement de l'argent provenant des activités du crime organisé dans le fonds de pension du syndicat qu'il dirigeait, *l'International Brotherhood of Teamsters* (IBT) (Jacobs et Peters 2003, 238). Le *labor racketeering* est une source directe de revenu pour la mafia sicilienne : « [...] *from the 1950's on, Cosa Nostra bosses chose the union's general president [...] used it's influence to loot the pension and welfare funds, extort employees and place it's own members and associates in high-paying jobs* » (Jacobs et Peters 2003, 249). La stratégie d'ingérence électorale n'est pas plus innovatrice que celle de l'appropriation des capitaux de fonds de pension. Elle a été identifiée pour la première fois dans la littérature sur le sujet de la corruption syndicale en 1950 par le journaliste américain Malcom Johnson (Jacobs 2014, 1058-9).

Il est inquiétant de voir que ces anciennes tactiques continuent de faire gonfler les coffres des organisations criminelles. Selon Jacobs, cela est dû en partie au manque de recherches dédiées spécifiquement à l'éradication du racket : « *There has yet to emerge any systematic body of knowledge about what works and what does not work for [...] the task of rehabilitating unions that have been corrupted and devastated by decades of mob dominance* » (Jacobs et Peters 2003, 231). Pire, la mafia sicilienne est un peu comme l'Hydre de Lerne. Les poursuites criminelles contre les membres de la Cosa Nostra ont peu d'impact à long terme puisqu'un gangster emprisonné est automatiquement remplacé par un autre membre (Jacobs 2014, 1061). D'ailleurs, celui qui s'est lié d'amitié avec Dupuis pour l'utiliser comme intermédiaire,

Raynald Desjardins, était chargé de restructurer la mafia à Montréal pendant l’extradition aux États-Unis de son chef, feu Vito Rizzuto (Charbonneau et Lachance 2015, 2-798).

#### **1.4 Conclusion**

Ce mémoire vise l’application d’une approche sociopsychologique de la corruption organisationnelle à un cas impliquant cinq décideurs de la FTQ, du FSFTQ et de ses institutions affiliées, soit des individus influents dans l’industrie de la construction québécoise. Étant donné les preuves de problèmes de corruption dans cette industrie et la quantité stupéfiante de données rendues publiques avec les travaux de la CEIC, nous avons reconnu une occasion unique d’appliquer une approche innovatrice en sciences sociales à un cas qui touche de près la société québécoise. Nous allons expliquer comment nous avons arrêté notre choix sur l’approche d’Anand *et al.* dans le deuxième chapitre, qui consiste en une revue de la littérature.

## CH2 : Revue de la littérature

### 2.1 Revue de la littérature

Corruption is a term that implies that the perpetrators have some realization, however vague and distant, that they are doing something illicit within the social context in which they operate (Zyglidopoulos *et al.* 2009, 67).

[...] corrupt individuals tend to not view themselves as corrupt (Anand *et al.* 2004, 40).

Qu'est-ce qui explique cet écart entre le sens du terme « corruption » tel qu'élucidé dans la citation de Zyglidopoulos *et al.* et la façon dont les agents corrompus se perçoivent dans la réalité, tel que souligné par Anand *et al.*? Cette même contradiction est au cœur de la question qui motive ce mémoire : pourquoi les individus impliqués dans les situations de corruption et de conflits d'intérêts à la FTQ, à la FTQ-C, au FSFTQ et à la SOLIM ont-ils cherché à justifier leur comportement déviant lorsque questionnés, preuves à l'appui, devant la CEIC? Il est possible qu'il s'agisse de personnes désireuses d'argent et dépourvues d'éthique, qui mentent sous serment. L'explication selon laquelle l'appât du gain prend le dessus sur les considérations éthiques de ces individus est tentante. Chacune des instances de corruption et de conflits d'intérêts que nous étudions ici a l'argent pour cause d'une certaine manière, que ce soit les fausses factures de Jocelyn Dupuis ou les voyages en yacht dans les Caraïbes de Jean Lavallée. Par contre, l'attrait de l'argent n'explique pas à lui seul les processus sociaux par lesquels la participation à des actes de corruption devient normalisée dans une organisation. Les transactions corrompues uniques avec des interactions sociales limitées existent, mais ce n'est pas le genre de situation qui nous concerne. Dans le contexte de corruption organisationnelle qui nous intéresse, l'échange corrompu se produit grâce à une forme de collaboration sociale.

#### 2.1.2 La corruption comme échange social

Ainsi, les membres d'une organisation peuvent bien agir de façon corrompue parce qu'ils désirent de l'argent ou ses dérivés, comme le pouvoir et un certain statut, mais ils peuvent difficilement tenter un comportement déviant sans la participation d'autres membres. Dans un

contexte organisationnel, c'est grâce à la culture et aux valeurs communes qu'elle promeut que les actes corrompus sont recadrés et normalisés (Bresson 1997, 470). Le but de ce mémoire n'est pas de nier l'importance de l'appât du gain. Plutôt, nous voulons démontrer que dans le cas qui nous concerne il n'explique pas à lui seul le fonctionnement d'un système corrompu. L'obtention d'argent demeure toujours l'un des buts de la pratique corrompue, mais la recherche de cet avantage matériel passe par un échange social qu'il est nécessaire d'étudier en profondeur. Les théories sociopsychologiques de la corruption n'ont pas été élaborées pour éliminer le blâme individuel ou diminuer le rôle de l'appât du gain, mais bien pour décrire, étape par étape, l'effet d'entraînement qui provoque ces comportements anti-éthiques chez les individus en relation avec leur environnement social.

The exchanges of corruption are multidimensional in the sense that several types of exchange are accumulated within the same process: material exchange, information exchange, sign exchange, symbolic exchange, etcetera. It is from this perspective that we have privileged the hypothesis of a social exchange over that of an economic exchange (Bresson 1997, 469).

Mis à part leurs déviances dans leur emploi, les criminels à col blanc sont souvent des citoyens qui respectent l'éthique dans leur vie familiale et sociale : « *Most such [unethical] acts were committed by individuals who were upstanding members of the community, caring parents, and givers to charities [...]* » (Anand *et al.* 2004, 39). Ainsi, la désignation stéréotypée de ces acteurs comme des pommes pourries<sup>3</sup> ne reflète pas la réalité des criminels à col blanc. Cette théorie de la pomme pourrie relève de la question de la poule ou l'œuf. Est-ce qu'un individu en contamine d'autres en intégrant l'organisation ou, au contraire, un individu devient-il corrompu sous l'influence de l'organisation? La théorie selon laquelle l'individu corrupteur agit comme un virus qui infiltre et infecte une organisation est fortement discréditée par la recherche (Darley 2005, 1178; Ashforth et Anand 2003, 37). Elle est tout de même utilisée par les chefs d'organisation aux prises avec des problèmes de corruption pour désigner un coupable et s'en distancer à la fois (Leblanc et Néron, 2011). En effet, si la corruption a pour cause une pomme pourrie qui impose son comportement anti-éthique à l'organisation, alors l'organisation n'a qu'à s'en défaire pour rétablir l'ordre. Désigner des porteurs de blâme est un

---

<sup>3</sup> « [...] une analogie facile à comprendre, psychologiquement satisfaisante et moralement rassurante [...] » (Leblanc et Néron 2011).

réflexe simplificateur et rassurant dans des situations de corruption, pour les dirigeants d'organisations comme pour le reste de la population. Le fonctionnement de notre système judiciaire impose de désigner des porteurs de blâme, les coupables, ce qui complique l'analyse d'un comportement de groupe : « On peut condamner quelqu'un pour ses crimes, on ne peut pas faire la même chose avec un système ou une idéologie » (Leblanc et Néron, 2011).

Il existe bien un effet d'entraînement de groupe vers des comportements anti-éthiques, mais il est difficilement attribuable aux actions d'un seul individu imposé au reste. La recherche sur le sujet préconise les effets de la socialisation et non l'initiative individuelle dans le contexte d'une forte identification au groupe. Les individus sont plus portés à perpétrer des actes anti-éthiques s'ils sont commis par leurs pairs plutôt que par des individus qui ne sont pas intégrés à l'organisation : « [...] *observing and ingroup member acting unethically increases likeliness while observing an outgroup member decreases likeliness* » (Gino et al. 2009, 397). Le phénomène de l'ignorance collective (*pluralistic ignorance*) illustre remarquablement le renforcement mutuel entre le comportement individuel et le désir d'intégrer un groupe. L'ignorance collective est un comportement de groupe où chaque individu interprète le silence de son prochain face à un comportement anti-éthique comme l'approbation de l'acte (Darley 2005, 1186). L'idée qu'un collègue soit silencieux parce qu'il éprouve des doutes quant à la moralité d'un comportement ne traverse pas l'esprit de l'acteur. C'est la théorisation de l'adage populaire « Qui ne dit mot consent ». Cette perception d'un consentement silencieux dans le groupe engendre une transformation du comportement de l'individu : « [...] *we experience an alteration in personality. We "become" the prototypic member of the group, and the cues around us are that the prototypic group members are engaging in the corrupt actions* » (Darley 2005, 1178). La scission des origines de l'acte corrompu avec le milieu dans lequel il prend forme, comme une pomme pourrie dépourvue d'éthique qui infiltre une organisation et manipule ses membres, n'est donc pas soutenue par la théorie. Il est très improbable qu'un nouveau venu impose une pratique sociale déviante dans une organisation. La compréhension des normes sociales est construite collectivement à l'intérieur du groupe et les nouveaux venus vont plutôt imiter les anciens que tenter de changer les normes sociales (Gino et al. 2009, 397).

Ainsi, s'il existe des normes déviantes dans une organisation, il est plus probable qu'elles soient créées à l'interne. Il est concevable que des individus aient des intentions corrompues avant de rejoindre une organisation, mais il est impossible de le démontrer de façon empirique. Plutôt, nous tenterons de comprendre de quelle façon les interactions sociales ont facilité la normalisation de comportements corrompus dans les organisations à l'étude. Nous pourrions ensuite essayer de déterminer pourquoi et comment ces individus se sont aveuglés aux conséquences de leurs actes.

Certaines approches en sciences sociales soutiennent que les criminels à col blanc ne se définissent pas comme corrompus grâce à différentes stratégies de rationalisation apprises au cours de leur socialisation à l'organisation corrompue (Zyglidopoulos *et al.* 2009, 65). Grâce à ces stratégies, les acteurs corrompus neutralisent les contradictions entre les principes de moralité auxquels ils adhèrent à l'extérieur de l'organisation et leur comportement à l'intérieur de celle-ci. Ces stratégies de rationalisation sont créées au sein de l'organisation dans laquelle l'acteur travaille. Si la socialisation réussit, les comportements à l'intérieur de l'organisation deviennent justifiables pour l'acteur même s'ils entrent en contradiction avec son éthique personnelle ou avec les normes d'éthique de la société à l'extérieur de l'organisation. Ces stratégies permettent aux acteurs de neutraliser le sentiment de culpabilité<sup>4</sup> associé à un comportement déviant en y offrant une interprétation positive qui renforce l'appartenance de l'individu à l'organisation. Ainsi, l'acteur ne se questionne pas sur les conséquences de son comportement puisqu'il ne le voit pas comme problématique. Lorsqu'il est confronté aux contradictions entre les valeurs auxquelles il s'identifie et ses actions, la stratégie de rationalisation lui permet de se déculpabiliser. Cela ne veut pas dire que l'acteur est complètement inconscient de ses actions. Plutôt, il se sert des justifications apprises durant sa socialisation au groupe pour ne pas être confronté aux conséquences néfastes de ses actes.

Plusieurs recherches sur la corruption s'intéressent aux entreprises, dont l'objectif est le profit. Elles soulignent la pression de maintenir une croissance économique stable comme explication des pratiques de corruption dans ces organisations (Hooker 2009, 259; Darley 2005, 1181). La

---

<sup>4</sup> L'expression « sentiment de culpabilité » réfère à la connaissance par l'acteur qu'il est coupable d'une action anti-éthique : « sentiment éprouvé par une personne qui se juge coupable, à tort ou à raison ». Article « sentiment de culpabilité ». Dictionnaire des définitions, *Antidote RX*, version 5.4, Montréal, Druide informatique, 2016.

socialisation entraîne à la fois l'adoption des pratiques déviantes et des techniques de rationalisation pour éviter le sentiment de culpabilité chez l'individu. En intégrant la culture organisationnelle, l'acteur apprend comment commettre un acte corrompu pour maintenir l'illusion de croissance financière, sans pour autant provoquer une perception négative de lui-même (Taylor 2016).

Les approches sociologiques, anthropologiques et psychologiques préconisent l'analyse des comportements des acteurs selon leur contexte individuel et social particulier, et non ceux d'agents idéaux typiques, indiscernables les uns des autres. Pour l'approche anthropologique, cela implique l'abandon de toute présomption négative dans l'étude de l'acteur et du contexte dans lequel il agit, afin de voir autant que possible la situation du point de vue de cet acteur. Pour l'approche psychologique, l'autotromperie est un outil par lequel un acteur peut nier les aspects négatifs de son comportement et mieux s'intégrer au groupe tout en préservant une perception positive de lui-même. Pour l'approche sociologique, il est important de souligner l'effet des constructions sociales sur les choix individuels. Nous allons revoir comment ces approches expliquent la justification des comportements déviants – comme la corruption et la participation aux conflits d'intérêts – avant de venir renforcer notre choix de cadre d'analyse, qui est à la croisée des chemins entre différentes approches des sciences sociales sur le sujet de la corruption.

La science politique s'intéresse aussi à la corruption organisationnelle. L'approche politique privilégie l'étude de l'impact des structures comme les normes formelles, les règlements institutionnels et les lois sur le développement de la corruption organisationnelle (Luo 2004, 120). Ce sont sans aucun doute des éléments fondamentaux à prendre en compte dans l'analyse des origines de la corruption et des conflits d'intérêts au sein d'une organisation. Une connaissance approfondie des structures à l'intérieur desquelles une organisation opère est nécessaire pour bien comprendre comment les individus qui y travaillent sont arrivés à leurs choix respectifs. Cela étant dit, la corruption est perpétuée dans une organisation lorsque les normes informelles anti-éthiques prennent le dessus sur les normes formelles de l'organisation : « [...] *corruption is an informal, veiled system [...] partly provoked by the incompleteness of the formal system. It fills the interstices of the formal system, causes its decomposition and provides new impetus for its recomposition* » (Luo 2004, 123). Alors que

les normes formelles sont inscrites et accessibles à quiconque cherche à s'en informer, les normes informelles sont clandestines et réservées aux initiés (Saint-Martin 2015, 11). Pour cette raison, une étude qui se focalise sur les facteurs structurels ne nous permet pas d'analyser les facteurs particuliers qui sont à la base de la création de ces normes informelles anti-éthiques, comme les interactions entre membres d'une organisation corrompue qui se développent nécessairement de façon clandestine : « *The incompleteness of the formal system causes actors to bring their corruption schemes into the underground [...] where they can flourish and reproduce themselves in the shadow of the formal system* » (Luo 2004, 123-4). Nous ne nions pas l'importance des facteurs structurels pour autant. Nous pensons que, si nous arrivons avec notre approche à une meilleure compréhension des normes informelles, nous pourrions jeter une nouvelle lumière sur les facteurs structurels, par exemple en identifiant des lacunes au niveau des règlements institutionnels qui ont rendu possible la normalisation de certaines pratiques anti-éthiques. Nous ne pouvons procéder à une analyse des comportements contextuels de ces individus sans avoir une compréhension fondamentale des lois et des normes qui régulent leur milieu de travail. C'est pour cette raison que nous nous assurerons, dans le troisième chapitre, de procéder à un récit des faits qui dresse clairement le cadre dans lequel ces événements se sont produits. En somme, nous pensons qu'étudier la dimension micro – donc sociologique – de la corruption organisationnelle peut nous offrir une meilleure compréhension des manques dans la dimension macro, soit les facteurs structurels. Nous reviendrons sur les facteurs structurels au moment de l'analyse des résultats dans le quatrième chapitre.

## **2.2 Approche anthropologique**

For anthropologists, corruption is not good or bad; it is a social practice that needs contextualization to be analyzed (Torsello et Venard 2016, 38).

L'approche anthropologique ne cherche pas à définir la corruption en soi, mais à identifier les conditions, les événements et les transactions qui la favorisent, afin de l'expliquer selon le contexte (Torsello et Venard 2016, 37). Les anthropologues soutiennent qu'il faut éviter de dénoter la corruption de façon positive ou négative par souci d'objectivité. Focaliser sur les

aspects négatifs de la corruption empêche le chercheur d'analyser avec justesse le contexte social dans lequel survient le comportement. De juger négativement la corruption avant même d'en avoir identifié les motivations dans un contexte précis pose le risque pour le chercheur d'adopter une vision stéréotypée de la situation. Les anthropologues rejettent ainsi la vision dualiste de la corruption selon laquelle le choix d'agir de façon corrompue est fondamentalement mauvais et le refus de s'engager dans la corruption est nécessairement vertueux (Torsello et Venard 2016, 39). L'approche anthropologique voit la moralité comme dépendante du contexte et non comme un outil d'analyse, car toute conception morale est teintée par son contexte particulier : « [...] *anthropologists tend to investigate corruption as a social phenomenon without explaining it through moral evaluations* » (Torsello et Venard 2016, 39). À l'opposé d'une notion de moralité universelle qui traverserait les différentes sociétés et cultures, les anthropologues croient à la moralité particulière ou contextuelle.

Ces différences n'existent pas seulement entre différentes sociétés. Des contradictions au niveau de l'éthique peuvent exister entre les normes universelles de la société dans laquelle un individu vit et les normes particulières de l'organisation dans laquelle il travaille, surtout dans le cas d'une organisation corrompue : « [...] *an otherwise ethically-minded individual may forsake universalistic or dominant norms about ethical behavior in favor of particularistic behaviors that favor his or her group at the expense of outsiders* » (Ashforth et Anand, 2003, 10). Cette subjectivité morale et éthique, dépendante du contexte, est trop souvent mise de côté dans les études des causes de la corruption selon les tenants de cette approche : « *The importance given to the moral dimension in the analysis of corruption leads researchers to forget that corruption practices are strongly embedded in ordinary forms of sociability, influenced by culture* » (Torsello et Venard 2016, 39). Pour les anthropologues, les chercheurs doivent étudier ce qui mène les individus aux actions anti-éthiques et comment elles sont normalisées plutôt que de seulement observer ses conséquences négatives.

Débuter une analyse avec la prémisse que la corruption est mauvaise n'avance pas la compréhension de ses fondements. Par contre, refuser de définir la corruption comme délétère ne veut pas dire que l'approche anthropologique vient à sa défense. C'est une approche qui tente d'expliquer comment les individus peuvent résoudre leurs débats internes en décidant de procéder à une action anti-éthique : « *This does not mean that anthropology justifies*

*corruption, [...] anthropological perspectives [...] are attentive to analyzing the different, often conflicting, moral concerns that inform actors' decision making* » (Torsello et Venard 2016, 39). Identifier et ensuite analyser les positions morales conflictuelles des acteurs permet de mieux comprendre leurs actions. Pour y arriver, il est important pour les tenants de cette approche de s'affranchir de l'ethnocentrisme occidental et de sa conception de l'éthique : « [...] *ethnocentrism as the tendency of one observer to see another culture from the point of view of his or her own, which leads to overestimation of the culture of the observer and the perception of biases and stereotypes regarding the observed culture* » (Torsello et Venard 2016, 45). Cela veut dire éviter d'évaluer le comportement selon les indicateurs typiquement occidentaux de réussite ou d'échec. Par exemple, la valorisation de la rationalité, de la productivité capitaliste et de la démocratie aux dépens des relations traditionnelles, du sens de la communauté et d'autres types de systèmes politiques. Pour limiter les effets de l'ethnocentrisme, les anthropologues préconisent la méthode ethnographique dans l'étude de la corruption, qui vise l'étude de la vie du point de vue de l'acteur et de son contexte social. Le chercheur tente autant que possible de s'immiscer dans l'univers de l'acteur dans le but de mieux saisir son interprétation des événements. Le but est d'avoir un point de vue émique sur la situation : « [...] *a general orientation in research toward the native, that is, the insider's, or, as anthropologists call it, the "informant's" view of reality* » (Torsello et Venard 2016, 37). Arriver à ce point de vue émique, pourtant nécessaire pour respecter les fondements de cette approche, demeure l'une des plus grandes difficultés de celle-ci, l'accès à des informations privilégiées liées à une organisation corrompue étant limité (Torsello et Venard 2016, 49).

### **2.3 Approche psychologique**

L'approche psychologique nous indique comment les mécanismes de défense et autres techniques de préservation de soi ont une incidence sur le comportement que l'individu adopte en groupe. Comme l'approche anthropologique, l'approche psychologique s'intéresse aux moyens que prennent les acteurs pour résoudre leurs conflits internes lors de la prise de décision : « [...] *how we defend ourselves from painful truths, experiences and self-definitions proffered by the super-ego. Rationalization works as a defence mechanism that protects the*

*ego from challenges to the constitutive narcissism of the psyche* » (Zyglidopoulos *et al.* 2009, 67). Ces situations où les actions qui préservent la cohésion du groupe entrent en confrontation avec la moralité individuelle de l'acteur provoquent ce que les psychologues appellent une dissonance cognitive. La théorie de la dissonance cognitive est au centre de l'approche psychologique :

The main proposition of cognitive dissonance theory is that if a person holds two cognitions that are psychologically inconsistent or if one's behaviour is inconsistent with a cognition, this person experiences discomfort or dissonance, and because this is unpleasant he/she will strive to reduce it in any way possible. (Zyglidopoulos *et al.* 2009, 67).

Dans un contexte de corruption organisationnelle, l'acteur est socialisé à la réinterprétation de l'action anti-éthique de façon à ce que son exécution ne mène pas à une perception négative de lui-même, et cette autotromperie (*self-deception*) est un outil important à la perpétuation de la corruption dans une organisation : « [...] *self-deception (lying to oneself in order to alleviate guilt) is an important mechanism displayed in corrupt organizations, and is often supported by broader organizational processes and scripts* » (Zyglidopoulos *et al.* 2009, 67). Plusieurs théories se sont appuyées sur cette approche pour tenter d'expliquer les comportements corrompus et la difficulté qu'ont certains acteurs à reconnaître qu'ils ont agi de façon anti-éthique dans des situations de corruption organisationnelle. Nous allons en détailler deux plus en profondeur : le *groupthink* focalise sur la psychologie du groupe, et l'autre s'intéresse à l'influence du pouvoir sur l'éthique individuelle.

### 2.3.1 Les apports du *groupthink*

Le psychologue Irving Lester Janis conçoit la théorie de la pensée de groupe ou *groupthink* en étudiant de mauvaises décisions de politique extérieure prises par différentes administrations présidentielles aux États-Unis des années 1950 à 1970, soit de la guerre en Corée sous Truman au scandale du Watergate sous Nixon. Il cherche une façon d'expliquer comment les individus membres de ces administrations présidentielles, hautement qualifiés, des sommités dans leurs disciplines respectives, prennent des décisions aussi pauvres en jugement pour leur administration. Le *groupthink* est sa réponse. Ce mode de pensée représente l'abandon par un individu des valeurs universelles de la société au sens large au profit des valeurs particularistes du groupe auquel il appartient. Les individus font abstraction de leur moralité à l'extérieur de

l'organisation pour maintenir la cohésion du groupe. Selon Janis, cette appréciation de la morale particulière du groupe au profit de la morale universelle ne se fait pas nécessairement de manière intentionnelle (Janis 1972). La pensée de groupe agit de façon subversive. Plus un groupe est hermétique aux critiques extérieures, plus le *groupthink* a de la facilité à s'ancrer, jusqu'au moment où la loyauté au groupe supplante les soucis d'éthique établis par la société : « [...] *an otherwise ethically-minded individual may forsake universalistic or dominant norms about ethical behavior in favor of particularistic behaviors that favor his or her group at the expense of outsiders* » (Ashforth et Anand 2003, 10). Dans les années 1990, Ronald Sims a utilisé le *groupthink* pour interpréter la mauvaise prise de décision dans certaines entreprises. Il fait le pont entre la théorie du *groupthink* et la recherche sur la culture organisationnelle. Le *groupthink* est utilisé pour expliquer l'impact négatif que la loyauté excessive peut avoir sur l'objectivité du groupe dans la prise de décision à l'intérieur d'une organisation (Sims, 1992). La fraternité syndicale est basée sur l'acceptation de valeurs communes régulées par des traditions et une solidarité organique entre les membres (Ouchi 1980, 135-6). Elle repose sur un haut niveau de cohésion sociale pour fonctionner, ce qui augmente la probabilité qu'une sorte de *groupthink* s'installe.

### 2.3.2 *Le pouvoir corrompt : l'influence des dirigeants*

L'influence du dirigeant sur le groupe est un élément clé de la corruption organisationnelle. Janis a développé le *groupthink* en observant les choix d'individus dans un groupe restreint qui servent un dirigeant puissant, soit le président des États-Unis, et comment ce dernier influence les objectifs du groupe. Il réalise qu'au lieu de combiner la force critique de leurs différents apports et conseiller leur dirigeant, ils recherchent activement l'accord du dirigeant pour maintenir la cohésion : « [...] *a quick and painless unanimity, group members suppress personal doubts, silence dissenters and follow group leader's suggestions* » (Hart 1991, 247). Les dirigeants ont une incidence sur les comportements du groupe par leurs actions autant que par leurs inactions : « [...] *leaders don't have to actively engage in corruption to serve as role models, rewarding, condoning, ignoring sends a clear signal to employees* » (Ashforth et Anand 2003, 6-7). Est-ce que ceci implique que les dirigeants sont les corrupteurs? Pas nécessairement « [...] *both the situation and the person predict corruption* » (Bendahan *et al.*

2015, 18). Les dirigeants sont aussi des acteurs qui valorisent l'appartenance au groupe. Ils peuvent être victimes d'ignorance collective et chercher comme n'importe quel individu à éviter une mauvaise perception de soi grâce à l'approbation du groupe. Il est possible que les actions de ces derniers au bénéfice du groupe aient des conséquences négatives pour le bien commun (Bendahan *et al.* 2015, 19). Par contre, les individus qui se retrouvent dans des positions de pouvoir, c'est-à-dire qui ont la discrétion et les méthodes nécessaires pour imposer leur vouloir sur autrui, sont généralement plus susceptibles d'être exposés à la corruption et y résistent difficilement (Bendahan *et al.* 2015, 2-3). Les employés vont imiter le comportement de leurs employeurs, ce qui peut contribuer à la création de normes de groupes qui tolèrent la corruption si ces comportements sont déviants (Taylor 2016, 2). La plupart du temps, les employés comprennent ce qui est acceptable ou pas dans une institution en observant le comportement de leurs supérieurs. Dans ce sens, l'éthique d'un groupe ou d'une organisation doit être soutenue par le comportement des dirigeants :

No code of ethics will work unless the environment—the tone at the top—supports it unconditionally [...] Managers not acting according to the code either introduce noise into the communication process or provide direct information that a convention does not really exist (Raval, 2013, 1-2).

#### **2.4 L'approche sociologique : l'importance de la réciprocité**

Différentes approches présentent différentes explications de la contradiction qui est le fil conducteur de ce travail : comment les individus justifient-ils à eux-mêmes leur participation à des actes de corruption, évitant de se définir comme corrompus malgré les preuves de leur malfaisance? L'approche sociologique explique les comportements déviants en observant l'expérience de l'individu en groupe et en société. Elle s'intéresse à l'intériorisation des codes et des normes de conduites du groupe par l'individu et l'effet que ceci peut avoir sur son comportement. La réciprocité est une norme sociale fortement intériorisée qui explique en partie les comportements interindividuels (Granovetter 2007, 154). À la base, les transactions et les échanges entre deux individus sont régulés par la norme de la réciprocité, qui veut qu'un cadeau ou une faveur offerte à un individu soit rendu équitablement. La façon dont cette équité est définie dépend des codes et des normes plus générales de la société à l'intérieur de laquelle les deux individus interagissent. La forme que prend la réciprocité dans les transactions et les

échanges varie aussi selon les relations de pouvoir (Granovetter 2007, 155). Les règles sociales et culturelles dictent la façon dont un acteur doit répondre à une faveur ou à un cadeau. Ces règles sont généralement des normes informelles qui n'ont pas besoin d'être explicitées par un membre de la société qui en comprend les codes. Par exemple, si un individu en invite un autre à dîner, rendre la faveur en lui donnant en argent le montant équivalant au repas offert n'est pas vu comme socialement ou culturellement acceptable. Pour que la relation se poursuive de façon équitable, le retour de cadeau ou de faveur ne doit jamais être en argent :

Gestures such as dinner invitations entail a claim to status equality and intend to be part of a continuing social relations and exchange of favors. Reciprocation that is overly hasty or conveyed in cash implies rejection of such an ongoing, equal-status relationship (Granovetter 2007, 157).

À l'intérieur d'une organisation, la réciprocité peut être informée tant par les codes et les règlements de l'entreprise que par ceux de la société dans laquelle elle existe. Les relations de pouvoir horizontales, c'est-à-dire où des individus ont des pouvoirs comparables, nécessitent une réciprocité plus diffuse en ce qui concerne les échanges de faveurs puisqu'il n'y a pas d'inquiétude quant à la capacité de l'autre partie de rendre la pareille (Granovetter 2007, 160). Dans les relations de pouvoir verticales, où un acteur possède un ascendant clair sur un autre, la réciprocité prend souvent la forme de patronage. Dans ce contexte, l'acteur qui a le plus de pouvoir accorde des faveurs à un subordonné ou à un acteur avec un moindre statut dans l'organisation, monétaire ou autre. En échange, l'acteur avec le moins de pouvoir lui doit soumission et obéissance puisqu'il ne peut rendre la pareille (Granovetter 2007, 161). La réciprocité opère donc souvent de façon verticale dans les organisations patronales où la dominance est forte.

Cela explique comment la réciprocité opère entre deux individus, mais notre travail porte sur la corruption organisationnelle, donc sur les échanges à l'intérieur d'un groupe d'individus. Il existe différents types d'organisation avec différents niveaux d'influence entre les individus. Certaines organisations ont des valeurs communes plus profondément enracinées que d'autres. De façon générale, une organisation est un modèle de transactions stable entre des individus ou des agrégations d'individus (Ouchi 1980, 140). L'organisation a pour but d'encadrer les objectifs divergents et parfois contradictoires des individus, source d'instabilité, avec le but de

maximiser l'efficacité et la stabilité des transactions (Ouchi 1980, 130). Les transactions sont régulées par des mécanismes de marché, des mécanismes bureaucratiques ou des mécanismes claniques (Ouchi 1980, 132). Chaque mécanisme nécessite des modes de contrôle normatifs et informationnels qui dépendent du type d'organisation. Différents types de transactions nécessitent des mécanismes de contrôle différents pour assurer l'équité entre les parties, mais toute transaction fonctionne en accord avec le principe de la réciprocité, qui stipule que les échanges doivent être proportionnels (Granovetter 2007, 154). C'est la première étape vers une transaction équitable. La façon dont la réciprocité maintient l'équilibre dans les transactions dépend des modes de contrôle propres au type d'organisation. Certains types d'organisation nécessitent des mécanismes de contrôle en plus de la réciprocité (Ouchi 1980, 137). Les mécanismes de contrôle contractuels assurent l'équité dans une organisation de marché ou de type bureaucratiques. L'organisation de type clanique nécessite le plus grand nombre de mécanismes de contrôle. En plus des normes de réciprocité, l'autorité légitime, les croyances communes issues des traditions et la loyauté sont des mécanismes de contrôle nécessaires aux clans (Ouchi 1980, 137). Ils sont basés sur la solidarité organique qui soutient l'organisation clanique (Ouchi 1980, 135). Les entreprises et les syndicats sont des formes de clans : « [...] *any occupational group which has organic solidarity may be considered a clan. Thus, a profession, a labor union or a corporation may be a clan [...]* » (Ouchi 1980, 136). En ce sens, les relations claniques sont plus personnelles que celles régulées par les marchés et les bureaucraties, ce qui rend la socialisation plus substantielle dans ce type d'organisation. Les individus cherchent souvent à se valoriser personnellement par l'acceptation de leurs pairs, ce qui peut les pousser à accepter les normes déviantes d'une organisation corrompue à la suite de leur socialisation à celle-ci : « *Actors seek a favorable self-image and the approval of others and hence, through socialization, they "internalize" consensually developed social norms and values [...]* Therefore, subgroup membership and its insider norm system can explain corruption » (Jancsis 2014, 361-2).

#### 2.4.1 De l'interaction symbolique aux stratégies de rationalisation

Certains chercheurs en sciences sociales élaborent des théories aux confluences des différentes approches pour mieux saisir les subtilités de la corruption organisationnelle. C'est le cas de la

chercheuse en psychologie sociale Marina Zaloznaya. Elle présente une définition de la corruption qui spécifie le rôle des normes sociales et des règlements associés dans le groupe : « [...] *acts of appropriation and exchange that undermine, subvert, or repudiate the collectively agreed-upon organizational missions or institutional roles for non-collective ends and purposes* » (Zaloznaya 2014, 194). Dans cette optique, c'est par l'étude des interactions entre les individus membres d'un même groupe que l'on peut élucider les sources de la corruption. Les croyances des acteurs concernant les normes sociales et les lois sont formées par des processus formels et informels de socialisation. C'est par un consensus établi sous l'influence de cette socialisation que les normes de l'organisation peuvent dévier de celles de la société dans laquelle elle se trouve (Zaloznaya 2014, 191). L'acceptation et la justification d'un acte corrompu prennent racine dans les interactions interindividuelles. Selon Zaloznaya, l'interaction symbolique (*symbolic interactionism*), une approche sociopsychologique, possède les outils d'analyse nécessaires pour étudier les interactions des individus dans les organisations corrompues :

The main argument for the interactionist approach to corruption is that, according to numerous studies, people's relationship with rules is often determined by the cultural schema, acquired in peer groups, families, organizations, and other interactional contexts (Zaloznaya 2014, 191).

Selon l'auteure, seulement deux recherches se sont basées sur cette approche pour étudier la corruption organisationnelle : la sienne et celle d'Anand *et al.*, qui observe à la fois les comportements individuels à travers le prisme des stratégies de neutralisation et l'effet des stratégies de socialisation sur les interactions (Zaloznaya 2014, 194). L'auteure suggère trois sujets que pourrait prendre la recherche basée sur cette approche : le contexte d'émergence des croyances communes, les processus de communication et les situations interactionnelles où les acteurs acquièrent des définitions favorables ou non favorables à la corruption (Zaloznaya 2014, 195). Dans notre cas, grâce à la fois aux écoutes électroniques fournies par les enquêtes policières et aux témoignages fournis à la CEIC, nous pouvons étudier les processus communicationnels. C'est particulièrement intéressant, car l'auteure souligne la difficulté d'avoir accès à des interactions authentiques dans des organisations corrompues, pourtant la clé de l'application de cette méthode (Zaloznaya 2014, 195). L'accès aux conversations téléphoniques enregistrées à l'insu des participants nous permet de contourner ce problème. Zaloznaya cherche à faciliter l'analyse de la corruption dans les sociétés non

occidentales, mais l'interaction symbolique se prête très bien aux organisations occidentales. Le modèle d'Anand *et al.* est appliqué à des entreprises surtout américaines. De plus, les données nécessaires à cette analyse, si difficiles à obtenir, nous sont fournies à cause des règlements qui encadrent l'État de droit, manifesté par le mandat de la CEIC.

## **2.5 Conclusion**

Il existe plusieurs façons subversives par lesquelles des pratiques corrompues deviennent normalisées dans un contexte organisationnel, incluant : une appartenance forte au groupe qui limite la dissension, les normes informelles enseignées par les pratiques des dirigeants qui encouragent des comportements anti-éthiques, et la dissociation volontaire de la culpabilité engendrée par la corruption pour préserver l'intégrité du groupe. La présence de dirigeants trop puissants ou en place depuis trop longtemps est aussi problématique, puisque le pouvoir a tendance à corrompre. Les approches communément véhiculées pour expliquer la participation individuelle à la corruption, comme l'appât du gain et la théorie de la pomme pourrie, ne sont pas aptes à analyser ces processus sociologiques et psychologiques. Les approches structurelles achoppent aussi à la portée désirée de notre analyse, soit une meilleure compréhension de la création et de la perpétuation des normes informelles anti-éthiques en place à la FTQ et dans ses institutions affiliées durant la période 2005-2010. Nous cherchons à savoir comment, d'une part, la corruption s'enracine dans une organisation légitime et, d'autre part, comment les membres se convainquent de la légitimité de leur participation dans des actes anti-éthiques dans ce cas particulier. Une connaissance approfondie des normes formelles qui régulent les sphères d'activités est nécessaire, mais une approche qui se focalise sur ces structures ne nous permet pas de soulever les processus de socialisation à la base de la création de normes informelles. Les approches anthropologiques, sociologiques et psychologiques explorés dans ce chapitre présentent chacune des éléments qui se prêtent à ce genre d'analyse. L'approche anthropologique reconnaît l'importance du processus social qui mène les individus à prendre des choix anti-éthiques. L'approche sociologique souligne la façon que le principe de la réciprocité peut agir comme une contrainte sociale qui conduit les individus vers des comportements anti-éthiques, par exemple dans des situations de réciprocité verticale qui prennent souvent des allures de patronage. Finalement, l'approche psychologique

humanise en quelque sorte l'individu corrompu, en exposant la normalisation des comportements déviants comme une réaction normale à la dissonance cognitive dans une optique de préservation de soi, et ce, dans n'importe quel contexte social. Nous pensons que la force de l'approche que nous privilégions pour notre travail, l'interaction symbolique, est son alliage de ces différentes connaissances en sciences sociales. Ainsi, c'est parce qu'elle intègre les connaissances détaillées dans les autres approches qu'elle est la plus efficace pour notre travail, d'autant plus qu'elle nous offre un cadre théorique applicable à l'analyse de discours que nous voulons réaliser.

La corruption organisationnelle ne se réalise pas par la mauvaise volonté d'une seule personne, mais bien dans les interactions et les relations sociales, qui sont des réalités observables dans notre cas grâce à la documentation disponible. En effet, les approches sociopsychologiques se heurtent souvent à des difficultés d'applicabilité liées au peu d'informations disponibles dans des situations de corruption. Nous pouvons contourner ces difficultés grâce à toutes les informations fournies par la CEIC et vérifier certaines de ces théories dans la réalité. Les discours, que ce soit dans les écoutes électroniques ou les témoignages assermentés, nous offrent une occasion unique d'en apprendre plus sur le fonctionnement social d'un système corrompu vu de l'intérieur. Ce travail suit une méthode inductive pour retracer dans les discours, les témoignages et les fichiers d'écoute électronique des traces des stratégies d'Anand *et al.* Notre analyse porte sur les comportements de cinq individus. Elle est donc de type « petit n », narrative et interprétative, ce qui en limite possiblement la portée. Elle présente tout de même une occasion d'étudier comment les processus communicationnels en groupe ont pu soutenir la présence de la corruption dans une institution clé de la société québécoise. Ainsi, les informations auxquelles nous avons accès grâce à la CEIC nous permettent d'utiliser une approche innovatrice et difficilement applicable pour mieux comprendre la perpétuation de la corruption dans les organisations.

## **CH3 : Recherche empirique**

### **3.1. Recherche empirique**

Dans ce chapitre, nous présenterons la méthodologie utilisée dans notre analyse. Ensuite, nous allons faire le récit des faits, qui ont lieu principalement des années 2005 à 2010. Nous dresserons le profil professionnel des cinq acteurs dont les affirmations seront soumises à nos cadres théoriques (Jean Lavallée, Jocelyn Dupuis, Michel Arsenault, Ken Pereira et Guy Gionet) et ferons une revue des situations de corruption et de conflits d'intérêts les impliquant. Nous en avons identifié quatre : les fausses factures de Jocelyn Dupuis, les élections de la FTQ-C en 2008, les conflits d'intérêts et les dossiers toxiques. Ce travail a pour ambition de dépasser la théorie de la « pomme pourrie » dans l'explication de la corruption au sein des organisations, ainsi que l'explication économique qui veut que toute corruption soit simplement motivée par l'appât du gain. L'objectif est de comprendre l'écart observé entre les actes de corruption rapportés par la CEIC concernant la FTQ et les propos tenus par ses dirigeants lors de leurs témoignages, en appliquant la théorie d'Anand *et al.* sur les stratégies de rationalisation de la corruption et de socialisation à la corruption organisationnelle. Nous espérons que cette analyse apportera une meilleure compréhension de la perpétuation de la corruption dans les organisations. En plus de ces deux modèles, les chercheurs ont aussi recours à l'identification de facteurs facilitateurs pour mieux illustrer la présence de la corruption à l'intérieur de l'organisation. Nous allons voir si notre analyse peut être bonifiée par l'identification de ces facteurs. Nous privilégions une approche axée sur la psychologie des acteurs déviants relativement aux facteurs organisationnels présents dans les syndicats et les fonds d'investissement, pour contribuer au corps de recherche sur la perpétuation de la corruption dans les organisations.

### **3.2 Méthodologie**

La clé du cadre analytique d'Anand *et al.* est la citation, la bribe de discours où l'acteur tente de justifier son comportement anti-éthique avec une stratégie de rationalisation ou d'initier un collègue aux pratiques corrompues de l'organisation par le biais d'une stratégie de socialisation. Les témoignages et les fichiers d'écoute électronique fournis par la CEIC nous

ont permis à la fois de construire le récit des faits de corruption et de conflits d'intérêts, et d'identifier si les principaux acteurs impliqués ont eu recours à des stratégies de rationalisation ou de socialisation. Pour ce faire, nous avons lu et relu tous les documents concernant le sujet (les transcriptions des témoignages et des écoutes électroniques) avec les modèles d'Anand *et al.* en main, en cherchant à identifier ces stratégies dans les discours des acteurs que nous avons choisi d'analyser. Le rapport final de la CEIC résume cette situation en une cinquantaine de pages, mais les témoignages des cinq acteurs à l'étude – à l'intérieur desquels il est possible de trouver l'énonciation de stratégies de rationalisation – totalisent 5283 pages<sup>5</sup>. Pour avoir le maximum d'information sur les acteurs et les situations de corruption, nous avons aussi étudié les témoignages de sept autres acteurs concernés par les événements<sup>6</sup>. Les écoutes électroniques ont majoritairement été déposées et expliquées durant les témoignages des enquêteurs de la SQ Nicodemo Milano, Stéphane Cloutier et Michel Comeau. Plus de 200 conversations téléphoniques de longueurs variées (les plus courtes durent à peine une minute, les plus longues, plus de 30) impliquant différents acteurs concernés par les situations à l'étude ont été scrutées à la recherche de toute information pertinente, que ce soit une mise en contexte, le recours à une stratégie de rationalisation ou la présence d'une stratégie de socialisation.

Nous nous sommes basés sur les travaux de la CEIC pour sélectionner un échantillon d'individus ayant participé aux quatre situations de corruption organisationnelle et de conflits d'intérêts identifiées ci-dessus. La catégorisation des instances de corruption et des conflits d'intérêts rend plus facile l'identification des six stratégies de rationalisation dans leurs discours. Effectivement, les citations retenues sont celles qui sont pertinentes selon ces quatre catégories. Comprendre le récit des faits est aussi essentiel pour comprendre le contexte des actions des acteurs que nous allons étudier. Après cette mise en contexte détaillée, nous procéderons à l'application de nos cadres typologiques. D'abord, nous verrons si des stratégies de rationalisation de la corruption sont présentes dans les propos des trois dirigeants syndicaux

---

<sup>5</sup> Les nombres de pages par témoignage par individu se trouvent dans le Tableau I.

<sup>6</sup> Identifiés par la CEIC dans la section du rapport portant sur les syndicats, ils sont : Gaétan Morin (administrateur au FSFTQ), Richard Marion (PDG de la SOLIM 1996-2004), Tony Accurso et Louis-Pierre Lafortune (entrepreneurs en construction), et Michel Comeau, Stephan Cloutier et Nicodemo Milano (enquêteurs pour la CEIC) (Charbonneau et Lachance 2015, 906).

(Jean Lavallée, Jocelyn Dupuis et Michel Arsenault) pour justifier leurs comportements. Ensuite, nous déterminerons les stratégies de socialisation auxquelles Guy Gionet et Ken Pereira ont été soumis, et soulèverons les différences entre les effets produits par ces stratégies. Finalement, nous identifierons la présence de facteurs facilitateurs au renforcement mutuel de la socialisation et de la rationalisation de la corruption dans ces organisations.

Aucun logiciel d'analyse de discours n'a été utilisé dans l'application de la méthode. Plutôt, nous avons lu et relu les transcriptions de témoignages et d'écoutes électroniques, puis visionné à répétition les audiences de la CEIC les concernant, qui se déroulaient en direct au moment de la collecte de données. À la sortie du rapport de la CEIC, nous avons pu valider quelles situations témoignent de corruption ou de conflits d'intérêts et quels individus sont concernés. Dans ce sens, les citations incluant des stratégies de rationalisation et de socialisation sont considérées pertinentes pour notre étude si elles sont prononcées en rapport avec les quatre situations identifiées. Les exemples fictifs de ces stratégies conçus par Anand *et al.* nous servent d'indicateurs du type de propos à souligner dans les discours analysés. Nous allons les expliquer dans la prochaine section.

Nous privilégierons la présence et la concordance des données à l'étude avec les situations identifiées comme des conflits d'intérêts ou de la corruption par le rapport de la CEIC, plutôt que leur fréquence et leur intensité. En effet, la présence de stratégies de rationalisation et de socialisation ainsi que leur concordance avec les conclusions de la CEIC sont des données mesurables objectivement à cause de la validité juridique du rapport. La fréquence (puisqu'il est propre à une commission d'enquête de poser plusieurs fois les mêmes questions à ses témoins) et l'intensité (tout simplement puisqu'il s'agit d'une donnée trop subjective) sont des mesures qui peuvent brouiller les cartes. Nous nous limitons à enregistrer un recours à une stratégie par sujet par acteur pour ne pas gonfler artificiellement le nombre de recours aux stratégies de rationalisation.

Après la présentation de la méthodologie et le récit des faits, nous analyserons les témoignages à la CEIC des individus impliqués dans les situations de corruption et de conflits d'intérêts (Jocelyn Dupuis, Jean Lavallée et Michel Arsenault) à l'intérieur de quatre institutions affiliées, soit deux syndicats (la FTQ et la FTQ-C) et deux institutions financières (FSFTQ et SOLIM). En déterminant la présence ou l'absence des stratégies de rationalisation de notre

cadre théorique dans ces témoignages, nous répondrons à la problématique suivante : quelles ont été les stratégies de rationalisation de la corruption employées par les dirigeants de la FTQ et de la FTQ-C? Ensuite, nous allons regarder comment la socialisation a été mise en marche chez deux nouveaux venus, Guy Gionet et Kenneth Pereira, et tenterons d'expliquer pourquoi elle a réussi chez l'un et échouée chez l'autre. Ceci nous permettra de répondre à notre problématique sous-jacente : qu'est-ce qui explique la réussite ou l'échec d'un processus de socialisation dans une organisation corrompue?

### 3.2.1 Six stratégies de rationalisation de la corruption

Six différentes stratégies de rationalisation de la corruption dans les organisations sont identifiées par Anand *et al.* Premièrement, le déni de la responsabilité (*denial of responsibility*) est une stratégie selon laquelle l'acteur affirme que les circonstances l'entourant restreignent ses choix (Anand *et al.* 2004, 41). Ainsi, ils ne sont pas responsables de leurs actions à leur sens puisque leur libre arbitre a été amputé. Cette stratégie réfère aussi aux situations où un acteur affirme qu'un choix ou une action ne relève pas des pouvoirs attribués à son poste. Deuxièmement, le déni de préjudice (*denial of injury*) est une stratégie de rationalisation par laquelle le comportement corrompu est justifié par une absence perçue de victime. Si personne n'a subi de conséquence négative (selon l'acteur), alors l'action ne peut être corrompue, selon cette stratégie (Anand *et al.* 2004, 42). Troisièmement, le déni de la victime (*denial of victim*) est une stratégie par laquelle l'acteur corrompu justifie son comportement en affirmant que celui subissant les conséquences de l'action corrompue les méritait (Anand *et al.* 2004, 42). Ceci a pour effet de dépersonnaliser, voire de déshumaniser la victime aux yeux de l'acteur corrompu. Quatrièmement, la pondération sociale (*social weighing*) est essentiellement une comparaison avec autrui qui permet à l'acteur corrompu de justifier son comportement. Cinquièmement, dans l'appel à une loyauté supérieure pour justifier son comportement (*appeal to higher loyalties*), une valeur d'un ordre supérieur explique pour l'acteur la violation de la loi ou des normes à l'épreuve. Selon les auteurs, c'est souvent une loyauté supérieure qui est évoquée par les acteurs corrompus pour rationaliser leur comportement (Anand *et al.* 2004, 43). Sixièmement, la métaphore du registre (*balancing*

*the ledger*) réfère à l'interprétation par l'acteur de ses bonnes actions comme étant des crédits accumulés qui neutralisent l'acte corrompu.

Tableau II. Stratégies de rationalisation de la corruption<sup>7</sup>

Stratégie	Description	Exemples fictifs
<b>1. Déni de responsabilité</b>	Les acteurs engagés dans des comportements corrompus perçoivent qu'ils n'ont pas d'autre choix que de participer à de telles activités.	« Qu'est que je peux faire? On me tord le bras. » « Ce n'est pas de mes affaires si mon employeur fait de la corruption extraterritoriale. »
<b>2. Déni de préjudice</b>	Les acteurs sont convaincus qu'il n'y a pas de tort engendré par les actes; donc leurs actes ne sont pas vraiment corrompus.	« Personne n'a vraiment subi de tort. » « Ça aurait pu être pire. »
<b>3. Déni de la victime</b>	Les acteurs répondent à leurs actes en argumentant que le parti ciblé méritait ce qui leur est arrivé.	« Il le méritait. » « Il a choisi de participer. »
<b>4. Pondération sociale</b>	Les acteurs ont recours à deux pratiques qui modèrent le poids d'un comportement corrompu : condamner celui qui condamne et la comparaison sociale sélective.	« Ce n'est pas à vous de nous critiquer, vous n'avez aucun droit. » « D'autres sont pires que nous. »
<b>5. Faire appel à une loyauté supérieure</b>	Les acteurs justifient leurs violations des normes par le besoin de répondre à une valeur d'un ordre supérieur.	« Nous l'avons fait pour une cause plus importante. » « La loyauté à mon supérieur m'empêche de dénoncer. »
<b>6. La métaphore du registre</b>	Les acteurs rationalisent leurs actes déviants grâce à des crédits accumulés en récompense de tout le bon travail qu'ils ont fait.	« Nous avons mérité le droit d'agir ainsi. »

### 3.2.2 Trois stratégies de socialisation

La neutralisation de la corruption par les individus (certains diraient l'aveuglement volontaire) ne se fait pas en isolation des relations sociales qu'ils tissent avec les autres membres de l'organisation. C'est pourquoi la neutralisation passe par des processus de socialisation. Les chercheurs ont identifié trois stratégies de socialisation par lesquelles les nouveaux venus viennent à intégrer les stratégies de rationalisation de la corruption employées par leurs pairs et leurs supérieurs. Elles ne sont pas mutuellement exclusives ou présentes dans un ordre particulier et peuvent exister simultanément (Anand *et al.* 2004, 45). La première stratégie est la cooptation, par laquelle des récompenses sont introduites avec la demande d'action anti-éthique pour encourager un changement d'attitude. La deuxième stratégie est l'incrémentalisme. Petit à petit, les nouveaux venus sont amenés à poser des actes corrompus qui s'accroissent en gravité. À chaque étape, des stratégies de rationalisation sont offertes aux

<sup>7</sup> Notre traduction de l'anglais (Anand *et al.* 2004, 41).

nouveaux venus par leurs pairs pour réconcilier le malaise occasionné par l'acte. Le rôle du groupe est essentiel ici : ses membres doivent être présents pour fournir ces rationalisations au nouveau venu (Anand *et al.* 2004, 45). Nous y reviendrons plus tard, avec les facteurs facilitateurs identifiés par Anand *et al.* dans leur cadre analytique. Avec la troisième stratégie, le compromis, le nouveau venu agit de façon corrompue en tentant de résoudre de bonne foi un conflit de rôle ou un dilemme pressant. Le compromis est l'outil par lequel il sépare ses valeurs personnelles des actions qu'il doit accomplir au nom de l'institution.

Tableau III. Stratégies de socialisation<sup>8</sup>

Stratégie de socialisation	Description	Effet
<b>Cooptation</b>	L'utilisation de récompenses pour provoquer un changement d'attitude face aux comportements déviants.	L'individu résout un dilemme moral dans son intérêt personnel, mais avec l'impression d'avoir agi dans l'intérêt du groupe.
<b>Incrémentalisme</b>	Exposition graduelle à de nouveaux comportements déviants de gravité grandissante.	L'accumulation de comportements déviants mineurs crée une dissonance cognitive qui est aisément résolue grâce aux rationalisations offertes par les pairs.
<b>Compromis</b>	Le nouveau venu emploie des comportements déviants souvent à reculons et avec bonne volonté.	L'individu voit les comportements déviants comme une façon de réconcilier des dilemmes pressants propres à son rôle.

### 3.2.3 Trois facteurs facilitateurs

Trois facteurs qui facilitent la corruption organisationnelle sont identifiés par les auteurs. Ils sous-tendent le renforcement mutuel entre les stratégies de rationalisation et de socialisation. Ils sont présents dans l'environnement de l'organisation qui encadre le comportement des individus. Cette présence n'est pas obligatoire pour qu'un système de rationalisation et de socialisation émerge dans une organisation corrompue, mais elle en augmente la probabilité (Anand *et al.* 2004, 46). Le premier facteur, l'attrait du cocon et du groupe social, réfère aux dynamiques de groupe dans les organisations. Les chercheurs définissent le cocon social comme une microculture créée à l'intérieur d'un groupe où les normes peuvent différer grandement de celles valorisées par le reste de l'organisme ou même de la société au sens large (Anand *et al.* 2004, 46). À l'opposé de la pensée critique, la pensée de groupe est un phénomène social qui survient lorsqu'un haut niveau de cohésion dans un groupe influence le

---

<sup>8</sup> Notre traduction de l'anglais (Anand *et al.* 2004, 45).

niveau d'objectivité dans ses prises de décisions. Au début des années 1970, le psychologue Irving Lester Janis en a fait une théorie de psychologie sociale qu'il nomme le *groupthink* : « [...] *a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members' striving for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action* » (Janis 1972, 9). Janis soutient qu'un groupe tend naturellement vers ce genre de comportement, non parce qu'il souhaite du mal à autrui, mais parce que l'euphorie du groupe l'emporte sur la rationalité individuelle. Les résultats peuvent être négatifs, comme le soutiennent Anand *et al.* : « [...] *the downside to building such a strong sense of identity is that it increases the likelihood of blind acceptance of the organizations' norms* » (Anand *et al.* 2004, 46). Le deuxième facteur, le renforcement mutuel de la rationalisation et de la socialisation, est le processus par lequel les autres membres du groupe rendent disponibles au nouveau venu les différentes stratégies de rationalisation. Celles-ci sont nécessaires pour résoudre la dissonance cognitive occasionnée par le geste corrompu posé par le nouveau venu. Si une stratégie de rationalisation n'est pas rendue disponible par un pair, la dissonance cognitive peut provoquer le départ du nouveau venu de l'institution. Le troisième facteur, le langage euphémistique, permet de décrire les comportements déviants de façon inoffensive. Ce facteur réfère aussi à l'omission d'un terme à connotation négative (Anand *et al.* 2004, 47). Par exemple, nous allons voir dans notre analyse des témoignages que l'appellation « crime organisé » n'est jamais utilisée par les acteurs impliqués dans les instances de corruption dans nos institutions, malgré l'association à des individus avec un passé (ou un présent) criminel. Le fait de faire affaire avec des gens ayant un passé criminel s'expliquait par l'idée de la réhabilitation sociale. Par ailleurs, le financement d'un projet apporté par un individu louche était recadré comme une circonstance opportune d'investissement, un bon dossier qui fait fructifier l'argent des travailleurs.

Tableau IV. Facteurs facilitateurs<sup>9</sup>

Facteur	Effet
Langage euphémistique	Permet aux individus ayant des comportements déviants de décrire ces comportements d'une façon inoffensive.
Renforcement mutuel de la socialisation et de la rationalisation	Les rationalisations offertes par le groupe permettent la perpétuation de comportements déviants grâce aux récompenses qui mitigent les dissonances cognitives.
L'attrait du groupe et du cocon social	Un sentiment fort d'identification au groupe et l'intériorisation de ses dynamiques et de ses normes.

### 3.3 Portrait des acteurs et des situations de corruption et de conflits d'intérêts les impliquant

Rappelons le parcours professionnel des cinq acteurs que nous allons soumettre à notre analyse. Jean Lavallée amorce sa carrière de dirigeant syndical en 1977 en tant que directeur général et secrétaire financier du plus gros syndicat d'électriciens au Québec, la FIPOE. Il fonde ensuite la FTQ-Construction en 1981, qu'il préside de manière incontestée jusqu'en 2008 (Charbonneau et Lachance 2015, 2-908). Durant cette période, il devient VP à la FTQ centrale et membre du CA de la CCQ, qui assure entre autres la conformité aux normes de l'industrie. Il siège également sur le CA de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) (Charbonneau et Lachance 2015, 2-117). En 1983, le fondateur de la FTQ Louis Laberge inaugure le FSFTQ pour pallier les dommages de la crise économique, et Lavallée est nommé membre de son CA. Le FSFTQ inaugure un fonds d'investissement immobilier en 1995, la SOLIM. Lavallée en devient le président du CA en 1996. Il cumule ainsi la présidence des plus puissants syndicats d'électriciens et de construction au Québec, siège aux comités décisionnels de deux fonds d'investissement en plus de participer aux instances régulatrices de l'industrie au Québec, la CCQ et la CSST. Tel que souligné par la CEIC : « Ces multiples chapeaux (on en compte au moins huit) font de lui un incontournable dans le milieu de la construction au Québec » (Charbonneau et Lachance 2015, 2-908). Il engage le spécialiste en évaluation foncière et en immobilier Guy Gionet en tant que le PDG de la SOLIM en 2004. Celui-ci faisait déjà partie de l'institution depuis 2003, ayant été engagé par l'ancien PDG Richard Marion. Suite à un désaccord entre Marion et Lavallée concernant une demande de financement, Lavallée congédie Marion et engage Gionet pour le remplacer.

<sup>9</sup> Notre traduction de l'anglais (Anand *et al.* 2004, 47).

Jocelyn Dupuis, grutier de métier, devient directeur général de la FTQ-C en 1997 à la suite d'une élection où les deux autres candidats se sont désistés (Charbonneau et Lachance 2015, 2-916). Durant les années 2000, il met en branle deux stratégies pour tenter d'augmenter son pouvoir à la FTQ-C et dans l'industrie de la construction québécoise (Charbonneau et Lachance 2015, 2-918). La première stratégie est élaborée à la suite de la dissolution du conseil conjoint en 2005 (Charbonneau et Lachance 2015, 2-917). Dès ses débuts comme DG de la FTQ-C, Dupuis est obligé de collaborer avec le syndicat l'International en front commun dans les négociations avec le gouvernement, une collaboration difficile pour les membres de l'International qui se méfient des ambitions de Dupuis (Charbonneau et Lachance 2015, 2-917). La dissolution est vue comme une occasion par Dupuis pour obtenir l'exclusivité dans les négociations entre l'industrie de la construction et le gouvernement. Pour ce faire, il faut que le syndicat représente au moins 50 % des travailleurs de l'industrie de la construction. Dupuis envisage d'ouvrir quatre nouveaux locaux à la FTQ-C pour augmenter le nombre de membres et atteindre son objectif en effectifs. Il entame donc en 2005 une campagne de séduction et de recrutement chez les directeurs potentiels des autres syndicats. Ken Pereira est un syndicaliste et mécanicien industriel, membre du syndicat l'International avant d'accepter l'offre de Dupuis de rejoindre la FTQ-C en tant que directeur du local des mécaniciens industriels en 2006. Finalement, Michel Arsenault succède à Henri Massé comme président de la FTQ et du FSFTQ de 2007 à 2010. Son rôle dans les situations de corruption et de conflits d'intérêts dans les organisations à l'étude n'est pas aussi actif que ceux de Lavallée et de Dupuis, mais en tant que président de ces deux institutions, il a un rôle important de décideur, et nous verrons qu'il décide de passer les transgressions de ses collègues sous silence.

### *3.3.1 Fausses factures*

Les fausses factures de Jocelyn Dupuis, grâce auxquelles il a fraudé la FTQ-C, n'auraient peut-être jamais été mises à jour sans la délation de son employé Ken Pereira. Pour bien comprendre le contexte de cette situation de corruption, il faut revisiter les événements qui ont mené Pereira à travailler pour la FTQ-C ainsi que la détérioration subséquente de sa relation professionnelle avec Jocelyn Dupuis qui s'est soldée par sa délation.

Leur relation commence en 2005, alors que le DG de la FTQ-C se lance dans une campagne de maraudage agressive en vue d'augmenter les effectifs de la FTQ-C. Il offre 250 000 \$ au directeur du local des ferblantiers de l'International Alain Pigeon en échange du changement d'allégeance de ses 5000 hommes et de lui-même en faveur de la FTQ-C, et limoge le directeur en place (Charbonneau et Lachance 2015, 2-917). Il place deux individus avec peu ou pas d'expérience comme délégué syndical – Éric Miniaci et Dominique Bérubé – aux postes de directeurs des locaux des ferrailleurs et des tuyautiers, et force le directeur des grutiers en place, Daniel Lamarre, à céder sa place à Éric Boisjoli (Charbonneau et Lachance 2015, 2-917). Il fait aussi des pieds et des mains pour convaincre Ken Pereira du local 2182 des mécaniciens industriels de l'International de devenir directeur du local 1981, le local équivalant à la FTQ-C, qui est alors une coquille vide (Charbonneau et Lachance 2015, 2-918). Malgré l'ouverture de ces quatre nouveaux locaux, la stratégie échoue et la FTQ-C n'obtient que 43 % du soutien des travailleurs en construction du Québec. À la même époque, Dupuis se plaint avec ses collègues de la vieillesse du « bonhomme », le président de la FTQ-C Jean Lavallée, et souhaite qu'il prenne sa retraite. Plusieurs croient qu'il convoite le poste de son supérieur (Charbonneau et Lachance 2015, 2-922). Sa deuxième stratégie est alors de déloger Lavallée. Il organise un putsch contre son supérieur lors du congrès électoral de la FTQ-C en novembre 2007, mais la tentative échoue et crée un clivage entre les partisans de Dupuis et ceux de Lavallée à la FTQ-C, clivage qui sera à l'origine des événements à venir (Charbonneau et Lachance 2015, 2-923).

Ken Pereira est engagé en 2006 en tant que directeur du local 1981 des mécaniciens industriels de la FTQ-C. L'ancien membre de l'International se montre initialement réticent à changer de syndicat. Il rêve de faire partie d'un syndicat québécois comme la FTQ-C (l'International est un syndicat américain), mais les syndicats les plus puissants en effectifs selon le métier sont habituellement favorisés par rapport aux plus petits locaux dans l'industrie de la construction au Québec. Par exemple, chez les électriciens, la FIPOE de Jean Lavallée est en position avantageuse<sup>10</sup>, mais chez les mécaniciens industriels, c'est le local 2182 de l'International qui

---

<sup>10</sup> « Ces pratiques discriminatoires se produisent parfois en sens inverse, au bénéfice d'un local de la FTQ-Construction et au détriment du local équivalent de l'International. C'est le cas notamment en ce qui concerne les

est priorisé. Durant l'année 2005, Dupuis fait plusieurs promesses à Pereira, dont l'appui juridique nécessaire pour lutter contre ce genre de discrimination. Il accueille Pereira dans des soirées de fête toutes dépenses payées dans le but de le séduire. Après le congrès FTQ-C de Drummondville, son futur patron l'invite avec d'autres membres de la FTQ-C à une fête privée dans un bar d'effeuilleuses, le tout gratuitement. Le bar appartient à Ronald Beaulieu et l'achat du terrain sur lequel il est situé, le 10-35, a été financé par la SOLIM grâce aux pressions exercées par Jocelyn Dupuis sur Jean Lavallée, président du CA du fonds d'investissement immobilier. Comme mentionné, la stratégie du 50 % de Dupuis échoue et Pereira et ses 250 membres du nouveau local 1981, inauguré en septembre 2006, n'arrivent pas à obtenir de travail au Québec. Comme le craignait Pereira, l'International obtient tous les contrats d'importance. Dupuis revient sur sa promesse initiale d'aide juridique et lui refuse le droit d'actionner les entreprises qui font de la discrimination envers son local, soit celles de Tony Accurso et de Joe Borsellino, car ce sont des « amis du syndicat ». Les travailleurs de Pereira vont en Alberta et en Russie pour trouver de l'emploi (Charbonneau et Lachance 2015, 2-920). À l'été 2007, durant un tournoi de golf de la FTQ-C, Pereira tente encore d'obtenir son appui : « [...] Dupuis lui suggère de concentrer ses efforts sur l'Alberta, en lui promettant le poste de “directeur Alberta-Québec” [...] » (Charbonneau et Lachance 2015, 2-922). Pereira continue d'exercer de la pression sur Dupuis et le confronte ouvertement durant les rencontres mensuelles avec les autres directeurs de local de la FTQ-C, mais cela ne fait qu'aggraver la situation.

Entre-temps, Pereira remarque une pratique courante et ouverte de fausse facturation dans les bureaux du syndicat. Puisqu'il a été responsable de vérifier les dépenses des représentants de son ancien syndicat, Pereira est aux faits du fonctionnement des allocations de dépenses (Charbonneau et Lachance 2015, 2-925). Il décide de passer à l'action en juillet 2008, en forçant la serrure du bureau du comptable de la FTQ-C pour voler les allocations de dépense de Dupuis (Charbonneau et Lachance 2015, 2-925). Pereira est choqué par ce qu'il trouve. Les réclamations sont faramineuses et plusieurs factures sont manifestement fraudées (Charbonneau et Lachance 2015, 2-925). Pire, ces dépenses ont été approuvées par l'exécutif

---

locaux d'électriciens, où la FIPOE de Jean Lavallée exerce un quasi-monopole qui lui permet d'écarter les électriciens du local 568 de l'International sur les chantiers industriels » (Charbonneau et Lachance 2015, 2-920).

de la FTQ-C, en l'occurrence le président Jean Lavallée et le secrétaire financier Eddy Brandone. Ainsi, ses patrons immédiats font partie du problème. Il s'assure de faire des photocopies assermentées des factures avant de présenter les originaux au sommet de la hiérarchie.

Il rencontre le président de la FTQ Michel Arsenault à son bureau le 12 août 2008 (Charbonneau et Lachance 2015, 2-927). Ce dernier est abasourdi. En deux ans, il n'a pas réclamé autant en allocation de dépenses. Arsenault demande à Pereira de lui donner 24 heures pour trouver une solution. Il organise une rencontre avec Lavallée et Pereira le lendemain 13 août, durant laquelle le président de la FTQ-C offre un verre de cognac à ce dernier en présentant son *mea culpa* (Charbonneau et Lachance 2015, 2-927). Le 19 août, Lavallée, Arsenault, Pereira et un autre directeur de local à la FTQ-C, Bernard Girard, se rencontrent dans le bureau du président de la FTQ pour discuter des solutions possibles à cette situation. Lavallée a contresigné les factures fraudées et il est responsable en partie de la fraude, mais il n'est pas réprimandé par Arsenault. Pour Pereira, c'est pourtant clair : il faut renvoyer tous les responsables, incluant Lavallée. Ses collègues ne partagent pas son avis; ils cherchent plutôt à se libérer de Dupuis seulement. Arsenault donne à Pereira la tâche ingrate d'aviser Dupuis qu'il possède ses factures fraudées, mais ce dernier évite ses appels. Pereira doit donc faire le tour des directeurs de locaux pour leur en parler. Durant ces rencontres, plusieurs membres de la FTQ-C évoquent les excès de Dupuis et ses fréquentations criminelles (Charbonneau et Lachance 2015, 2-929).

Malgré la gravité de la situation, ce n'est pas avant le début du mois de septembre 2008 qu'Arsenault rencontre Dupuis pour lui demander de quitter son poste. Celui-ci affirme qu'il ne quittera pas la FTQ-C sans Lavallée, puisqu'il a approuvé les factures. Il doit en assumer la responsabilité (Charbonneau et Lachance 2015, 2-931). Il ne demande pourtant pas le départ de l'autre contresignataire, Eddy Brandone. Durant une rencontre au bureau de Lavallée, les deux hommes font une entente : ils quittent la FTQ-C, mais Lavallée garde son poste sur le CA de la SOLIM et l'équipe de relève de Dupuis sera choisie pour composer le nouvel exécutif de la FTQ-C dans l'élection à venir (Charbonneau et Lachance 2015, 2-931). Ils informent Arsenault de leur entente le 12 septembre, et un communiqué annonçant leur retraite

et les élections à venir est publié le 18, sans mention des fausses factures (Charbonneau et Lachance 2015, 2-932).

### *3.3.2 Les élections de la FTQ-C*

Le 12 novembre 2008, les 122 directeurs de local du syndicat de la FTQ-C votent un nouvel exécutif. L'entente initiale des deux anciens dirigeants n'a pas maintenu la paix longtemps et chacun de ces individus soutient maintenant une équipe de relève différente pour composer le nouvel exécutif du syndicat. Dupuis emploie tous les moyens possibles pour assurer la victoire de son équipe à cette élection, malgré le fait qu'il prétend partir à la retraite (Charbonneau et Lachance 2015, 2-938). Pour convaincre Dominique Bérubé, directeur du local des tuyauteurs, de retirer sa candidature au poste de DG et soutenir l'équipe Dupuis, il organise une rencontre au restaurant Cavalli avec un membre en règle des Hells Angels de Sherbrooke, Jacques Israël Émond (Leduc et Gravel, 2013). Un délégué ayant promis son vote à Dupuis est hospitalisé à la suite d'une attaque au pancréas. Dupuis et Eddy Brandone, contresignataire des fausses factures de Dupuis, l'installent dans une chambre d'hôtel proche du lieu du vote pour s'assurer qu'il puisse tout de même voter.

Le clan Dupuis est déterminé. Rénaud Grondin, le directeur du local des manœuvres, refuse de payer le déplacement de ses travailleurs situés sur la Côte-Nord, car ils sont soupçonnés de soutenir le clan Lavallée (Charbonneau et Lachance 2015, 2-936). Lors de l'élection au poste de président, Yves Mercure, candidat soutenu par l'équipe Dupuis, l'emporte à 64 contre 58 voix, totalisant 122 votes. À ce moment, le directeur de local P.-A. Dufour brandit son bulletin de vote non déposé pour démontrer que le compte obtenu est frauduleux (le total devrait être 121). Après avoir consulté Dupuis et Lavallée, Arsenault, qui préside les élections, décide de ne pas passer à un recomptage, compte tenu de l'écart (Leduc et Messier 2013a). L'équipe de Jocelyn Dupuis gagne ainsi les élections.

Dupuis s'assure aussi qu'une résolution soit votée pour que le DG de la FTQ-C obtienne le siège au CA du FSFTQ (Charbonneau et Lachance 2015, 2-937). Ce poste est réservé au président de la FTQ-C depuis la fondation du syndicat. Dupuis affirmera durant son témoignage de façon peu convaincante que son acharnement à remporter les élections est dû à son souci pour la relève, mais cette résolution permet à Dupuis, par le biais de son équipe,

d'avoir accès au CA du FSFTQ (Charbonneau et Lachance 2015, 2-939). Après la victoire de son clan, il contacte son ami Ronald Beaulieu. L'échange entre les deux amis est évocateur : « “Ça veut, ça veut dire que. Pis t'es là mais t'es pas là, c'est ça?”, Dupuis répond : “Ouais, exactement. Mes gars sont là.” » (Charbonneau et Lachance 2015, 2-937).

### *3.3.3 Les conflits d'intérêts*

La CEIC a exposé des conflits d'intérêts impliquant des dirigeants syndicaux et des entrepreneurs en construction, notamment Tony Accurso. Tout comme son meilleur ami Jean Lavallée, Tony Accurso est qualifié d'incontournable dans l'industrie de la construction par la CEIC (Charbonneau et Lachance 2015, 2-763). Son empire d'entrepreneuriat en construction, évalué à 1,2 milliard de dollars, a été bâti avec l'aide du FSFTQ. L'entrepreneur voit réellement la FTQ comme une deuxième famille; il qualifie feu le fondateur de la FTQ et du FSFTQ Louis Laberge de deuxième père, et Lavallée de frère (Charbonneau et Lachance 2015, 2-910). Les conflits d'intérêts impliquant Lavallée et Accurso s'expliquent en partie par cette proximité amicale, mais le succès professionnel d'Accurso est tout de même dû en grande partie à son accès à la FTQ et au FSFTQ. Accurso fait ses débuts dans l'industrie de la construction aux côtés de son père, mais c'est avec l'acquisition de Simard-Beaudry en 1999, en partenariat avec le FSFTQ, qu'il devient un joueur d'importance (Charbonneau et Lachance 2015, 1-55 et 2-910).

Or, cette acquisition n'aurait vraisemblablement pas été possible sans cette proximité avec Lavallée : « [...] Accurso a reconnu que ses liens d'amitié avec Lavallée, Arsenault et Gionet lui ont permis de bénéficier d'un traitement rapide dans une situation d'urgence, lorsqu'il a acquis l'entreprise Simard-Beaudry : les négociations ont été amorcées un vendredi soir et conclues le dimanche » (Charbonneau et Lachance 2015, 2-913). Jean Lavallée a fait 27 voyages en neuf ans, en compagnie et aux frais d'Accurso. Il a profité de plusieurs voyages sur le yacht personnel de ce dernier, qui se loue habituellement au prix de 60 000 \$ par semaine (Charbonneau et Lachance 2015, 1-214). Arsenault profite également de la générosité d'Accurso. Il est l'ami du magnat depuis les années 1990, mais c'est seulement après son élection à la tête de la FTQ et du FSFTQ en 2007 qu'il est invité par ce dernier à séjourner sur

le *Touch*, comme tous les présidents de la FTQ avant lui (Charbonneau et Lachance 2015, 2-917).

Lavallée se met également en situation de conflits d'intérêts en plaçant son ami Denis Vincent comme courtier fantôme à la SOLIM. Ce pilote d'hélicoptère qui a déjà transporté des Hells Angels a reçu des commissions de la part du FSFTQ et de la SOLIM grâce à ses contacts avec Lavallée :

Les témoignages ont montré qu'il a tiré d'importants revenus dans certaines transactions impliquant le Fonds de solidarité ou le fonds de la SOLIM. Lors de l'achat par Guay de la compagnie Fortier Transfert dans laquelle le Fonds avait investi, Vincent a touché une commission d'environ 1 million de dollars (Charbonneau et Lachance 2015, 2-914).

Vincent transporte souvent Lavallée en hélicoptère pour des voyages de chasse et de pêche dans le Grand Nord (Charbonneau et Lachance 2015, 2-915 et 967). Dans ce cas, la justification à laquelle Lavallée a recours est le rendement : Denis Vincent amène de « bons dossiers » pour la SOLIM (Charbonneau et Lachance 2015, 2-914). Michel Arsenault et le PDG du FSFTQ à l'époque, Yvon Bolduc, s'entendent au téléphone que la justification du rendement est suffisante, malgré la provenance douteuse de l'argent de Vincent et ses conflits d'intérêts avec Lavallée (Pièce 108P-1121.2, 25-03-09, ligne 150-4).

En plus de ses conflits d'intérêts avec Accurso et Vincent, Lavallée use de son influence à la SOLIM pour faire passer des dossiers en service à son collègue de la FTQ-C, Jocelyn Dupuis. La marina Brousseau et le terrain 10-35 sont des demandes de financement avancées au nom de Ronald Beaulieu, un ami de Dupuis proche des Hells Angels et reconnu coupable de prêts usuraires (Charbonneau et Lachance 2015, 2-923). Dans une conversation téléphonique captée par la SQ, Lavallée dit à Dupuis qu'il a « passé [s]es deux dossiers » et qu'il « mis sa tête sur la bûche » pour ce faire (Charbonneau et Lachance 2015, 2-923). L'un de ces dossiers est l'achat du terrain sur lequel est situé le bar d'effeuilleuses où Dupuis a amené Pereira après le congrès de la FTQ-C en 2005 (Charbonneau et Lachance 2015, 919). Dupuis fera progresser le dossier Pascal au nom de Ronald Beaulieu avec l'aide de Lavallée, une entreprise de vaisselle en restauration dont la faillite a coûté 3,5 millions au FSFTQ (Charbonneau et Lachance 2015, 2-947). Lavallée tentera aussi de faire approuver du financement pour des dossiers qui lui bénéficient personnellement. S'il est bloqué, il peut emprunter une autre avenue : les fonds de

la FIPOE. Comme nous avons vu, 11 des 15 prêts accordés par la FIPOE de 2003 à 2010 ne reçoivent pas l'approbation du CA, ce qui va à l'encontre des règlements du syndicat (Charbonneau et Lachance 2015, 2-909). C'est de cette façon qu'il finance la pourvoirie Joncas en partenariat avec Accurso et un autre directeur de local de la FTQ-C ayant séjourné sur le *Touch*, Louis Bolduc, un échec qui coûtera 1,9 million de dollars à la FIPOE (Charbonneau et Lachance 2015, 2-909). Il utilise le fonds syndical pour financer un projet d'immeuble à condominium sur le boulevard Couture, un dossier décliné par le PDG de la SOLIM Richard Marion, qui y voit des problèmes de conflits d'intérêts (Charbonneau et Lachance 2015, 2-908). En effet, les unités sont achetées par des dirigeants de la FTQ-C, dont Dupuis, des membres de la mafia et Tony Accurso (Charbonneau et Lachance 2015, 2-910).

Jean Lavallée n'a pas de relation directe avec le crime organisé, mais son démarchage au nom de Dupuis permet à des individus liés au monde interlope d'obtenir du financement de la part des fonds d'investissement qu'il dirige. Il accorde d'autres faveurs à son collègue de l'administration de la FTQ-C, notamment en contresignant les factures frauduleuses qu'il insère dans ses réclamations d'allocation de dépenses (Charbonneau et Lachance 2015, 2-926).

Pour sa part, Michel Arsenault est aussi coupable de conflits d'intérêts impliquant Tony Accurso lors de sa présidence à la FTQ. Suite aux révélations médiatiques soulignant son séjour sur le *Touch*, il s'empresse de cacher des cadeaux qui ont été offerts à lui et son épouse de la part de Tony Accurso. Il oblige son épouse à retourner des boucles d'oreilles d'une valeur de 12 000 \$ offertes par Accurso et s'empresse de payer les rénovations à son domicile. Selon les écoutes électroniques, son épouse croit que les rénovations sont aux frais d'Accurso (Charbonneau et Lachance 2015, 2-951).

Dupuis est aussi coupable de conflits d'intérêts. Il a accepté des cadeaux et des voyages de la part d'entrepreneurs en construction. En 2005, il a fait un voyage aux îles Vierges sur le bateau de Tony Accurso. Il utilise aussi la loge d'Accurso au Centre Bell chaque fois que l'occasion se présente (Charbonneau et Lachance 2015, 2-911 et Annexe 206). Il profite pendant deux ans de l'usage exclusif du condominium luxueux de Joe Borsellino, entrepreneur en construction proche de feu Vito Rizzuto, et d'un voyage en Italie tous frais payés avec son épouse en 2008 (Charbonneau et Lachance 2015, 2-758 et 3-115). Dupuis avouera dans son

témoignage avoir mis Borsellino directement en contact avec Guy Gionet, le PDG de la SOLIM, mais l'entrepreneur ne recevra jamais de financement de la part du FSFTQ ou de la SOLIM (Charbonneau et Lachance 2015, 2-924). Information intéressante à ce sujet, lorsque Borsellino contacte Guy Gionet pour une rencontre, celui-ci s'empresse de demander l'avis de Tony Accurso, le compétiteur de Borsellino qui entretient une amitié fraternelle avec le patron de Gionet, Jean Lavallée. Accurso qualifie son compétiteur comme un individu indigne de confiance<sup>11</sup>.

Le cas de Dupuis soulève aussi le problème de la proximité entre le crime organisé et certains membres de la FTQ-C, souligné dans le rapport final de la CEIC :

[...] les contacts entre des dirigeants du syndicat et des personnes liées à des organisations criminelles n'avaient rien d'exceptionnel. Jocelyn Dupuis, Eddy Brandone, Johnny Bertolo, Rénauld Grondin, Dominique Bérubé, pour ne nommer que ces derniers, côtoyaient des individus liés à la mafia et aux Hells Angels (Charbonneau et Lachance 2015, 2-967).

Dupuis a plusieurs amis qui flirtent avec le monde interlope ou qui en sont carrément membres. Il communique avec ces derniers à propos des problématiques internes de la FTQ et la FTQ-C et cherche de l'appui à certains égards (Charbonneau et Lachance 2015, 2-929). Il est introduit dans le monde interlope par Johnny Bertolo, un ami mort assassiné à sa sortie de prison en 2005 (Charbonneau et Lachance 2015, 2-929 et 934). Ce dernier mène la double vie de permanent syndical et caïd. C'est grâce à lui que Dupuis rencontre Raynald Desjardins et est présenté à Vito Rizzuto (Charbonneau et Lachance 2015, 2-929). Quant à Jacques Israël Émond, membre des Hells Angels, il aurait rencontré Dupuis au restaurant Onyx de Tony Accurso. Dupuis a eu recours à Émond pour intimider Dominique Bérubé lors de l'élection de la FTQ-C en novembre 2008 (Charbonneau et Lachance 2015, 2-765). Raynald Desjardins, un ami de Dupuis et un caïd lié au clan mafieux Rizzuto ayant fait 10 ans de prison pour trafic de stupéfiants, a déjà rencontré Jean Lavallée pour lui dire qu'« on » aimerait que tu quittes la FTQ (Charbonneau et Lachance 2015, 2-771 et 799). On ne sait pas si Desjardins s'exprime au nom de Dupuis ou du clan Rizzuto (Charbonneau et Lachance 2015, 2-929 et 930).

---

<sup>11</sup> Dans les mots de Tony Accurso, « zéro trustable » (Charbonneau et Lachance 2015, 2-911).

Dupuis œuvre pour obtenir du financement par le FSFTQ pour Énergie Carboneutre, une entreprise de décontamination des sols criblée de dettes qui a été reprise par Desjardins et d'autres proches du clan Rizzuto pour blanchir de l'argent (Charbonneau et Lachance 2015, 2-800 et 805). C'est l'entreprise par laquelle le clan mafieux Rizzuto tente d'infiltrer le FSFTQ. L'amitié entre Desjardins et Dupuis est importante, ce dernier ayant approché Michel Arsenault, membre du CA du FSFTQ à cause de son poste de président de la FTQ, pour avoir son soutien dans l'obtention de financement du FSFTQ pour Carboneutre. Durant la rencontre du 19 août 2008 qui réunit Michel Arsenault, Jean Lavallée, Ken Pereira et le directeur de local pour la FTQ-C Bernard Girard pour discuter des factures frauduleuses de Dupuis, Arsenault a affirmé que Jocelyn Dupuis, accompagné d'un Italien, lui a offert un pot-de-vin de 300 000 \$ pour assurer le financement de Carboneutre provenant du FSFTQ. Arsenault a refusé l'argent et mis les individus à la porte par la suite (Charbonneau et Lachance 2015, 2-806). Les témoignages de Ken Pereira et de Jean Lavallée, ainsi qu'une conversation téléphonique entre Pereira et Bernard Girard, corroborent ce récit des faits, mais Arsenault nie catégoriquement cet événement durant son témoignage (Charbonneau et Lachance 2015, 2-807). Coïncidence, il tente de faire signer un affidavit aux trois hommes présents à la rencontre du 19 août 2008, niant cette histoire de pot-de-vin. Seul Bernard Girard signe (Charbonneau et Lachance 2015, 2-808).

Michel Arsenault n'est pas au courant de l'implication de Raynald Desjardins dans l'entreprise Carboneutre à ce moment-là. Jocelyn Dupuis lui cache, de peur que l'octroi du financement soit bloqué, tout en mettant de la pression sur Arsenault pour que le FSFTQ accorde une demande de financement de 5 à 7 millions de dollars à l'entreprise (Charbonneau et Lachance 2015, 2-804). C'est grâce à Ken Pereira que Michel Arsenault prend connaissance de l'implication de Desjardins dans le dossier. Pereira est allé lui porter en mains propres une carte professionnelle de Carboneutre au nom de Desjardins, qui lui a été remise personnellement durant sa rencontre avec le caïd. Selon le témoignage de Ken Pereira, Desjardins aurait affirmé avoir lui-même élaboré le plan pour déloger Lavallée parce que c'était à leur tour (Dupuis et Desjardins) d'avoir la part du gâteau – soit le financement du FSFTQ et de la SOLIM – accaparée par Lavallée et Accurso (Charbonneau et Lachance 2015, 2-940). À ce moment-là, Arsenault s'assure de deux choses : que le projet soit refusé par le

FSFTQ et que la relation avec Raynald Desjardins ne soit pas inscrite dans les raisons de ce refus (Charbonneau et Lachance 2015, 2-812). Comme avec la fraude de Dupuis, le président de la FTQ veut garder la vérité sous silence.

### *3.3.4 Les dossiers toxiques*

Guy Gionet est engagé à la SOLIM par Richard Marion, le PDG de l'institution de 1995 à 2004. Le témoignage de Richard Marion à la CEIC démontre que Jean Lavallée vit mal avec le refus. Dans son témoignage, Marion déclare que Lavallée lui amène souvent des dossiers d'investissement qui ne cadrent pas avec le mandat de la SOLIM, mais il est mal à l'aise de confronter son patron ouvertement à cause de son ascendant sur l'institution financière (Tém. Marion, 13-11-13, 62)<sup>12</sup>. Il est souvent convoqué par Lavallée à des rencontres à Laval dans l'un des deux restaurants appartenant à Tony Accurso. Ce dernier assiste souvent aux rencontres, ce qui rend Marion encore plus mal à l'aise à cause des conflits d'intérêts (Tém. Marion, 13-11-13, 58-9). Il évite de confronter Lavallée directement au sujet des problèmes de conflits d'intérêts dans les dossiers de l'immeuble de condominiums sur Couture et de la pourvoirie Joncas, en le laissant financer ces deux projets avec la FIPOE.

Par contre, lorsque son patron lui demande d'approuver le financement de l'agrandissement des quais de la marina Brousseau, Marion met finalement le pied à terre et rejette la demande de son supérieur. Non seulement la marina appartient-elle au sympathisant des Hells Angels Ronald Beaulieu, mais les quais de ce genre servent aussi à l'amarrage de bateaux cigares, des bateaux à haute vitesse surtout utilisés dans la contrebande de cigarettes ou le trafic de drogues (Charbonneau et Lachance 2015, 2-908). Le bateau de Jocelyn Dupuis est amarré à la marina et c'est lui qui demande à Lavallée de s'assurer que le projet obtienne du financement (Charbonneau et Lachance 2015, 2-909). Marion est alors toujours le patron de Gionet, mais Lavallée convoque ce dernier à l'insu de Marion. Il lui annonce le congédiement futur de Marion et son intention de le nommer PDG à sa place s'il consent au financement de la marina (Charbonneau et Lachance 2015, 2-909). Guy Gionet accepte et Marion est congédié par

---

<sup>12</sup> Pour alléger les références aux témoignages à la CEIC, l'abréviation « Tém. » est employée suivie du nom de famille du témoin, de la date du témoignage et de la page de la transcription tout au long du mémoire.

Lavallée sous une pluie d'insultes, dans une des salles privées du restaurant d'Accurso, qui est présent (Charbonneau et Lachance 2015, 2-909). C'est ainsi que débute en 2004 la carrière de Gionet en tant que PDG de la SOLIM. Gionet est l'antithèse de son prédécesseur : il s'assure de toujours faire fonctionner les demandes de Lavallée. Les dossiers qu'il approuve à la demande de son patron sont rebaptisés « dossiers toxiques » lorsque la FTQ et ses institutions affiliées se retrouvent au cœur d'un scandale médiatique au printemps 2009. Cette qualification est la conséquence du scandale médiatique provoqué par la délation de Pereira.

En dernier recours, Pereira remet ses copies des allocations de dépenses de Jocelyn Dupuis à Alain Gravel et Marie-Maude Denis de l'émission *Enquête* à l'hiver 2009. S'ensuit un scandale médiatique d'envergure qui éclabousse toutes les parties concernées. Le 4 mars 2009 paraît l'émission sur les fausses factures de Dupuis. Le lendemain, Arsenault fait signer une lettre antidatée de novembre 2008, au lendemain de l'élection syndicale, par le nouveau DG de la FTQ-C Richard Goyette, qui dit que la FTQ a droit de regard sur les comptes de la FTQ-C (Charbonneau et Lachance 2015, 2-944). Les conflits d'intérêts évoqués précédemment sont sous la loupe des médias : les séjours sur le *Touch* de Michel Arsenault et de Jean Lavallée font la une, et la SQ affirme enquêter sur les liens entre Jocelyn Dupuis et le crime organisé. Au *Téléjournal*, on révèle que le FSFTQ et la FTQ ont investi la somme de 250 millions dans les diverses entreprises d'Accurso sur une période de vingt ans; la FTQ affirme que le total est plutôt de 114 millions, et envoie une mise en demeure à Radio-Canada (Radio-Canada 2010). Dans *La Presse*, les origines douteuses de Denis Vincent et ses relations de proximité avec Lavallée et Gionet sont qualifiées « d'affaires dignes d'Omerta » (Lessard, 2009). L'entrepreneur Laurent Gaudreau, en partenariat avec la SOLIM en 2009, affirme que Denis Vincent lui a demandé un pot-de-vin de 250 000 \$ au nom de Lavallée (Charbonneau et Lachance 2015, 2-915).

Durant la même période, en conversation téléphonique avec Michel Arsenault captée par l'opération Dilligence, le PDG du FSFTQ Yvon Bolduc affirme : « [...] Johnny, y s'est jamais trop trop caché qu'y e qu'y prenait des pots-de-vin [...]. » Dans cette conversation, Bolduc explique à Arsenault que Marion était au fait des pots-de-vin, ce qui a mené à son congédiement (Pièce 113P-1327.2, 9-03-09, ligne 13-23). Lavallée niera tout lors de son témoignage et Arsenault dit que Bolduc ne lui a jamais amené de preuves pour soutenir cette

affirmation<sup>13</sup>. À la fin du mois de mars 2009, Michel Arsenault reçoit un appel du journaliste Denis Lessard à propos des liens qui unissent Denis Vincent et Jean Lavallée. Il échange plusieurs téléphones avec Bolduc et Guy Gionet dans les jours qui suivent pour peser le pour et le contre de poursuivre les dossiers en lien avec Denis Vincent. Le FSFTQ risque de se faire actionner si elle se retire du dossier Place Telus dans lequel est impliqué Vincent, mais le scandale médiatique les force à réévaluer ce partenariat. Dans un échange évocateur entre Bolduc et Arsenault, on comprend que le statut d'intermédiaire avec le monde interlope est secondaire au rendement possible du dossier que Denis Vincent apporte au FSFTQ :

YB : Euh, mais écoute, le gars, y agit, y agit comme intermédiaire. Tsé on peut pas, y'a rien d'illégal là-dedans, là, c'est pas une nouvelle, ça.

MA : Ouain [...] De l'autre côté, si c'gars-là y y y euh, j'veux dire, c't'un bonne, un bon partenaire pis y nous fait faire d'argent, euh pis, tsé, pourquoi pas non plus, là?

YB : Bin, c'est ça [...] J'pense pas qu'y a quoi que ce soit au niveau légal su' c'gars-là [...] Mais c't'un, c't'un gars qui est louche là, tsé [...] (Pièce 108P-1121.2, 25-03-09, ligne 150-4).

Une grande réforme de gouvernance est amorcée par le CA du FSFTQ pour contrôler les dommages. Cinq dossiers d'investissement au FSFTQ vont être classifiés comme des dossiers toxiques puisqu'ils impliquent des investissements accordés à des individus louches comme Denis Vincent ou des proches du crime organisé : la marina Brousseau, le 10-35, Pascal, Place Telus et Carboneutre. Ils représentent ainsi un risque pour la réputation du FSFTQ, un « risque réputationnel », selon leurs mots. Le risque réputationnel devient le mot du jour dans les deux institutions. Avant 2009, le FSFTQ et la SOLIM se basent sur des bilans sociaux souvent incomplets ou complétés après que la demande de financement ait été accordée pour évaluer le risque à la réputation de l'institution que pose un dossier donné (Charbonneau et Lachance 2015, 2-950 et 966). Par exemple, Ronald Beaulieu, proche des Hells Angels reconnu coupable de prêts usuraires, a reçu du financement dans trois de ces dossiers. Le bilan social de la marina Brousseau mise sur la présomption suivante : « Comme ce dossier a été référé à la SOLIM par le directeur général de la FTQ-Construction, monsieur Jocelyn Dupuis,

---

<sup>13</sup> Pour sa part, la CEIC n'est pas en mesure de conclure que la fortune personnelle de Lavallée a été agrémentée de pots-de-vin provenant d'entrepreneurs, mais il est possible que Denis Vincent tentait de s'enrichir en utilisant le nom et l'influence de Lavallée (Charbonneau et Lachance 2015, 915-6).

qui est lui-même un locataire de quai, on peut présumer que les règles inhérentes à l'industrie de la construction ont été respectées » (Pièce 105P-1099, 26-11-04, Bilan social de la marina Brousseau).

Lors de son témoignage à la CEIC, Gionet affirme avoir proposé à deux reprises à son supérieur Jean Lavallée « [...] de faire faire des enquêtes indépendantes autres que des bilans sociaux; il m'a dit que non, c'était [...] amplement suffisant pour vérifier la qualité des intervenants » (Tém. Gionet, 13-01-14, 78). En réalité, le manque de profondeur des bilans sociaux et conséquemment le manque de rigueur du processus par lequel les demandes de financement sont approuvées sont problématiques. La crise médiatique occasionne une réévaluation des partenariats qui prend en compte l'image des demandeurs d'investissement, mais elle provoque aussi la nécessité d'évacuer sous pression toute relation avec les individus scrutés par les médias. Yvon Bolduc mandate Guy Gionet pour gérer les dossiers toxiques. Le FSFTQ annonce un moratoire sur les investissements dans le groupe d'Accurso avant de lui imposer un partage de ses actifs avec la SOLIM (Charbonneau et Lachance 2015, 2-948). Les dossiers reliés à Denis Vincent sont liquidés à son avantage : il reçoit un paiement de 2 millions de dollars pour la sortie forcée de son investissement dans la Place Telus (Charbonneau et Lachance 2015, 2-946). L'association étroite entre Lavallée et Vincent pousse tout de même Arsenault à demander à ce dernier de quitter le CA de la SOLIM. Lorsque Radio-Canada révèle l'association problématique entre le FSFTQ, la SOLIM et Ronald Beaulieu, Yvon Bolduc fait passer la responsabilité de ces partenariats problématiques sur le dos de Gionet, qui perd son poste comme PDG de la SOLIM (Charbonneau et Lachance 2015, 2-951).

Selon Gionet, Yvon Bolduc subit des pressions de la part de Jocelyn Dupuis pour accorder au dossier toxique qui fini par lui couter son emploi, le terrain 10-35 (Tém. Gionet, 13-01-14, 78). Le dossier est problématique à cause du bar d'effeuilleuses situé sur le terrain que Ronald Beaulieu veut racheter. Il faut donc trouver une façon de devenir partenaire dans l'affaire sans devenir propriétaire du bar en même temps, car le FSFTQ ne peut justifier le financement de l'achat d'une entreprise du genre. Gionet, qui qualifie le dossier de commande politique, trouve donc un passe-droit en achetant les terrains autour du bar sans détenir ce dernier. Par contre, il est conscient que les liquidités disponibles donnent la possibilité à Ronald Beaulieu

d'acheter le bar, ce qu'il fait (Charbonneau et Lachance 2015, 2-948 et 950). Lors de son témoignage, Gionet dit avoir été utilisé comme bouc émissaire par Yvon Bolduc dans la foulée des révélations médiatiques du printemps 2009, ce dernier le forçant à quitter l'institution pour préserver la réputation de la SOLIM (Charbonneau et Lachance 2015, 2-950). Il reçoit tout de même une indemnité de départ de 1,3 million de dollars et demeure consultant à la SOLIM pour les quatre années suivantes (Charbonneau et Lachance 2015, 2-951).

### **3.4 Présentation des résultats**

Nous allons présenter les stratégies de rationalisation que nous avons décelées chez chacun des dirigeants syndicaux (Jean Lavallée, Jocelyn Dupuis et Michel Arsenault) dans chacune des quatre situations de corruption ou de conflits d'intérêts que nous venons de décrire. Nous chercherons dans le discours des dirigeants des formulations similaires aux exemples fournis par Anand *et al.* pour chacune des six stratégies de rationalisation identifiées dans leur modèle.

Les rationalisations décelées sont catégorisées selon les quatre situations que nous avons identifiées dans le récit des faits (les fausses factures, les élections, les conflits d'intérêts et les dossiers toxiques). Une stratégie de rationalisation évoquée par un acteur est jugée pertinente pour notre analyse si elle est prononcée dans le contexte de l'une des quatre situations identifiées. Le contexte nous rappelle aussi les informations que les acteurs détiennent lorsqu'ils se comportent de façon anti-éthique. Par exemple, lorsque Michel Arsenault et Jean Lavallée affirment qu'ils ont choisi de renvoyer Jocelyn Dupuis discrètement de la FTQ-C pour protéger la réputation du syndicat, ils sont aussi conscients qu'ils protègent un individu qui a eu un comportement criminel en fraudant le syndicat. Pour déterminer quelles stratégies ont été utilisées par chaque acteur, nous avons donc produit des tableaux qui mettent en relation l'acteur, les stratégies de rationalisation, les instances de corruption ou de conflits d'intérêts et les citations tirées soit du témoignage de l'acteur ou d'une écoute électronique. Un tableau a été produit pour chaque dirigeant syndical à l'intérieur duquel sont classifiées les stratégies de rationalisation prononcées par l'acteur selon la situation pour laquelle il se justifie. Par exemple, si la citation A correspond à la stratégie du déni de responsabilité pour répondre à une question concernant les fausses factures, A est placé à l'intersection des deux catégories. Si l'acteur a eu recours plusieurs fois à la même stratégie de rationalisation, par

exemple le déni de préjudice, mais pour des instances différentes de conflits d'intérêts, les citations B et C seront placées dans la même intersection et numérotées. Ainsi, si un acteur a recours trois fois au déni de responsabilité pour le même délit nous n'enregistrons qu'une citation qui l'illustre, mais s'il a recours à deux stratégies de rationalisation différentes pour justifier le même délit, nous enregistrons les deux.

Tableau V. Modèle de tableau des stratégies de rationalisation par acteur

<b>ACTEUR</b>	<b>Fausse factures</b>	<b>Élections</b>	<b>Conflits d'intérêts</b>	<b>Dossiers toxiques</b>
<b>Déni de responsabilité</b>	Citation A			
<b>Déni de préjudice</b>			1. Citation B 2. Citation C	
<b>Déni de la victime</b>				
<b>Pondération sociale 1. Condamner celui qui condamne</b>				
<b>Pondération sociale 2. Comparaison sociale sélective</b>				
<b>Faire appel à une loyauté supérieure</b>				
<b>La métaphore du registre</b>				

La totalité des citations classifiées par acteur se trouve dans l'Annexe 1<sup>14</sup>. Nous avons construit un tableau sommaire avec les exemples les plus probants de recours à une stratégie de rationalisation par acteur, que nous présentons en guise de résumé ici. Le contexte est souvent la clé de l'interprétation du discours de l'acteur. Savoir à qui il s'adresse, les informations qu'il détient et si ses affirmations sont constantes ou contradictoires dépendant de son interlocuteur nous permet de savoir s'il y a des signes de dissonance cognitive et un recours à une stratégie de rationalisation pour compenser. Les citations sont numérotées et le contexte de chacune est expliqué dans l'Annexe 2, où elles sont présentées dans le même ordre que dans le tableau ci-dessous.

<sup>14</sup> Voir les tableaux XI, XII et XIII dans l'Annexe 1 pour l'analyse complète par dirigeant syndical.

Tableau VI. Stratégies de rationalisation employées par Arsenault, Dupuis et Lavallée<sup>15</sup>

Stratégie	Description	Exemples fictifs	Citations		
			Michel Arsenault	Jocelyn Dupuis	Jean Lavallée
<b>Déni de responsabilité</b>	Les acteurs engagés dans des comportements corrompus perçoivent qu'ils n'ont pas d'autre choix que de participer à de telles activités.	« Qu'est ce que je peux faire? On me tord le bras. » « Ce n'est pas de mes affaires si mon employeur fait de la corruption extraterritoriale. »	1.1. « C'était la responsabilité à eux et non la mienne. » 1.2. « Maintenant, c't'à police à amener é preuves pis à porter les accusations; c'pas à nous autres. »	2. « [...] ce gars-là avait une compagnie de construction puis même s'il était dans les Hells [...] Ce n'est pas moi qui a donné les licences, là. »	3. « J'avais pas le choix, c'était le Fonds qui faisait ces... qui faisait les bilans sociaux. »
<b>Déni de préjudice</b>	Les acteurs sont convaincus qu'il n'y a pas de tort engendré par les actes; donc leurs actes ne sont pas vraiment corrompus.	« Personne n'a vraiment subi de tort. » « Ç'aurait pu être pire. »	4. « J'ai... mon voyage en bateau a fait en sorte qu'on a établi un code... un code d'éthique à la FTQ, ça a probablement été bénéfique. [...] J'ai rien fait de mal, j'ai rien volé. »	5. « Non, parce que lorsque le Fonds de solidarité investit dans une entreprise, il y a une surveillance immédiatement. »	6. « J'ai quand même bien réussi. Je n'ai pas fait de la fraude, là. J'ai agi de bonne volonté, puis je n'ai pas fait perdre d'argent à personne. »
<b>Déni de la victime</b>	Les acteurs répondent à leurs actes en argumentant que le parti ciblé méritait ce qui leur est arrivé.	« Il le méritait. » « Il a choisi de participer. »	7. « [...] moi, je soupçonne Ken Pereira de vouloir détruire la FTQ puis la FTQ Construction. »	8. « [...] y a du monde qui avait une crainte de voir juste parce que je parlais avec du monde. [...] Pis y faisait bin d'avoir une crainte ostie, c't'une bonne affaire. »	9. « Le 10-35 c'était les terrains, j'étais pas tout seul dans ça [...] S'ils n'avaient pas été d'accord, il aurait pas été accepté. »
<b>Pondération sociale</b>	Les acteurs ont recours à deux pratiques qui modèrent le poids d'un comportement corrompu : 1. condamner celui qui condamne; 2. la comparaison sociale sélective.	« Ce n'est pas à vous de nous critiquer, vous n'avez aucun droit. » « D'autres sont pires que nous. »	10. « Moi, je pense que dans la mentalité québécoise, il y a comme deux poids, deux mesures. Quand c'est le président du syndicat, c'est pas correct, [...] quand c'est Michael Sabia, tout est correct. »	11. « On peut-tu faire des comparaisons, là? La Caisse de dépôt, [...] lorsque cé que que y avait des rendements, y donnaient des bonis, des bonis aux hauts dirigeants. Moé, le boni qu'j'ai, cé que vous l'avez véhiculé, vous avez sorti mes comptes de dépenses. »	12. « [...] y a beau avoir un gars, c't'un sympathisant des Hells Angels, bin, le sympathisant, y était avec la Banque de Montréal, aussi, là. »
<b>Faire appel à une loyauté supérieure</b>	Les acteurs justifient leurs violations des normes par le besoin de répondre à une valeur d'un ordre supérieur.	« Nous l'avons fait pour une cause plus importante. » « La loyauté à mon supérieur m'empêche de dénoncer. »	13. « J'essayais de... de faire en sorte que la FTQ Construction, là, que la paix revienne entre les deux groupes. »	14. « Moi, je sais une affaire, que je me battais pour les travailleurs de la FTQ Construction. »	15. « [...] j'ai pas essayé de camoufler ça, j'ai essayé d'éviter que ça mette en péril la FTQ Construction. »
<b>La métaphore du registre</b>	Les acteurs rationalisent leurs actes déviants à grâce à des crédits accumulés en récompense de tout le bon travail qu'ils ont fait.	« Nous avons mérité le droit d'agir ainsi. »	16. « Quand quelqu'un se fait prendre à chaparder son employeur, la plupart du temps, on a une entente [...] on met dans la balance les bons services qu'il a rendus puis les erreurs qu'il a faites. »	17. « Bin oui, mes dépenses, pis! R'gardez ce que cé que j'ai faite pour l'industrie de la construction. »	18. « Ce n'était pas la puissance. Ça fait tellement longtemps que je suis là qu'il y a une confiance qui existe. »

<sup>15</sup> Pour la mise en contexte des citations de stratégies de rationalisation, voir Annexe 2 : Notes explicatives au Tableau IV.

Après l'analyse des stratégies de rationalisation par acteur, nous avons construit un tableau sommaire qui démontre le total de recours à chaque stratégie par acteur dans toutes les instances de corruption et de collusion confondues. Ceci permet de déterminer s'il y a des stratégies plus ou moins récurrentes que d'autres. Les stratégies de rationalisation sont apprises et perpétuées grâce aux stratégies de socialisation. Ainsi, il est possible que le recours plus fréquent à une stratégie de rationalisation soit le produit d'une norme qui caractérise les valeurs et la culture organisationnelle de la FTQ, de la FTQ-C, du FSFTQ et de la SOLIM.

Tableau VII. Total des stratégies de rationalisation chez les trois dirigeants syndicaux

<b>Stratégies de rationalisation</b>	<b>Michel Arsenault</b>	<b>Jean Lavallée</b>	<b>Jocelyn Dupuis</b>	<b>Total</b>
Déni de responsabilité	10	2	4	<b>16</b>
Déni de préjudice	7	3	1	<b>11</b>
Déni de la victime	3	1	1	<b>5</b>
Pondération sociale 1. Condamner celui qui condamne	1	0	2	<b>3</b>
Pondération sociale 2. Comparaison sociale sélective	5	4	3	<b>12</b>
Faire appel à une loyauté supérieure	5	3	2	<b>10</b>
La métaphore du registre	3	1	7	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>68</b>

Ce tableau nous indique que plusieurs stratégies de rationalisation ont été employées par les dirigeants syndicaux. Il nous indique aussi les méthodes les plus employées par acteur. Par exemple, Arsenault a le plus souvent recours au déni de responsabilité, alors que pour Dupuis c'est la métaphore du registre qui prime. Quant à Lavallée, ses recours sont plus équilibrés, même si la comparaison sociale sélective est la stratégie qui ressort le plus dans l'analyse de ses discours. Ce tableau démontre aussi que celui avec le poste le plus important dans la hiérarchie, Michel Arsenault, a recours plus souvent aux stratégies de rationalisation que ses anciens collègues. Nous pouvons penser que la longueur du témoignage affecte positivement les chances de trouver des stratégies de rationalisation chez un acteur, mais c'est plutôt le témoignage le plus court, celui de Michel Arsenault, qui présente le plus grand nombre de stratégies de rationalisation. Le déni de responsabilité et la comparaison sociale sélective sont les stratégies les plus populaires chez les dirigeants. Dans l'analyse des résultats au chapitre 4,

nous allons voir ce que la fréquence d'utilisation d'une stratégie de rationalisation nous indique concernant la corruption observée à la FTQ.

Ensuite, certaines des stratégies de rationalisation ont été employées durant les témoignages à la CEIC des acteurs à l'étude, alors que d'autres ont été prononcés durant les conversations téléphoniques captées à leur insu. Nous avons cru important de séparer les deux sortes de sources dans la présentation des résultats. En effet, les stratégies de rationalisation peuvent être vues comme des excuses prononcées par les acteurs lorsqu'ils se retrouvent devant la CEIC, malgré le fait qu'elles soient prononcées sous serment. Il est donc important de souligner que les stratégies ont été prononcées dans les deux contextes. Ceci implique qu'ils ont réellement intériorisé les stratégies de rationalisation, car ils y ont recours quand ils ne se croient pas observés. Les acteurs ont recours aux stratégies beaucoup plus fréquemment durant leurs témoignages. Ceci n'est pas étonnant vu le contexte d'une commission d'enquête publique, qui peut encourager les acteurs à se défendre de leur implication pour sauver la face devant le public québécois, sans diminuer l'importance de la présence des rationalisations prononcées dans l'intimité.

Tableau VIII. Nombre de stratégies de rationalisation utilisées dans les conversations téléphoniques et dans les témoignages par les dirigeants syndicaux

Stratégie de rationalisation	Jean Lavallée		Jocelyn Dupuis		Michel Arsenault	
	Conversation	Témoignage	Conversation	Témoignage	Conversation	Témoignage
Déni de responsabilité		2		4	1	9
Déni de préjudice		3		1	2	5
Déni de la victime		1	1			3
Pondération sociale 1				2		1
Pondération sociale 2	1	3	1	2	1	4
Appel à la loyauté supérieure		3		2	1	4
Métaphore du registre		1	2	5	1	2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>28</b>

Chacun des dirigeants a eu recours aux stratégies de rationalisation dans ses conversations téléphoniques et durant leurs témoignages respectifs à la CEIC, mais la grande majorité des rationalisations ont été prononcées durant les témoignages. Une stratégie de rationalisation qui

a été employée par les trois dirigeants dans une conversation privée est la comparaison sociale sélective (pondération sociale 2). Dans une conversation téléphonique avec Michel Arsenault, Jean Lavallée rationalise l'implication du FSFTQ dans un dossier présenté par un sympathisant des Hells Angels en disant : « [...] bin, le sympathisant, y était avec la Banque de Montréal, aussi, là<sup>16</sup>. »

Notre deuxième question de recherche vise à déterminer les différences entre les socialisations de Guy Gionet et de Ken Pereira. Ces deux acteurs, des nouveaux venus à la FTQ-C et à la SOLIM respectivement durant la période qui nous intéresse, ont vécu leur socialisation aux pratiques corrompues de ces organisations de façon diamétralement opposée. Ils nous permettent ainsi d'étudier non seulement le processus de socialisation d'un nouveau venu à une organisation corrompue, mais de comparer une situation de réussite à une situation d'échec. Pour répondre à cette deuxième question de recherche, nous observons les stratégies de socialisation employées par les dirigeants pour initier chacun des nouveaux venus aux comportements corrompus ainsi que la réaction conséquente de l'individu. Afin de déceler la présence de ces stratégies dans les témoignages et les écoutes électroniques, nous utilisons les descriptions des stratégies de socialisation présentées par Anand *et al.* dans leur cadre théorique, ainsi que les descriptions des effets escomptés dans le comportement des nouveaux venus à l'organisation corrompue si les stratégies réussissent. Pour Anand *et al.*, la marque d'une socialisation réussie est l'intégration par le nouveau venu des stratégies de rationalisation dans son discours, ce que nous observons dans le cas de Guy Gionet. Dans le cas contraire, la socialisation échoue si le nouveau venu rejette les stratégies de rationalisation ou s'il quitte l'organisation (Anand *et al.* 2004, 44). Dans le cas de Ken Pereira, le rejet de la socialisation s'est manifesté par la délation de son supérieur Jocelyn Dupuis. Nous cherchons à savoir si leurs réactions opposées aux stratégies de socialisation s'expliquent par les différences dans le processus de socialisation que chaque acteur traverse. Nous présentons notre comparaison des expériences de socialisation de Gionet et Pereira dans le Tableau IX à la page suivante.

---

<sup>16</sup> Arsenault entend qu'il est du même avis que son interlocuteur (Pièce 113P-1253.2, 28-04-09, ligne 48).

Tableau IX. Comparaison de la socialisation de Guy Gionet et de Ken Pereira

Stratégie de socialisation	Description	Effet	Guy Gionet		Ken Pereira	
			Contexte de socialisation	Comportement de l'acteur	Contexte de socialisation	Comportement de l'acteur
<b>Cooptation</b>	L'utilisation de récompenses pour provoquer un changement d'attitude face aux comportements déviants.	L'individu résout un dilemme moral dans son intérêt personnel, mais avec l'impression d'avoir agi dans l'intérêt du groupe	Jean Lavallée offre à Guy Gionet le poste de PDG de la SOLIM s'il approuve le financement de la marina Brousseau.	Guy Gionet accepte le poste et approuve le financement de la marina Brousseau.	1. Dupuis invite Pereira dans une soirée privée aux danseuses avec tous les membres de la FTQ-C et lui offre le poste de directeur du local 1981.	1. Pereira fait du maraudage illégal dans le but de recruter le plus de membres possible pour le nouveau local 1981. 2. Pereira confronte Dupuis ouvertement dans les rencontres mensuelles entre directeurs de local. Il vole l'allocation de dépenses à Dupuis.
<b>Incrémentalisme</b>	Exposition graduelle à de nouveaux comportements déviants de gravité grandissante.	L'accumulation de comportements déviants mineurs crée une dissonance cognitive qui est aisément résolue grâce aux rationalisations offertes par les pairs.	Gionet demande à deux reprises à son patron s'il ne faudrait pas approfondir les bilans sociaux associés aux demandes de financement. Lavallée lui dit de se concentrer sur le rendement.	Gionet a recours au déni de la responsabilité : « [...] j'ai fait d'investissement [...] les risques réputationnels, y'a des notions que j'ai pas pis j'ai pas connaissance non plus <sup>17</sup> . »	2. Dupuis invite Pereira au golf, lui dit d'accepter la mort de son local et lui offre d'être le représentant de la FTQ-C en Alberta.	
<b>Compromis</b>	Le nouveau venu emploie des comportements déviants souvent à reculons et avec bonne volonté.	L'individu voit les comportements déviants comme une façon de réconcilier des dilemmes pressants propres à son rôle.	Yvon Bolduc, président du FSFTQ, demande à Gionet de trouver une façon de régler le dossier 10-35. Il octroie le financement au 10-35 en achetant le terrain autour du bar d'effeuilleuses.	Recours au déni de responsabilité : « j'ai toujours été fidèle à ce que vous voulez [...] des pressions de Dupuis [...] j'ai le message [...] j'ai dit que, Yvon Bolduc avait des pressions pour [...] régler un dossier. Je l'ai réglé [...] » <sup>18</sup> .	Arsenault et Lavallée demandent à Pereira de garder le silence sur les fausses factures en échange du départ de Dupuis pour ne pas nuire à la réputation de la FTQ.	Pereira dénonce les fraudes de Dupuis aux médias.

<sup>17</sup> Le « risque réputationnel » est un devenu un facteur dans l'approbation des dossiers d'investissements au FSFTQ et à la SOLIM suite au scandale médiatique du printemps 2009. Conversation téléphonique entre Guy Gionet et Denis Vincent sur les dossiers toxiques (Pièce 108p-1130.2, 21-04-09, ligne 57).

<sup>18</sup> Conversation téléphonique entre Guy Gionet et Michel Arsenault sur le règlement controversé du dossier 10-35 (Pièce 113p-1265.2, 5-05-09, ligne 9).

Nous avons indiqué la présence de chacune des trois stratégies de socialisation durant la carrière à la SOLIM de Guy Gionet. Elles ont toutes eu l'effet escompté, soit l'adoption par celui-ci du comportement anti-éthique demandé ou l'intégration de la stratégie de rationalisation suggérée par celui qui conduit la socialisation pour justifier le comportement dans le discours de l'acteur. Nous pouvons donc affirmer que la socialisation de Guy Gionet aux pratiques déviantes de l'organisation a réussi. Les deux stratégies de socialisation employées par Jean Lavallée ont donc l'effet escompté sur Guy Gionet. Il est non seulement le subordonné de Lavallée, il lui est aussi redevable de son poste, car c'est ce dernier qui l'a engagé. À leur première rencontre, Lavallée a recours à la cooptation, stratégie où une récompense est offerte pour convaincre l'acteur d'adopter un comportement déviant. Pour convaincre Gionet d'approuver le financement de la marina Brousseau, que le PDG en place Richard Marion refuse par crainte de présence du crime organisé, Lavallée lui offre le poste de PDG de la SOLIM. Gionet consent. Ensuite, il utilise la stratégie de rationalisation que Lavallée lui propose, le déni de la responsabilité, pour justifier le manque de profondeur des bilans sociaux par lesquels les dossiers d'investissement sont approuvés, malgré ses inquiétudes quant au manque d'enquête externe. Finalement, le président du FSFTQ de l'époque, Yvon Bolduc, a recours à la stratégie du compromis pour convaincre Gionet de trouver un passe-droit pour accorder du financement à un projet dont la pertinence pour l'institution financière est questionnable, le terrain 10-35 sur lequel se trouve le bar d'effeuilleuses de Ronald Beaulieu. Gionet croit que Bolduc subit des pressions de la part de Jocelyn Dupuis pour faire passer le financement du dossier. Il a encore une fois recours au déni de responsabilité pour justifier le compromis par lequel il a fait approuver le dossier, cette fois en se rapportant aux demandes de son supérieur et à ses limites quant au choix de procéder ou pas.

Dans les interactions entre Ken Pereira et les trois dirigeants syndicaux, nous avons identifié la présence de deux stratégies de socialisation : la cooptation et le compromis. Seulement une des deux a l'effet escompté, soit la cooptation par laquelle Dupuis offre à Pereira le poste de directeur du local 1981 en échange d'un maraudage illégal pour recruter le plus de membres possible au nouveau local. Par contre, Pereira a rajouté une clause à cette entente initiale en faisant promettre à Dupuis de lui offrir un appui juridique pour contrer la discrimination des

employeurs envers le nouveau local et ainsi assurer du travail au Québec pour ses membres. Dupuis ne respecte pas sa promesse, mais tente à une deuxième reprise l'emploi de la stratégie de la cooptation envers Pereira en lui offrant de créer un nouveau poste spécifiquement pour lui. Cette deuxième tentative de cooptation échoue quand Pereira confronte ouvertement son employeur durant les rencontres mensuelles des directeurs de locaux et après le vol de ses allocations de dépenses. Finalement, le compromis offert par Arsenault et Lavallée va fonctionner un certain temps, Pereira gardant pour lui les photocopies des factures de Dupuis pendant près d'un an. Par contre, la stratégie échoue définitivement lorsque Pereira parle aux médias. Nous pouvons donc affirmer que la socialisation de Pereira commence bien, mais finit par échouer lamentablement.

S'ils sont présents dans l'organisation, les trois facteurs facilitateurs (le langage euphémistique, le renforcement mutuel de la socialisation et de la rationalisation, l'attrait du groupe et du cocon social) encouragent le développement de stratégies de socialisation et de rationalisation et donc la perpétuité de la corruption dans une organisation (Anand *et al.* 2004, 46). Nous avons identifié la présence des trois facteurs facilitateurs à l'intérieur des organisations étudiées en analysant les discours de nos cinq acteurs ainsi que les autres témoins à la CEIC qui sont liés à la corruption et aux conflits d'intérêts à la FTQ et dans ses institutions affiliées. Cette présence est déterminée par l'identification de l'effet escompté pour chacun des facteurs selon les définitions fournies par Anand *et al.*

Tableau X. Présence des facteurs facilitateurs

<b>Facteur</b>	<b>Effet</b>	<b>Présence à la FTQ et dans ses institutions affiliées</b>
<b>Langage euphémistique</b>	Permet aux individus ayant des comportements déviants de décrire ces comportements d'une façon inoffensive.	Les membres et les proches du crime organisé sont identifiés comme des entrepreneurs ou des partenaires d'affaires pour rendre les relations d'affaires légitimes.
<b>Renforcement mutuel de la socialisation et de la rationalisation</b>	Les rationalisations offertes par le groupe permettent la perpétuation de comportements déviants grâce aux récompenses qui mitigent les dissonances cognitives.	Le recours au déni de la responsabilité par Guy Gionet, proposé par Jean Lavallée avec la stratégie de socialisation de l'incrémentalisme.
<b>L'attrait du groupe et du cocon social</b>	Un sentiment fort d'identification au groupe et l'intériorisation de ses dynamiques et de ses normes.	L'appel à la protection des réputations de la FTQ-C et du FSFTQ comme loyauté supérieure. Le désir de Ken Pereira d'être membre d'un syndicat québécois et non américain.

En premier lieu, le langage euphémistique a été identifié dans les références à la présence du crime organisé dans l'industrie de la construction. Les acteurs qui ont eu affaire à des proches ou à des membres du crime organisé affirment ne pas avoir été au courant de ce fait. Qui plus est, ils affirment que s'ils avaient été mis au courant, ils n'auraient pas agi de la sorte. Cela étant dit, ces mêmes acteurs ont recours à des euphémismes pour décrire leurs interlocuteurs proches ou membres du crime organisé. Ils les désignent comme des entrepreneurs et des partenaires d'affaires, une appellation reprise dans le mémoire que l'avocat de la FTQ-C a soumis à la CEIC (Trans., 11-11-14, 54-5). Ces gens sont parfois de véritables entrepreneurs : la SQ a déterminé que 75 % des Hells Angels détiennent des entreprises à leur nom, notamment dans l'industrie de la construction (Charbonneau et Lachance 2015, 2-828). Par contre, dans cette situation, les membres et les proches du crime organisé sont recadrés comme des entrepreneurs, ce qui scinde leur identité en deux et justifie les interactions et même les partenariats d'affaires avec ces individus. Lors de son témoignage, Guy Gionet affirme qu'avant le scandale médiatique du printemps 2009, les liens avec le crime organisé ne sont pas vraiment pris en compte dans la vérification des antécédents des partenaires : « On n'employait pas, dans ce temps-là, évidemment c'est très récent, ce débat, évidemment sur le crime organisé [...] on parlait beaucoup plus sur la qualité des partenaires » (Tém. Gionet, 13-01-14, 127).

En second lieu, le renforcement mutuel de la socialisation et de la rationalisation a été observé dans la socialisation de Guy Gionet, notamment par la stratégie de l'incrémentalisme. C'est la stratégie de socialisation par laquelle une stratégie de rationalisation est suggérée pour neutraliser la dissonance cognitive occasionnée par un comportement anti-éthique. Jean Lavallée et Yvon Bolduc proposent chacun une stratégie de rationalisation qui est employée par la suite dans le discours de Gionet.

Finalement, l'attrait du groupe et du cocon social est apparent dans le recours à la protection de la FTQ-C comme loyauté supérieure dans les stratégies de rationalisation des trois dirigeants syndicaux, mais aussi chez l'un des nouveaux venus, Ken Pereira. Comme nous avons vu, ce qui incite Pereira à accepter l'offre de Dupuis de rouvrir le local 1981, si l'on exclut les promesses émises par ce dernier en guise de cooptation, c'est le désir de faire partie

d'un syndicat québécois comme la FTQ-C.

### 3.5 Conclusion

L'application du modèle d'Anand *et al.* aux instances de corruption et de conflits d'intérêts à la FTQ identifiés par la CEIC s'est avérée fructueuse. Nous avons trouvé dans les discours analysés le recours à plusieurs stratégies de rationalisation chez les trois dirigeants syndicaux dans tous les contextes de corruption et de conflits d'intérêts. Ces stratégies sont identifiées dans les deux types de discours étudiés : les témoignages et les écoutes électroniques. Nous avons aussi pu retracer l'évolution d'un processus de socialisation qui a réussi avec Guy Gionet et qui a échoué avec Ken Pereira. Nous avons relevé que la différence fondamentale entre les deux est le respect de la réciprocité, qui s'est avérée dans le premier cas et non dans le deuxième. Les trois facteurs facilitateurs qui sous-tendent le renforcement mutuel des stratégies de rationalisation et de socialisation ont aussi été identifiés dans le cas à l'étude. En somme, les acteurs corrompus présentent une capacité de faire abstraction des contradictions entre leur comportement dans l'organisation et les valeurs universelles à l'extérieur du groupe. C'est le genre de comportement lié à une déculpabilisation des actes corrompus en vue d'amoindrir les effets de la dissonance cognitive, tel qu'expliqué par Anand *et al.* Cela explique en partie pourquoi lorsque, même mis en face des preuves de leur implication dans ce système corrompu, ces acteurs témoignent sous serment à la CEIC sans jamais présenter de *mea culpa*. Leur sentiment de culpabilité a été neutralisé par l'assimilation des stratégies de rationalisation. D'un point de vue extérieur au groupe, ce comportement est discutable, voire condamnable. Ils en sont conscients. Une fois le scandale médiatique de 2009 amorcé, les décideurs savent rapidement identifier les dossiers et les individus problématiques, comme nous avons vu avec les risques réputationnels associés aux dossiers toxiques, mais le blâme revient toujours à quelqu'un d'autre. Ils sont incapables d'avouer leur rôle et leur responsabilité dans ce système de corruption, et ce, malgré le fait qu'ils en reconnaissent l'existence.

Bien que nous ayons démontré l'existence d'un système de rationalisation et de socialisation à la corruption à l'intérieur de ces organisations, force est de constater que ce n'est pas le seul élément instigateur de la corruption dans ce milieu. Certaines causes de la corruption viennent

du système dans lequel la FTQ et ses affiliés opèrent. L'influence des structures sur les pratiques corrompues au niveau organisationnel dans l'industrie de la construction n'est pas négligeable. Nous allons l'aborder dans le prochain chapitre avec les facteurs systémiques.

## CH4 : Analyse des résultats

In the past, fraud was viewed as a rare event that happened to unlucky organizations. Now it is commonly accepted that fraud is taking place in virtually every organization, every business (Anand *et al.* 2004, 39).

Unethical behavior happens; what is undetermined is *when* and by *whom*, not *if* (Raval 2013, 1).

Il existe toujours un potentiel de corruption à l'intérieur d'une organisation légitime. Agir de façon corrompue relève d'un choix individuel. Cependant, nous avons vu que l'appartenance à un groupe où les pratiques anti-éthiques ont déjà pris place augmente les circonstances favorables à la corruption en encourageant la justification des comportements intéressés chez cet individu. Les stratégies de rationalisation sont l'outil avec lequel les individus recadrent leurs comportements de façon positive. Les acteurs que nous avons étudiés se sont aveuglés aux contradictions entre la mission légitime de l'organisation et leurs comportements en ayant recours à ces rationalisations. La socialisation des nouveaux venus visant à justifier des comportements corrompus neutralise le sentiment de culpabilité occasionné par ce même comportement, ce qui explique en partie la présence de corruption et de conflits d'intérêts dans les organisations étudiées. Nous allons commencer notre analyse en répondant aux deux questions qui ont motivé cette recherche. La première porte sur l'analyse des discours de trois dirigeants syndicaux : quelles ont été les stratégies de neutralisation de corruption employées par les dirigeants de la FTQ et de la FTQ-C? Nous reverrons les stratégies employées par les acteurs et en soulèverons la concordance et les contradictions. La deuxième question porte sur la socialisation des nouveaux venus dans une organisation : qu'est-ce qui explique la réussite ou l'échec d'un processus de socialisation dans une organisation corrompue? Nous comparerons le processus de socialisation et ses résultats chez Guy Gionet et Ken Pereira pour en soulever les ressemblances et les différences.

La problématique qui sous-tend ces deux questions est le fait que, dans les crimes à col blanc, les individus corrompus ne se perçoivent généralement pas comme tels. Les acteurs que nous avons étudiés n'échappent pas à cette règle. Le modèle d'Anand *et al.* nous a permis de bien comprendre le fonctionnement de ces organisations, mais qu'en est-il des facteurs externes

avec lesquels ces individus doivent composer? Nous avons identifié trois types de facteurs qui affectent l'interprétation par des individus de ce qui est bénéfique pour l'organisation, de leur comportement et de celui de leurs pairs, des objectifs prioritaires, etc. L'identification de ces facteurs permet de trouver les failles dans la réglementation de l'organisation et du système correspondant à sa sphère d'activités par lesquelles le potentiel de corruption peut se réaliser. En ce qui concerne les stratégies de rationalisation employées par les dirigeants syndicaux, ces facteurs en alimentent l'élaboration. Dans le contexte de la socialisation des nouveaux venus, plusieurs facteurs nous permettent de mieux expliquer le succès ou l'échec du processus de socialisation. Ainsi, l'analyse des discours individuels nous a permis d'identifier des facteurs structurels qui ont influencé leur comportement. Ces facteurs peuvent nous aider dans l'élaboration de politiques publiques visant la prévention de la corruption dans l'industrie de la construction et dans les organisations qui en font partie.

Nous avons identifié des facteurs systémiques et organisationnels qui cadrent les actions des individus. Tout d'abord, des facteurs systémiques encadrent la sphère d'activité de l'organisation, en lui imposant parfois des contraintes externes. Par exemple, la syndicalisation obligatoire et le maraudage trisannuel conséquent dans l'industrie de la construction sont des facteurs systémiques qui influencent la concurrence intersyndicale. Ensuite, les facteurs organisationnels sont les règlements, les normes formelles et informelles et la culture propre à l'organisation qui dictent aux membres quel comportement est approprié et dans quel contexte. Par exemple, l'accumulation de postes décisionnels importants par Jean Lavallée est un facteur organisationnel, puisqu'il est inscrit dans les règlements de l'organisation<sup>19</sup>. Notre analyse a aussi soulevé la présence de normes particulières propres aux institutions à l'étude qui ont aidé les dirigeants syndicaux à élaborer des stratégies de rationalisation. La stratégie de l'appel à la loyauté supérieure, par exemple, a été employée par Michel Arsenault et Jean Lavallée. Ils ont prétendu protéger la réputation de la FTQ-C en dissimulant les informations incriminantes concernant la fraude de Jocelyn Dupuis, ce qui indique la présence d'une certaine culture du silence dans ces institutions. Enfin, les facteurs individuels sont le résultat du parcours particulier de l'acteur. Ils affectent l'interprétation par un individu du

---

<sup>19</sup> Deux de ses postes, à la CCQ et à la CSST, sont plutôt des facteurs systémiques, puisque les règlements qui désignent les membres et la longueur de leur mandat n'émanent pas de la FTQ.

comportement de ses pairs et son assimilation possible d'une stratégie de rationalisation pour justifier un comportement corrompu. Par exemple, la formation de Ken Pereira comme vérificateur d'allocations de dépenses chez son ancien syndicat a certainement une incidence sur son opinion concernant la réglementation des dépenses des dirigeants syndicaux (Charbonneau et Lachance 2015, 2-925). Nous allons débiter en répondant à nos deux questions de recherche pour ensuite étudier les différents facteurs et souligner leurs rôles dans la socialisation et la rationalisation de la corruption dans ces organisations.

#### **4.1 Quelles ont été les stratégies de rationalisation de la corruption employées par les dirigeants de la FTQ et de la FTQ-C?**

Jean Lavallée, Jocelyn Dupuis et Michel Arsenault utilisent les six stratégies de rationalisation de la corruption à plusieurs reprises. Nous détectons le recours à ces stratégies dans deux sources différentes : le témoignage des individus à la CEIC et les écoutes électroniques les impliquant. Les propos d'un acteur durant une enquête publique sont différents de ceux prononcés au téléphone avec un proche. Ces paroles sont formulées quand les acteurs se croient à l'abri des regards étrangers, alors que les témoignages sont publics. Des propos prononcés dans l'intimité (du point de vue des acteurs) sont généralement plus authentiques. Cela dit, les stratégies de rationalisation sont utilisées dans les deux contextes par tous les acteurs. Parfois, la même stratégie est utilisée dans les deux situations par un acteur : Jocelyn Dupuis rationalise sa fraude de la FTQ-C par la métaphore du registre durant ses conversations téléphoniques et son témoignage<sup>20</sup>. Les individus n'avaient pas accès aux écoutes avant leur témoignage, alors cette concordance n'est pas le résultat d'une préparation antérieure, mais bien d'une intériorisation des justifications. Par ailleurs, nous avons remarqué des contradictions entre les différentes stratégies de rationalisation utilisées et les actions des individus. Ces contradictions sont indicatrices d'une dissonance cognitive chez l'acteur, qu'il résout grâce aux stratégies de rationalisation dûment offertes par ses pairs (Anand *et al.* 2004, 45). Les rationalisations masquent ces contradictions, mais elles deviennent évidentes à l'extérieur du cocon social où elles sont formulées. Nous reverrons les stratégies de

---

<sup>20</sup> Voir Annexe 1, Tableau XII : Stratégies de rationalisation employées par Jocelyn Dupuis.

rationalisation prononcées par chacun des dirigeants syndicaux et soulèverons les cas de concordance et de contradiction dans leurs discours.

#### *4.1.1 Michel Arsenault*

Michel Arsenault est l'énonciateur de la moitié des recours à des stratégies de rationalisation employées par les trois dirigeants syndicaux : 34 des 68 instances identifiées lui sont attribuées. Il a recours au moins une fois à chacune des six stratégies de rationalisation de la corruption. Sa stratégie de prédilection est le déni de responsabilité, qu'il emploie 10 fois sur 34. C'est la seule stratégie à laquelle il a recours dans les quatre situations de corruption et de conflits d'intérêts. Selon lui, ou bien la gestion d'un cas ne relève pas de lui, ou bien il n'a pas le pouvoir d'agir dans la situation donnée. En réalité, c'est Arsenault qui, en tant que président de la FTQ et du FSFTQ, a le plus de pouvoir. Conséquemment, c'est lui qui a le plus de responsabilités, tant auprès du syndicat que des institutions financières. En ayant recours au déni de responsabilité, Arsenault tient des propos qui sont contradictoires. Il affirme que l'action appropriée pour contrer les comportements déviants ne relève pas de son rôle ou de sa prérogative, tout en se félicitant d'avoir été un acteur principal dans la lutte interne contre la corruption et les conflits d'intérêts (Charbonneau et Lachance 2015, 2-943). Il y a une contradiction claire entre le fait d'affirmer ne pouvoir agir et par la suite se féliciter d'avoir agi. Dans le cas des fausses factures, il affirme qu'il revient à la FTQ-C de faire le ménage elle-même. Non seulement dit-il ne pas être responsable de la gestion du cas de Dupuis, mais en tant que président de la FTQ, il aurait une influence exclusivement morale sur la FTQ-C, le syndicat de la construction ayant un statut d'affilié autonome. Il reconnaît par contre que la FTQ a le pouvoir de mettre sous tutelle un affilié délinquant (Charbonneau et Lachance 2015, 2-943). Il n'a pas recours à ce pouvoir, même si la fraude du syndicat par son DG, approuvée par les membres de l'exécutif, peut certainement être considérée comme une situation de délinquance. Arsenault se félicite durant son témoignage d'avoir joué un rôle de premier plan dans le départ de Dupuis (Charbonneau et Lachance 2015, 2-943). En réalité, il est seulement intervenu après avoir tenté de faire passer le message par Ken Pereira, qui n'a aucun ascendant sur Dupuis. De plus, les conditions de son départ sont à l'avantage du fauteur et au grand désavantage du syndicat. Les vrais motifs du départ de Dupuis seront gardés sous silence et,

au lieu de le contraindre à rembourser le syndicat pour sa fraude, une indemnité de départ égale à la somme fraudée sur une période de 6 mois – 160 000 \$ – lui sera versée (Leduc et Messier, 11 novembre 2013). Pour justifier ceci, Arsenault a recours à l'appel à une loyauté supérieure. Il faut garder la fraude de Dupuis sous silence pour protéger la réputation de la FTQ-C, même si, dans une conversation téléphonique avec l'ancien président de la FTQ Henri Massé, il déplore ce fait (Pièce 114P-1336.2, 5-03-09, ligne 70 et 74).

Son comportement démontre que même une prise de conscience de la présence de corruption et de conflits d'intérêts n'est pas suffisante pour provoquer la dénonciation par un membre d'une organisation corrompue de son collègue, ce qui est troublant. Ne pas discréditer Dupuis lui permet de maintenir son influence à la FTQ-C et, par conséquent, celle du crime organisé sur les élections de novembre 2008. Sur le sujet, le témoignage d'Arsenault démontre qu'il a une connaissance approfondie des relations entre la FTQ-C et le monde interlope. Pourtant, il se défend de devoir agir relativement à ces relations. Il déclare qu'il revient aux policiers de recueillir des preuves ou de porter des accusations, sans jamais partager les informations pertinentes à ce propos. En effet, Richard Goyette, le remplaçant choisi par Dupuis, informe Michel Arsenault qu'il a demandé la permission du caïd Raynald Desjardins avant de se présenter comme aspirant DG de la FTQ-C (Charbonneau et Lachance 2015, 2-941). Goyette sera par la suite élu dans des circonstances douteuses. Arsenault évoquera encore une fois les limites de son pouvoir à la FTQ-C pour justifier la timidité de ses actions dans le cadre des élections de novembre 2008 (Charbonneau et Lachance 2015, 2-943). Il a recours au déni de responsabilité et dit que le choix de l'exécutif revient à l'électorat de la FTQ-C. Pourquoi ne pas aider ceux qui ont le droit de vote à la FTQ-C à faire un choix plus éclairé en leur indiquant quel candidat est soutenu par un fraudeur et un caïd? La divulgation de ces informations aurait influencé les votes aux élections et peut-être empêché que des gens soutenus par Dupuis, comme Richard Goyette, se fassent élire. Qui plus est, comme président de l'élection, il ne procède pas au recomptage des votes, en dépit des preuves de fraude électorale. Le silence de Michel Arsenault a contribué à la perpétuation de la corruption à la FTQ-C au lieu de protéger le syndicat, et mis le FSFTQ à risque d'être infiltré par le crime organisé.

Cette attitude contradictoire est aussi apparente dans les dossiers toxiques impliquant Denis Vincent. Le déni de la responsabilité est évoqué pour justifier son attitude : « [...] je suis pas un chef de police; Denis Vincent, si c'est un bandit, pourquoi qu'on l'arrête pas? » (Tém. Arsenault, 28-01-14, 164). Par contre, lors d'une conversation avec le PDG du FSFTQ Yvon Bolduc, les deux hommes s'entendent que Vincent est un intermédiaire avec le crime organisé, mais que ce n'est pas illégal et qu'il amène des dossiers ayant de bons rendements (Pièce 108P-1121.2, 25-03-09, ligne 153). Le rendement, dans cette situation, est la rationalisation par laquelle les ententes d'affaires avec une personne louche sont justifiées, ce qui correspond à l'appel à une loyauté supérieure, comme dans le cas des fausses factures de Dupuis. Par contre, les deux loyautés supérieures évoquées par Arsenault entrent en contradiction selon le contexte. Dans les situations qui impliquent la FTQ-C, comme pour Dupuis, l'important est de protéger la réputation du syndicat. Dans les dossiers toxiques, le rendement justifie des ententes d'affaires avec des personnes pouvant certainement nuire à la réputation de l'institution financière.

Le déni de préjudice est aussi une stratégie utilisée fréquemment par Arsenault. Il utilise cette stratégie sept fois pour répondre aux questions concernant les dossiers toxiques et les conflits d'intérêts, dans son témoignage ainsi que dans les écoutes électroniques. Ses affirmations concernant les conflits d'intérêts avec Tony Accurso sont déconcertantes. Du point de vue d'Arsenault, son voyage sur le yacht de luxe d'Accurso n'a « pas fait de mal à personne », comme il affirme dans une conversation téléphonique (Pièce 114P-1339.2, 20-02-09, ligne 148-50). Dans son témoignage, il renchérit en disant que son voyage est bénéfique pour le FSFTQ en provoquant la création d'un code d'éthique (Tém. Arsenault, 29-01-14, 52-3). Or, la nécessité de redéfinir l'éthique au sein de cette institution implique certainement qu'il y a eu transgression à ce chapitre. Sa réflexion est similaire à propos des dossiers toxiques impliquant des acteurs associés au monde interlope. Puisqu'ils n'ont pas reçu de financement, aucun dommage n'a été fait, car la corruption n'a pas eu lieu. Il est vrai que le financement des deux dossiers toxiques impliquant directement le crime organisé avorte, mais le mérite ici revient à Ken Pereira, et non à la vigilance des membres du CA du FSFTQ. C'est seulement lorsque Pereira fournit des preuves de l'implication de Richard Desjardins dans l'entreprise Carboneutre que le FSFTQ rejette le projet. Encore une fois, les vrais motifs du refus, soit la

présence du crime organisé, sont gardés sous silence à la demande d'Arsenault, mais il trouve malgré tout le moyen de se féliciter du résultat.

C'est le déni de la victime qui est invoqué par Arsenault pour expliquer son attitude ingrate à l'égard de Pereira. C'est grâce à lui que le vrai ménage a été fait dans les syndicats et les institutions financières, mais ni Arsenault ni aucun des autres dirigeants syndicaux ne lui reconnaissent ce mérite. Arsenault l'accuse plutôt de chercher à détruire la FTQ et le FSFTQ. En réalité, les actions de Pereira ont provoqué des réformes de gouvernance nécessaires dans ces institutions pour contrer les pratiques déviantes qui étaient devenues monnaie courante en les amenant au grand jour. Arsenault emploie aussi le déni de la victime dans le cas de Dominique Bérubé, un directeur de local engagé par Dupuis lorsqu'il tentait d'obtenir le 50 % de représentativité des travailleurs dans l'industrie de la construction. Bérubé rencontre Arsenault pour l'informer qu'il a été victime de menaces concernant sa candidature au poste de DG à la FTQ-C dans les élections de novembre 2008. Arsenault lui répond qu'il ne devrait pas avoir peur, vu sa corpulence. La grosseur d'un individu importe peu lorsqu'il reçoit des menaces de membres du crime organisé. D'autant plus que l'intimidation en question a été conduite à la demande de Dupuis.

Michel Arsenault emploie la première forme de pondération sociale (condamner celui qui condamne) une seule fois durant son témoignage pour discréditer le processus d'enquête de la CEIC. La deuxième stratégie, la comparaison sociale sélective, est employée cinq fois pour justifier son comportement envers Dupuis relativement aux fausses factures ainsi qu'aux conflits d'intérêts et aux dossiers toxiques. En affirmant que le président de Bombardier aurait agi de la même manière que lui dans le dossier des fausses factures, Arsenault fait complètement abstraction des différences entre les responsabilités d'un chef de syndicat et celles d'un chef d'entreprise, en plus de se fonder sur des présomptions concernant les méthodes de gouvernance d'autrui pour justifier la sienne. Il postule que le FSFTQ est préférable à la Caisse de dépôt et placement puisque la société a donné des primes astronomiques à ses hauts cadres. Les écoutes électroniques démontrent pourtant qu'à cette époque, Arsenault se réjouit du fait que Jean Charest lui promettait une nomination future à la société en question (Pièce 114P-1353.2, 15-01-09, ligne 21-23). Il a recours à la pondération sociale pour minimiser l'importance des dossiers toxiques au FSFTQ, disant qu'ils avaient

surement la meilleure « moyenne au bâton » pour le nombre de dossiers toxiques comparé aux grandes institutions financières. Il martèle à répétition que c'est « cinq sur cinq mille », tentant d'en réduire l'importance.

L'ancien président de la FTQ et du FSFTQ emploie aussi les stratégies de rationalisation pour justifier le comportement de ses anciens collègues, Jean Lavallée et Jocelyn Dupuis, ainsi que ceux de son ami et ancien partenaire d'affaires Tony Accurso<sup>21</sup>. Arsenault a recours à la métaphore du registre pour expliquer son attitude envers Jean Lavallée. Disant protéger la réputation de quelqu'un qui a consacré sa vie au mouvement syndical québécois et à l'industrie de la construction, il passe sous silence les nombreux conflits d'intérêts de Lavallée et lui permet de garder son poste sur le CA de la SOLIM. Par contre, dans une conversation téléphonique avec l'ancien président de la FTQ Henri Massé, il affirme que les médicaments de Lavallée doivent lui faire défaut : non seulement il a accordé une indemnité de départ à Dupuis, mais il ne croit jamais être en situation de conflits d'intérêts, insinuant que son collègue se trouve régulièrement dans de telles situations<sup>22</sup>. Il a aussi recours à cette stratégie de rationalisation pour expliquer son comportement durant le scandale des fausses factures avec Jocelyn Dupuis. Durant son témoignage, il prétend l'avoir défendu puisqu'il a mis sa fraude « dans la balance des bons services qu'il a rendus » (Tém. Arsenault, 28-01-14, 26-7). Cependant, dans la même conversation téléphonique avec Henri Massé, il se dit prêt à « s'essuyer les pieds dessus » sur la place publique, donc à le blâmer pour le scandale à la FTQ et ses affiliés (Pièce 114P-1336.2, 5-03-09, ligne 96). Quant aux demandes spéciales de Tony Accurso, il les défend en affirmant qu'Accurso n'était pas le seul à avoir des requêtes auprès du président de la FTQ et du FSFTQ.

Le comportement de Michel Arsenault nous démontre qu'il n'est pas nécessaire de participer activement à la corruption pour contribuer à sa perpétration. Ses intentions importent peu lorsque nous voyons les résultats de ses actions ou de son absence d'action. Son aveuglement,

---

<sup>21</sup> Cette façon d'avoir recours aux stratégies de rationalisation pour défendre autrui n'est pas explorée par Anand *et al.* dans l'élaboration de leur théorie. Il est possible qu'elle soit propre au processus d'enquête publique, car elle survient exclusivement en relation à un regard extérieur.

<sup>22</sup> « [...] comment ça se fait qu'y ont pas remboursé, euh, Jocelyn Dupuis pis y'ont donné une prime de séparation? La j'ai d'l'air fou [...] Johnny, pour moi, ses pilules y y font pas [...] Y'a aucun raisonnement ce gars-là. Y'a jamais de conflit d'intérêts. » (Pièce 114P-1336.2, 5-03-09, ligne 70 et 74)

volontaire ou non, aurait pu mener les stratégies d'infiltration du crime organisé à leur terme. C'est grâce à la dénonciation de Pereira, relayée aux médias à défaut d'avoir été fructueuse auprès d'Arsenault, que les projets de financement sont interrompus, et non à cause d'une vigilance administrative digne de ces postes d'importance. La délation initiale auprès du président de la FTQ a certes provoqué les élections à la FTQ-C. Cependant, celles-ci étaient conduites sous l'influence de l'ancien DG, lui-même sous l'influence de proches du crime organisé. Arsenault affirme dans son témoignage avoir protégé ardemment le FSFTQ, mais il passe sous silence les liens qui unissent un caïd et le nouveau DG du FTQ-C, qu'il nomme au CA du FSFTQ. Ses actions contredisent les rationalisations par lesquelles il affirme avoir agi pour le bien de ces institutions.

#### *4.1.2 Jean Lavallée*

Jean Lavallée n'a pas vraiment de stratégie de rationalisation de prédilection. Aucune n'est employée dans les quatre instances. Il n'aura jamais recours aux stratégies de rationalisation en référence aux élections de la FTQ-C. Il est le seul des trois dirigeants qui n'a pas recours à toutes les formes de rationalisation. C'est aussi celui qui a le moins eu recours aux stratégies de rationalisation en général (14, contre 20 pour Dupuis et 34 pour Arsenault).

Il a recours à la comparaison sociale sélective quatre fois, mais ce n'est pas beaucoup plus que les autres stratégies. Ses deux recours au déni de responsabilité, pour les fausses factures et les dossiers toxiques, sont peu convaincants. Il dit qu'il n'est pas responsable de l'indemnité de départ accordée à Dupuis, un choix qui revenait aux « instances décisionnelles ». Le président fondateur du syndicat fait certainement partie des décideurs de l'organisation. La contradiction dans son autre recours au déni de responsabilité est aussi flagrante. Une des lacunes évoquées dans le processus d'approbation des dossiers à la SOLIM et au FSFTQ est la piètre qualité des bilans sociaux des demandeurs d'investissements, bilans qui sont souvent remplis après l'approbation de l'investissement. Les bilans sociaux sont donc de faux contrôles dans le processus d'investissement. Lavallée dit que c'est le FSFTQ qui élabore les bilans sociaux et qu'il n'a « pas le choix » d'accepter le processus comme il est. En réalité, les bilans sont souvent préparés par sa secrétaire personnelle Lise Kinkhead (Tém. Lavallée, 21-01-14, 109-12).

Ensuite, Lavallée aura recours au déni de préjudice trois fois, toujours au sujet des conflits d'intérêts. Il dit que sa proximité avec Tony Accurso, avec qui il faisait en moyenne trois voyages luxueux par année, était acceptable selon les mœurs de l'époque. Le dernier voyage de Lavallée en compagnie d'Accurso aura lieu en 2009, une date qu'on ne peut qualifier « d'époque distante ». Pour les investissements accordés sans l'approbation du CA de la FIPOE, il dit savoir que ses collègues allaient les approuver, donc aucun dommage n'a été causé. Cette affirmation démontre que Lavallée n'a pas l'habitude d'être contredit, mais il réinterprète cette réalité à l'aide de la métaphore du registre. Il dit que le fait qu'on tolère ses actions douteuses n'est pas un indicateur de sa puissance, mais bien de la confiance qu'il inspire chez ses pairs à la FIPOE en raison de son ancienneté. Cette situation semble plutôt être indicatrice d'une atmosphère de travail intimidante, car ses collègues n'osent généralement pas s'opposer à lui. Rappelons le cas de Richard Marion, dont la seule opposition claire à son patron a provoqué sa démission.

Lavallée évoque le déni de préjudice pour rationaliser ses mauvais placements du fonds syndical de la FIPOE, comme la pourvoirie Joncas qui fera perdre près de 2 millions au syndicat. Dans cette optique, il persiste à dire qu'il n'a pas perdu d'argent du fonds syndical même si la CEIC lui démontre plusieurs fois le contraire. Ses placements réduiront le rendement du fonds syndical à un pourcentage en deçà de ce qui est attendu d'un fonds d'investissement commun de placement à faible risque. À ce sujet, il a recours à la comparaison sociale sélective en se comparant à la Caisse de dépôt et placement, qui a perdu plus d'argent que lui avec de mauvais investissements : « [...] perdre quarante milliards (40 G\$). Là on pourrait me blâmer » (Tém. Lavallée, 23-01-14, 118). Il dit aussi ne pas représenter le seul syndicat à avoir recours à l'argent provenant du fonds social pour des investissements. Or, le problème n'est pas son investissement de l'argent de la FIPOE en soi. Ce sont ses investissements avec des amis personnels qui enfreignent les règles d'approbation du syndicat. Au même titre, il est fautif de tirer profit du travail d'évaluation des comités de la SOLIM sans frais, grâce à son ascendance sur l'institution. Tous ces éléments constituent des conflits d'intérêts, ce que Lavallée refuse de reconnaître. Il a aussi recours à la comparaison sociale sélective pour rationaliser les dossiers toxiques. Dans une conversation téléphonique avec Michel Arsenault, il affirme que tous les dossiers de la SOLIM sont irréprochables même

s'il y a la présence d'un sympathisant des Hells Angels dans l'un d'eux. De son avis, la présence de Ronald Beaulieu n'est pas problématique, puisque celui-ci fait aussi affaire avec la Banque de Montréal. Il réaffirme ce point de vue dans son témoignage en disant que toutes les banques et Loto-Québec font des partenariats d'investissement avec les Hells Angels, mais que seul le FSFTQ serait accusé d'être de connivence avec les motards criminels sur la place publique.

Lavallée, comme Arsenault, fait appel à des loyautés supérieures quand il invoque la protection de la réputation de la FTQ-C et l'importance du rendement à la SOLIM et au FSFTQ. Il se justifie d'avoir caché la fraude de Jocelyn Dupuis pour protéger la FTQ-C et justifie son partenariat conflictuel avec Accurso par le rendement que génèrent ses dossiers pour les institutions financières. L'attitude de Lavallée démontre qu'il y a une confusion entre ses priorités personnelles et celles du syndicat. Son ancienneté et ses multiples sièges y sont probablement pour quelque chose. Ces deux aspects dissuaderont vraisemblablement ses collègues de s'opposer à sa volonté. Même s'ils tentent de prendre leur place, Lavallée s'impose rapidement. Par exemple, Lavallée évoque le déni de la victime pour justifier l'approbation du financement du 10-35 par le CA de la SOLIM dans son témoignage à la CEIC. Il soutient que les autres VP s'y seraient opposés s'ils n'avaient pas été d'accord avec le projet. En réalité, ils s'y opposeront, mais cette opposition n'aura pas d'impact. Dans une conversation téléphonique avec Dupuis, Lavallée affirme avoir eu de la difficulté et qu'il a « mis sa tête sur la bûche » pour faire passer ses deux dossiers (marina Brousseau et 10-35). Il relate aussi l'opposition d'un autre membre du CA au projet 10-35 : « C'est, c'est mon, c'est mon chum, là, euh, René Roy, là, y dit c'est quoi, depuis qu'on est rendus on prête sur euh pi-pi-a, j'ai dit heille là, c'est à moi ça, pis tabarnak arrête d'éccœurer, là, stie » (Charbonneau et Lachance 2015, 2-923).

Le succès de Jean Lavallée dans l'industrie de la construction québécoise affecte son objectivité. Peu d'individus osent s'opposer au fondateur de la FTQ-C. Il est possible que ce soit cette absence d'opposition qui explique qu'il ne soit pas autocritique. Il semble aussi que Lavallée détenait le pouvoir ou l'ascendant moral auquel Arsenault faisait référence en parlant de l'influence que peut avoir le président de la FTQ. Bien qu'il soit inférieur à Arsenault et à Gionet dans la hiérarchie, c'est lui qui dicte leurs lignes de conduite. Ceux qui, comme

Marion, ne suivent pas ses directives sont congédiés. Malgré son implication directe dans la fraude de Dupuis, il n'est pas tenu responsable par Arsenault. Il est bizarre qu'Arsenault ait demandé à Dupuis de quitter la FTQ-C et qu'il ait épargné Lavallée. Qui plus est, c'est Dupuis qui a réussi à convaincre Lavallée de quitter le syndicat en fin de compte, en le menaçant de dévoiler des informations que nous ne connaissons pas.

La dissonance cognitive est la réaction appropriée pour un individu aux premiers contacts avec des comportements déviants. Les stratégies de rationalisation sont des mécanismes voués à la compensation de cette dissonance cognitive. Le fait que Lavallée ait beaucoup moins recours aux stratégies de rationalisation que ses pairs veut peut-être dire qu'il n'en ressent pas autant les effets puisqu'il a un ascendant important sur cette industrie depuis plusieurs décennies.

#### *4.1.3 Jocelyn Dupuis*

Jocelyn Dupuis est le seul des trois dirigeants syndicaux qui a été reconnu coupable d'un crime relié aux incidents que nous étudions. C'est aussi le seul qui a des relations directes avec le crime organisé. Par contre, on ne peut pas conclure qu'il est la seule pomme pourrie au sein de la FTQ-C, ou même qu'il est l'instigateur de ce système de corruption et de conflits d'intérêts. Non seulement n'a-t-il pas agi seul, mais ses agissements n'auraient pas été possibles sans l'appui de ses collègues. Les abus de pouvoir de Lavallée ont été aussi nuisibles aux organisations qu'il dirige que la fraude de Dupuis. Ces événements ne peuvent se dérouler qu'avec l'aveuglement volontaire d'Arsenault et des présidents précédents de la FTQ. Les actions de Dupuis sont donc le résultat de sa volonté personnelle ainsi que de l'attitude permissive et conciliante de ses supérieurs. Que ce soit avec un appui clair comme celui de Lavallée ou en l'absence de sanctions, Dupuis s'est seulement rendu aussi loin qu'il lui a été permis. D'ailleurs, c'est l'attitude permissive autour de Lavallée qui introduit une nuance dans ce qui est acceptable ou non dans l'organisation. Elle ouvre une brèche sans laquelle les actions de Dupuis n'auraient pas été possibles. Les fréquentations de Dupuis liées au crime organisé ne lui sont pas reprochées par ses supérieurs. L'exécutif de la FTQ-C ne le contraint pas à rembourser l'argent volé. Jamais, donc, il ne subira les conséquences de ses actions. Du moins, il ne les aurait pas subies sans l'intervention de Ken Pereira.

Dupuis a recours au déni de la responsabilité quatre fois pour justifier son comportement dans les dossiers toxiques. Ses affirmations sur la présence du crime organisé dans l'industrie de la construction sont contradictoires. Il a recours au déni de la responsabilité pour reprocher au système de permettre au crime organisé d'avoir des licences de construction : « Dans l'industrie de la construction, c'est pas moi qui donne les licences » (Tém. Dupuis, 4-11-13, 186), mais avoue plus tard avoir lui-même aidé un criminel, Raynald Desjardins, à obtenir ses licences. Il affirme l'avoir aidé par souci de réhabilitation sociale : « Ben, j'ai donné un coup de main à Raynald Desjardins pour obtenir sa licence de construction [...] je crois beaucoup à la réhabilitation » (Tém. Dupuis, 4-11-13, 179). Il a de cette façon recours à la stratégie de l'appel à une loyauté supérieure – la valeur de la réhabilitation sociale – pour justifier ses collaborations avec lui. Il blâme aussi le gouvernement du Québec pour les tensions entre les syndicats de construction, alors qu'il a été l'auteur d'une campagne de recrutement agressive des membres de ses compétiteurs impliquant du maraudage illégal. Il évoque aussi le déni de responsabilité au sujet des licences pour justifier les liens qui l'unissent à Jacques Israël Émond. Dupuis sait qu'Émond est un membre en règle des Hells Angels, mais il est aussi propriétaire d'une compagnie de construction, ce qui fait de lui un partenaire d'affaires. De la même façon, il affirme ne pas avoir à se demander d'où provient l'argent dans les dossiers d'investissement qu'il présente au FSFTQ ou à la SOLIM, même s'il sait qu'ils proviennent de proches du monde interlope. À ce sujet, Jocelyn Dupuis a recours au déni de préjudice. Il affirme que les dossiers qu'il acheminait au FSFTQ en provenance de proches ou de membres du crime organisé ne causaient aucun problème à l'institution à cause de son processus de vérification : « [...] lorsque le Fonds de solidarité investit dans une entreprise, il y a une surveillance immédiatement » (Tém. Dupuis, 5-11-13, 52). Pourtant, il fait pression presque quotidiennement sur le FSFTQ pour qu'ils approuvent le financement de Carboneutre à la demande de Raynald Desjardins. Il est furieux lorsque ce dossier est refusé avec celui de Ronald Beaulieu. Il fait des menaces à Michel Arsenault et l'insulte librement. Ce ne sont pas les agissements d'un individu qui fait confiance au processus.

Il y a une contradiction entre un recours au déni de la victime dans une conversation téléphonique et un recours à la deuxième forme de pondération sociale (condamner celui qui condamne) dans le témoignage de Dupuis. Dupuis se vante de ses connaissances liées au

monde interlope dans une conversation téléphonique avec son successeur Richard Goyette et dit que ceux qui ont peur des relations qu'il entretient ont raison d'avoir peur. Lors de son témoignage, il accuse les gens qui ont affirmé qu'il faisait partie du crime organisé de ne pas parler en connaissance de cause, la SQ étant arrivée à la conclusion opposée après deux ans d'enquête. C'est donc dire que, seul à seul, Dupuis aime bien se vanter des avantages que lui procurent ses liens avec le crime organisé, alors qu'à l'opposé, en public, il tente de discréditer cette même perception. Dans son autre recours à la comparaison sociale sélective, il évoque la Caisse de dépôt et placement de façon contraire à Lavallée et Arsenault. Alors que ces derniers condamnent les primes gonflées que la société accorde à ses cadres, Dupuis tente de légitimer son allocation de dépenses en le comparant à une sorte de prime habituellement accordée à un haut cadre.

La métaphore du registre est employée sept fois par Dupuis. Pour lui, le registre donne raison à sa fraude, ses manigances électorales, ses conflits d'intérêts avec les entrepreneurs en construction et son implication dans les dossiers toxiques. Chaque fois, cette stratégie de rationalisation est évoquée de la même façon, peu importe le contexte. Dupuis a fait des gains historiques dans le pourcentage de membres de la FTQ-C, il s'est battu pour les travailleurs, il s'est dévoué à la cause syndicale. Ses succès sont le contrepoids de tous les torts qu'on lui attribue. Il n'aurait pas pu laisser le crime organisé prendre le contrôle de son syndicat parce qu'il a négocié deux excellentes conventions collectives pour ses membres (Tém. Dupuis, 5-11-13, 50-1). Dupuis ne réalise pas que l'un n'exclut pas l'autre. De plus, l'augmentation historique du nombre de membres de la FTQ-C pour laquelle il se félicite a été accomplie, entre autres, grâce à la cooptation d'un directeur de local au syndicat rival, Éric Boisjoli, à qui Dupuis a offert 250 000 \$. Le recours constant au registre démontre que Dupuis se croit réellement tout permis. Pourquoi pas? Son comportement est approuvé par ses supérieurs et sa fraude est protégée par ces mêmes personnes. La perpétuation de la corruption dans une organisation n'est pas seulement le fruit d'une action individuelle ou le résultat de la culture organisationnelle, mais bien de la combinaison des deux facteurs, comme le montre le cas de Dupuis.

## **4.2 Qu'est-ce qui explique la réussite ou l'échec d'un processus de socialisation dans une organisation corrompue?**

La corruption peut seulement se perpétuer dans une organisation si les nouveaux membres assimilent les raisonnements de leurs pairs, ce qui leur permet de reproduire leurs comportements déviants en masquant leur sentiment de culpabilité. Durant la CEIC, nous avons appris comment s'est déroulée la socialisation de Guy Gionet à la SOLIM et de Ken Pereira à la FTQ-C. Leurs propos et leurs actions démontrent que la socialisation s'est opérée de façon très distincte chez ces deux acteurs. Nous allons explorer les ressemblances et les différences entre les deux processus de socialisation et déterminer comment elles ont entraîné la réussite ou l'échec de la socialisation d'un nouveau venu dans une organisation corrompue.

### *4.2.1 Comparaison de la socialisation de Guy Gionet et de Ken Pereira*

La socialisation de Guy Gionet a réussi. Il décrit comment il a vécu les trois stratégies de socialisation dans son témoignage et a recours à différentes stratégies de rationalisation pour justifier son comportement : le déni de la responsabilité, la deuxième forme de pondération sociale (comparaison sociale sélective) et l'appel à une loyauté supérieure (le rendement). La socialisation de Ken Pereira a échoué. Non seulement le recours aux stratégies de rationalisation fournies par ses supérieurs est absent de son discours, mais il a dénoncé ses pairs aux médias.

La socialisation débute de façon similaire chez les deux acteurs. Gionet travaille déjà pour la SOLIM, mais n'a pas encore interagi avec le président du CA, Jean Lavallée. Pour sa part, Pereira est membre d'un syndicat rival de la FTQ-C, mais connaît Dupuis à cause du conseil conjoint. Les deux individus sont d'abord soumis à la stratégie de la cooptation, soit une offre de récompense en échange d'un comportement déviant. Jean Lavallée offre à Guy Gionet le poste de PDG de la SOLIM, alors occupé par Richard Marion, en échange de l'approbation du financement de la marina Brousseau, que Marion refuse. Jocelyn Dupuis offre à Ken Pereira le poste de directeur de local à la FTQ-C en échange d'une campagne illégale de maraudage visant le recrutement des membres de l'International au nouveau local. La stratégie réussit initialement dans les deux cas. Gionet reçoit la récompense qui lui était promise par Lavallée.

La situation de Pereira est plus complexe. Il fait promettre à Dupuis de lui assurer un appui légal lors de la formation du local pour combattre le monopole du local de l'International sur le métier de mécanicien industriel au Québec. Dupuis ne tient pas cette promesse, préférant protéger les entrepreneurs en construction amis de la FTQ-C. Ainsi, l'entente initiale par laquelle Pereira justifiait son comportement déviant (le maraudage illégal) n'est pas respectée. S'ensuit une nouvelle tentative de cooptation de Pereira par le DG de la FTQ-C. Dupuis lui concède que le local 1981 n'a pas de chance de survie, mais propose de lui créer un poste de directeur des opérations de la FTQ-C en Alberta. Pereira n'accepte pas d'abandonner les travailleurs de l'International qui lui ont prêté allégeance en changeant de local. Il veut continuer à se battre pour leur obtenir du travail au Québec. La stratégie échoue lamentablement et Pereira se positionne ouvertement comme un détracteur de Dupuis, ce qui mène éventuellement au vol des allocations de dépenses de son supérieur. Se produit alors une dernière tentative de socialisation par Arsenault et Lavallée, le recours à la stratégie du compromis, auprès de Pereira. Dans cette stratégie, le comportement déviant est présenté comme la seule façon de résoudre un dilemme de rôle pressant. Pereira est prié de garder le silence à propos des fausses factures pour protéger la réputation de la FTQ-C. Les dirigeants lui proposent ainsi la stratégie de l'appel à une loyauté supérieure pour justifier de cacher le vol de Dupuis. La protection de la FTQ-C par Lavallée et Arsenault revient fréquemment dans leurs témoignages, comme nous l'avons vu. Lavallée affirme qu'avec le maraudage qui approche, mettre la FTQ-C en tutelle serait un désastre et le syndicat perdrait sûrement plusieurs membres. Le rôle du maraudage qui approche n'a pas été exploré par les procureurs de la CEIC. Personne n'a demandé à Lavallée ou à Arsenault s'il s'agissait de la vraie raison pour ne pas avoir recours au pouvoir de mise sous tutelle de la FTQ-C. Dans tous les cas, Pereira garde initialement le silence. Après les résultats des élections de novembre 2008, il rejette cette dernière tentative de socialisation. Nous pouvons remarquer comment l'attrait du groupe et du cocon social, l'un des facteurs facilitateurs ayant initialement influencé les choix de Pereira, diminue après chaque trahison. Que Dupuis ne soit pas contraint de rembourser ce qu'il a volé au syndicat constitue une autre raison pour Pereira de rejeter la socialisation de la FTQ-C. Qui plus est, c'est ce qui pousse Pereira à donner ses photocopies des factures aux médias.

Chez Gionet, la socialisation se poursuit après la réussite de la cooptation. Lorsque Gionet suggère à son supérieur, Lavallée, d'approfondir les bilans sociaux des partenaires potentiels, ce dernier procède à la stratégie de l'incrémentalisme. Lavallée offre la stratégie du déni de responsabilité à Gionet pour répondre à la dissonance cognitive occasionnée par le manque de profondeur des bilans sociaux. Cette stratégie réussit aussi, car Gionet utilise cette rationalisation dans son discours par la suite<sup>23</sup>. Finalement, Gionet est soumis à la stratégie du compromis pour justifier l'acceptation d'un dossier de financement risqué, le terrain 10-35. Gionet a recours au déni de responsabilité pour justifier son comportement dans ce dossier. Il dit ne pas pouvoir refuser la demande d'Yvon Bolduc, PDG du FSFTQ, qui semble subir des pressions de Dupuis. Gionet trouve une solution : le terrain autour du bar d'effeuilleuses est acquis, mais la liquidité libérée pour Beaulieu dans ce partenariat lui permet d'acheter le bar, ce qu'il fera. Quand les médias enquêtent sur les activités du FSFTQ et de la SOLIM, les subtilités légales de l'entente paraissent moins importantes que le résultat du partenariat, soit le financement de l'achat d'un bar d'effeuilleuses par le FSFTQ. Gionet est renvoyé de l'institution financière. Il soutient avoir été désigné comme bouc émissaire par Bolduc et Arsenault. Gionet a aussi recours à la deuxième forme de pondération sociale, la comparaison sociale sélective, durant une conversation téléphonique avec un ami concernant le partenariat étroit entre la SOLIM et Tony Accurso :

Le risque réputationnel est basé sur plus le fait qu'y joue et qu'y contribue à des partis politiques pour avoir des, des faveurs, des contrats, des et soit au niveau provincial, tant provincial que municipal. Eee bon ben c'est sûr en terme de réputation ça m'fatigue, mais e j'peux pas mal plus vivre avec que, que l'blanchiment d'argent où là y'é pas question qu'j'sois associé de près ou de loin à que'que chose qui peut être de nature criminelle (Pièce 112P-1203.2, 1-04-09, ligne 24).

Les propos de Gionet dans cette conversation démontrent qu'il distingue le crime économique des activités criminelles. Il peut vivre avec le premier, mais pas le deuxième.

Les stratégies de socialisation agissent de façon concomitante et se renforcent mutuellement. Nous avons détecté les trois stratégies de socialisation réussies dans les interactions entre

---

<sup>23</sup> « Enfin, monsieur Lavallée m'a dit effectivement, il m'a répété encore que le bilan social faisait le travail de vérification pour s'assurer que les gens avec lesquels on fait affaire, c'est des gens qui sont corrects et conformes et que ça faisait pas partie évidemment de mon mandat d'enquêter [...] Donc j'ai pas fait d'enquête. J'ai strictement jamais confronté le bilan social ou vérifié ou enquêté le bilan social » (Tém. Gionet, 13-01-14, 127-8).

Gionet et ses supérieurs. Chez Pereira, nous identifions seulement deux des trois, et seulement une qui réussit (du moins initialement). Ce que nous observons chez Gionet, c'est l'enchaînement de stratégies exécutées avec succès qui permettent de construire un répertoire de rationalisations chez l'acteur ainsi qu'un sentiment d'appartenance avec ses pairs. Malgré le fait qu'Anand *et al.* soutiennent dans leur modèle qu'ils n'ont pas besoin de se présenter dans un ordre quelconque, nous avons vu que la cooptation est privilégiée dans les deux cas. Chez Pereira, la cooptation est la première stratégie employée par chacun des trois dirigeants syndicaux, qui tentent tous à leur façon de le socialiser au système de corruption bien en place à la FTQ au moment de ces événements.

La socialisation de Gionet s'est opérée exactement comme dans le modèle d'Anand *et al.*, alors que celle de Pereira a été un échec à chaque étape. Dans le cas de Pereira, nous observons la déconfiture d'une socialisation à peine amorcée. Chaque stratégie échoue et diminue l'attrait qu'avait le cocon social pour l'acteur. Pereira a une vision idéalisée de la FTQ-C avant d'intégrer l'organisation, et cette vision est entachée à chaque tentative de socialisation par ses supérieurs. Dupuis ne tiendra pas sa promesse envers Pereira au nom du maintien de relations de conflits d'intérêts avec des entrepreneurs en construction. La situation se reproduit avec Arsenault et Lavallée : la rationalisation protège Dupuis et n'offre aucune compensation à Pereira. Le nouveau venu doit accepter de participer à la socialisation, mais les relations doivent suivre les principes de la réciprocité pour que la socialisation réussisse. La récompense permet de résoudre la dissonance cognitive occasionnée par un comportement déviant, sans quoi le malaise identitaire peut pousser l'individu à quitter l'organisation (Anand *et al.* 2004, 44). Pereira aurait-il dénoncé les fraudes de Dupuis si ce dernier avait tenu ses promesses? La question mérite d'être posée. Nous ne pouvons en avoir la certitude, mais nous savons que Pereira n'a pas obtenu les récompenses promises en échange du comportement déviant et que cette trahison l'a encouragé à se retourner contre son patron. La plus grande différence entre les expériences de socialisation de Pereira et de Gionet est donc au niveau de la réciprocité. Elle a été maintenue dans le cas de Gionet, mais pas dans celui de Pereira. La socialisation de Ken Pereira a échoué en partie à cause de l'absence de réciprocité dans ses échanges, mais nous ne pouvons affirmer avec certitude qu'il s'agit de la seule cause de sa délation.

### 4.3 Les facteurs

L'analyse de discours nous a permis d'observer des facteurs qui influencent le comportement des acteurs à différents niveaux. Ces facteurs ont augmenté l'incidence de comportements corrompus et de conflits d'intérêts, et ont aussi contribué à l'élaboration de rationalisations par les acteurs. Ces facteurs endogènes et exogènes aux organisations nous indiquent comment le contexte peut contribuer à la réalisation ou non du potentiel de corruption. En effet, ils ne sont pas positifs ou négatifs en eux-mêmes. Plutôt, ils ont la capacité d'influencer positivement ou négativement les actions des acteurs et les normes formelles et informelles de l'organisation. Tout au long de ce travail, nous avons cherché à démontrer que les individus corrompus agissent en contexte organisé et non pas isolément. Des facteurs structurels ont influencé et orienté leurs motivations individuelles, mais les motifs individuels sont aussi importants. Nous avons identifié deux sortes de facteurs structurels, systémiques et organisationnels, en plus des facteurs individuels, qui bonifient l'explication de la perpétuation de la corruption dans les organisations que nous étudions. Tout comme les facteurs facilitateurs sous-tendent le renforcement mutuel entre la rationalisation et la socialisation dans une organisation corrompue dans le modèle d'Anand *et al.*, les facteurs systémiques, organisationnels et individuels influencent le développement de la corruption et de conflits d'intérêts à la FTQ et chez ses institutions affiliées.

#### 4.3.1 Les facteurs systémiques

Premièrement, les facteurs systémiques sont des règlements ou des normes exogènes à l'organisation qui encadrent ses actions. Nous en avons identifié trois. Le premier, la réglementation particulière de l'industrie de la construction au Québec, soit la syndicalisation obligatoire et le maraudage trisannuel conséquent, influence les actions possibles des syndicats. Sans doute, la syndicalisation obligatoire est bénéfique pour la santé et la sécurité des travailleurs. Par contre, force est de constater que les pratiques d'intimidation et les monopoles de local sont encore présents dans l'industrie. L'expérience de Ken Pereira durant le passage de ses membres de l'International à la FTQ-C en témoigne. La règle de l'exclusivité de négociation avec le gouvernement pour le syndicat qui obtient 50 % de représentativité peut aussi augmenter la compétitivité intersyndicale. Même si la période de maraudage observe un

calendrier fixe, il est difficile de réglementer les conversations entre pairs. Ken Pereira souligne que le maraudage illégal est une norme de l'industrie, surtout pendant le conseil conjoint qui réunissait l'International et la FTQ-C (Tém. Pereira, 9-30-13, 215 et 220).

Cette réglementation particulière des syndicats de l'industrie de la construction a été inspirée par la dernière commission d'enquête sur le sujet, la Commission Cliche (Sexton 1989, 527-8). Les lois concernant le maraudage ont été modifiées pour répondre aux problèmes reliés au saccage de la Baie-James, soit la violence et l'intimidation intersyndicale rampante des années 1960 et 1970. Elles ont réussi à éliminer ces problèmes presque totalement dans la décennie suivante (Sexton 1989, 534). Par contre, elles ont été créées dans un contexte où il n'y avait aucune preuve de présence du crime organisé dans l'industrie de la construction (Sexton 1989, 535). Comme nous l'avons vu, le contexte a fortement changé depuis. Pour pallier cette présence du crime organisé dans l'industrie de la construction, les acteurs étudiés ont recours aux stratégies de rationalisation comme le déni de responsabilité (par exemple, Jocelyn Dupuis qui affirme que ce n'est pas lui qui donne les licences) et le langage euphémistique (l'omission du terme « crime organisé »). C'est un bon exemple de l'influence de la dimension macro sur la dimension micro, où un comportement social (le langage euphémistique) existe en réponse à une norme formelle (le maraudage) et informelle (la présence du crime organisé dans l'industrie) au niveau systémique.

Le deuxième facteur systémique est le résultat d'efforts datant de la Révolution tranquille pour encourager l'entrepreneuriat québécois. Dans les années 1960, seulement 47 % des entreprises québécoises ont des propriétaires francophones même si ceux-ci représentent 80 % de la population (Saint-Martin 2015, 13). L'effort collectif pour renverser cette proportion réussit : en 2003, 67 % des entreprises québécoises sont la propriété de francophones. Ces entreprises sont communément appelées le Québec inc. Cette réalité d'ici influence la façon dont les acteurs interprètent les associations entre syndicats, patronat et gouvernement (Saint-Martin 2015, 18-9). La FTQ et le FSFTQ sont des joueurs importants dans la création du Québec inc. La création d'emplois au Québec par les Québécois et pour les Québécois est l'un des principes fondateurs du FSFTQ, d'autant plus probant durant la crise économique du début des années 1980 qui a impulsé sa création. Jean Lavallée, Michel Arsenault et leur ancien partenaire d'affaires Tony Accurso défendent tous cette valeur. Michel Arsenault a recours à

l'appel à une loyauté supérieure pour justifier un appel qu'il a fait chez le premier ministre Jean Charest concernant l'octroi d'un contrat public à une firme étrangère à la suite d'une conversation avec Accurso, au cours de laquelle l'entrepreneur exprime son mécontentement (Pièce 114P-1352.2, 12-01-09, ligne 34-8) :

MA : Ça là, la marde va frapper 'a *fan* tantôt, Monsieur l'premier ministre. Ç'a pas d'bon sens, on a les meilleurs ingénieurs au monde, r'marque c'est pas d'mes affaires directement.

JC : Ouan, ouais, ouais.

MA : Mais euh, y a des, des partenaires du Fonds d'solidarité, qui m'ont appelé en fin de semaine, y sont, euh, dans tous leurs états. Fait j'ai dit, j'vais l'voir pis j'vais y'en parler.

JC : Ah! Ben tu me l'apprends, si c'est l'cas j'savais pas qu'c'tait, c'tait l'cas, mais, euh, j'm'as aller aux nouvelles tu suite, pour savoir ça.

MA : [...] j'ai eu deux téléphones là-dessus des partenaires du Fonds d'solidarité en fin de semaine. Qui sont dans l'plan d'la construction, d'l'ingénierie.

Arsenault dit avoir fait cet appel au nom de la défense de l'économie québécoise et non dans les intérêts d'Accurso (Tém. Arsenault, 29-01-14, 136). Pourtant, il affirme que deux partenaires du FSFTQ l'ont contacté à ce sujet, alors que seulement Accurso l'a fait. Cette action peut avoir des bénéfices pour Accurso, une histoire de succès québécoise qui est synonyme des valeurs associées au Québec inc. (Saint-Martin 2015, 23-4). Arsenault se vante tout de même d'avoir embarrassé Jean Charest auprès de son partenaire d'affaires et de recevoir une nomination prisée (Pièce 114P-1353.2, 15-01-09, ligne 9-11) :

MA : [...] Mais euh, j'peux t'dire de quoi, euh, Charest y'est venu de toutes les couleurs quand j'y ai dit ça, estie.

TA : Oui, han.

MA : Y'est venu blanc comme un banc de neige. Et euh, en passant euh, y m'a confirmé que j'serais à caisse de dépôt.

Cette affirmation d'Arsenault est une fabulation. Sa conversation avec l'ancien premier ministre du Québec s'est déroulée au téléphone. Il ne pouvait pas savoir quel teint avait son

visage à ce moment-là. De plus, l'ancien premier ministre ne semble pas être dans tous ses états, disant tout simplement qu'il va s'informer sur le sujet.

Le troisième facteur systémique est la présence importante de membres du crime organisé dans l'économie légale au Québec, particulièrement l'industrie de la construction. La SQ estime que 75 % des membres des Hells Angels détiennent une compagnie à leur nom. Il existe pareillement une tendance dans la mafia québécoise à vouloir légitimer ses actions, ce qui la distingue des organisations criminelles italiennes de par le monde :

Cette volonté de légitimer les nouvelles générations de familles mafieuses caractérise d'ailleurs le Québec, qui se démarque à cet égard de l'Italie ou des États-Unis, a expliqué Vecchio. En Italie, par exemple « les gens sont mafieux de père en fils, de génération en génération ». Au Québec, c'est le contraire : « [...] le but à atteindre, c'est de légitimiser les générations suivantes » (Charbonneau et Lachance 2015, 2-780).

Le but des mafieux d'ici n'est pas de voir leur progéniture assurer la perpétuité de l'organisation criminelle, mais bien de s'en affranchir. Cette recherche de légitimation se nourrit de la tendance de la FTQ-C à ne pas faire la distinction entre les activités criminelles et les activités légales, mais la forte présence du crime organisé dans l'industrie de la construction force aussi la FTQ-C à formuler des compromis. L'avocat de la FTQ-C dit dans son mémoire déposé à la CEIC que discuter avec un membre du crime organisé n'est pas un problème lorsqu'il est question de conditions de travail, car il s'agit d'un employeur dans ce contexte (Trans., 11-11-14, 54-5). Une déclaration qui a créé toute une polémique, et avec raison<sup>24</sup>. Elle nous démontre encore une fois comme la dimension macro est reliée aux comportements dans la dimension micro : une norme informelle au niveau systémique dans l'industrie de la construction a influencé la création d'une norme informelle, soit le recours au langage euphémistique pour masquer la présence du crime organisé, dans le plus grand syndicat des travailleurs de cette industrie, ce qui permet la perpétuité de la corruption.

---

<sup>24</sup> « Une motion demandant au syndicat de se dissocier des propos de son avocat a par la suite été adoptée à l'Assemblée Nationale. » Radio-Canada avec la Presse canadienne, 11 novembre 2014.

#### *4.3.2 Les facteurs organisationnels*

L'emploi d'un euphémisme pour avoir des relations de travail avec des acteurs du monde interlope est indicatif d'une norme informelle propre à cette organisation, ce qui nous mène au deuxième type de facteurs. Les facteurs organisationnels sont endogènes à l'institution et déterminent les moyens acceptables pour réaliser les objectifs de l'organisation compte tenu du fonctionnement du système dans lequel il opère.

Le premier facteur organisationnel est la présence de normes informelles qui minent l'éthique de l'institution. La première, observée au FSFTQ et à la SOLIM, consiste à favoriser les dossiers de financement mis de l'avant par les amis des membres du CA comme Jocelyn Dupuis et Tony Accurso. Cette norme informelle a provoqué la formation de partenariats avec des proches ou des membres du monde interlope comme Ronald Beaulieu et Denis Vincent. Ces dossiers sont tolérés parce qu'ils sont soutenus par un membre de l'organisation, notamment Dupuis ou Lavallée. Lors du scandale médiatique du printemps 2009, Yvon Bolduc et Michel Arsenault se demandent s'il est plus important de favoriser leurs amis (en parlant du « chum à Johnny » Denis Vincent) ou de s'attarder au risque que ce genre de partenariat présente pour la réputation du FSFTQ (Pièce 108P-1119.2, 24-03-09, ligne 31-6). Un mois plus tard, Michel Arsenault et Jean Lavallée ont une discussion concernant un des dossiers avancés par Dupuis, la marina Brousseau. Cette conversation est fortement teintée de comparaison sociale sélective : ils s'entendent qu'il est acceptable de faire affaire avec les proches du crime organisé puisque d'autres font la même chose. Ils évoquent le fait que la Banque de Montréal est partenaire avec Ronald Beaulieu dans la marina Brousseau au même titre que le FSFTQ, et soutiennent que Loto-Québec fait affaire avec les Hells Angels puisqu'ils peuvent blanchir leur argent au Casino (Pièce 113P-1253.2, 28-01-09, ligne 52-9).

La deuxième norme informelle est la culture du silence. Nous avons vu que malgré le fait que Michel Arsenault déplore fermement le comportement de ses deux collègues Jean Lavallée et Jocelyn Dupuis, il continue de les défendre et ne les dénonce pas. Il permet à Dupuis de ne pas rembourser sa fraude et de quitter la FTQ-C avec une prime. Il promet à Lavallée de maintenir son siège à la SOLIM malgré ses multiples conflits d'intérêts. Entre-temps, Dupuis et Lavallée concluent une entente secrète selon laquelle ils prennent leurs retraites respectives de la FTQ-

C, mais continuent à tirer les ficelles derrière les coulisses. Arsenault refuse le projet de financement de l'entreprise Carboneutre lorsqu'il apprend l'implication du caïd Raynald Desjardins dans le projet. Pourtant, il s'assure que ce facteur décisif n'est pas inscrit dans les raisons officielles du refus. Pourquoi cet acharnement à camoufler la vérité? Le fait de régler en secret les transgressions fiscales des dirigeants pour protéger la réputation du groupe a miné la transparence au niveau de la gouvernance, si chère dans la lutte à la corruption interne, ce qui a nui à la réputation de l'organisation en fin de compte. Elle permet aussi de cacher des preuves de liens entre un dirigeant syndical et un membre du crime organisé et l'influence du crime organisé dans les élections syndicales. Durant la crise médiatique entourant les dirigeants de ces institutions et leurs multiples conflits d'intérêts, la transparence leur a été imposée, ce qui a provoqué une réévaluation nécessaire des règlements. Nous voyons ici comment la transparence fomenté naturellement un sentiment de redevance à la population, ainsi qu'une vision claire des amendements nécessaires, comme la création d'un code d'éthique au FSFTQ à la suite du voyage de son président Michel Arsenault à bord du *Touch*.

Finalement, nous avons observé que même lorsqu'il existe un règlement contre un type de comportement (par exemple, la fraude), les normes informelles de l'organisation peuvent soutenir un transgresseur. Le fait que les factures fraudées de Jocelyn Dupuis étaient contresignées par l'exécutif de la FTQ-C confirme que cette norme informelle avait pris la place du règlement dans l'institution. Cet argent a été utilisé par Dupuis pour acheter certains de ses compères, par exemple le directeur de local Alain Pigeon, à qui il a offert 250 000 \$ pour rejoindre les rangs du syndicat. Ses collègues lui étaient donc redevables et contraints par la réciprocité verticale de le soutenir (Granovetter 2007, 161). Ce qui n'était pas le cas avec Ken Pereira.

Le deuxième facteur organisationnel ayant encouragé les comportements corrompus et les conflits d'intérêts est la présence de plusieurs failles au niveau de la gouvernance de la FTQ et de ses institutions affiliées. Le laxisme au niveau des mécanismes de contrôle dans l'évaluation des dossiers d'investissement au FSFTQ et à la SOLIM, et notamment l'absence de définition de la notion de risque à la réputation et la piètre qualité des bilans sociaux, en sont de bons exemples. Il existe une croyance implicite voulant que le FSFTQ possède les outils nécessaires pour filtrer les dossiers toxiques, alors que ces mécanismes de contrôle sont

facilement contournés, comme l'illustrent les bilans sociaux. L'absence dans ces institutions d'une politique de déclaration des cadeaux et d'un code d'éthique augmente aussi la possibilité de conflits d'intérêts.

Les lacunes dans la gouvernance de Jean Lavallée sont apparentes. Sa cumulation durant plusieurs décennies de plusieurs postes d'importances a affecté l'autonomie de différentes organisations. En effet, par sa fonction de décideur et en raison des vastes sommes d'argent auxquelles il avait accès, Lavallée pouvait promener ses projets d'investissements du FSFTQ à la SOLIM à la FIPOE. Il est même allé jusqu'à s'approprier des projets de la SOLIM au nom de la FIPOE lorsqu'il y voyait un potentiel de profit. Dans cette situation, des règlements pour contrer ce genre de comportement existaient, mais ne faisaient pas le poids face à l'ascendant de Lavallée. L'absence de limite dans les mandats des dirigeants et le nombre de postes qu'ils peuvent avoir de façon concomitante ont provoqué une situation où la même personne, Jean Lavallée, prenait des décisions à plusieurs niveaux de l'industrie de la construction. Il est important de souligner qu'en ce qui concerne les multiples postes de Lavallée, des facteurs systémiques sont aussi présents, car les nominations et la longueur des mandats à la CCQ et à la CSST ne relèvent pas de la FTQ. Par contre, le fait que Lavallée organise des rencontres dans les salles privées des restaurants de Tony Accurso en présence de ce dernier démontre un manque clair de jugement éthique. Non seulement le magnat n'est pas membre du CA de l'institution, mais il est le compétiteur d'autres entrepreneurs qui tentent d'obtenir du financement. Cette situation récurrente démontre l'absence de contraintes externes au comportement de Jean Lavallée d'un point de vue organisationnel et une éthique confuse du point de vue individuel.

#### *4.3.3 Les facteurs individuels*

Les facteurs individuels influencent la façon dont l'acteur interprète la situation et les actions de ses pairs. Ils influencent aussi sa perception des choix qui s'offrent à lui et ses actions conséquentes. Les événements que nous étudions témoignent d'une tendance de ces individus à se croire plus vigilants qu'ils ne le sont réellement. Cette illusion est maintenue grâce aux stratégies de rationalisation. C'est vrai pour les cas de Michel Arsenault, Jocelyn Dupuis, Jean Lavallée et Guy Gionet. En ce qui concerne Ken Pereira, sa formation antérieure de

vérificateur interne des dépenses des dirigeants à l'International a eu l'effet contraire. Pereira a été conscientisé aux exagérations dans les demandes de remboursement des dirigeants syndicaux. Il aurait peut-être été plus conciliant à l'égard de son patron si ce dernier avait respecté leur entente initiale et s'il l'avait aidé à assurer l'obtention de contrats québécois pour son local. Ses connaissances et son insatisfaction à l'égard du traitement que lui font subir ses pairs n'expliquent pas son choix de forcer la serrure du bureau du comptable de la FTQ-C pour voler l'allocation de dépenses de Dupuis, mais elles nous aident à comprendre sa réticence à accepter le statu quo qui règne à la FTQ-C. Cela étant dit, nous ne pouvons pas diminuer l'importance de l'absence de réciprocité dans sa socialisation à la FTQ-C, ni du fait qu'elle a provoqué son choix de dénoncer ses pairs.

En ce qui concerne Dupuis, il est manifestement motivé par l'obtention du pouvoir, et le pouvoir de son patron en particulier. Cela ne fait pas de lui une pomme pourrie, car il a été inspiré par ce qui se produisait déjà au sein de l'organisation. Jean Lavallée agit comme si tout lui était permis, car personne n'ose s'opposer ouvertement à lui. Dupuis convoite ce genre de poste, car il existe déjà dans l'organisation. En ce qui concerne ses relations avec le monde interlope, elles ont débuté à l'intérieur de la FTQ-C par le biais de son amitié avec le directeur de local Johnny Bertolo. Dupuis n'est pas une victime pour autant. Il a bel et bien été reconnu coupable devant la justice pour ses actions.

Les motifs personnels de Michel Arsenault sont évoqués par ce dernier dans son témoignage et les écoutes électroniques. Il ne met pas la FTQ-C sous tutelle pour protéger sa réputation personnelle : « Je voulais pas passer à l'histoire comme le président de la FTQ qui voit la FTQ Construction quitter les rangs de la FTQ » (Tém. Arsenault, 27-01-14, 103). Nous avons aussi vu qu'il est particulièrement content de la promesse d'une nomination future à la Caisse de dépôt et placement, et il est possible qu'il veuille maintenir à tout prix l'illusion de bonne gouvernance pour obtenir ce poste d'importance.

#### **4.4 Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons répondu aux deux questions de ce mémoire. En ce qui concerne la première – quelles ont été les stratégies de rationalisation employées par les dirigeants de la FTQ et de la FTQ-C? –, nous avons démontré que toutes les stratégies présentes dans le

modèle d'Anand *et al.* ont été employées par les trois dirigeants syndicaux étudiés. Nous avons aussi démontré les multiples contradictions dans leurs discours, signes de dissonance cognitive qui, jumelée à une stratégie de rationalisation, déculpabilise l'acteur corrompu. Ainsi, notre cas concorde avec la proposition du modèle d'Anand *et al.*, soit que les individus corrompus ne se perçoivent pas comme tels grâce à des stratégies de rationalisation.

La deuxième question était la suivante : qu'est-ce qui explique la réussite ou l'échec d'un processus de socialisation? Nous avons déterminé que la différence fondamentale entre la socialisation de Guy Gionet et celle de Ken Pereira relevait de la réciprocité – si elle est absente, il est probable que la socialisation soit un échec.

Finalement, nous avons soulevé trois types de facteurs qui ont influencé les situations de corruption et de conflits d'intérêts à la FTQ. Les facteurs systémiques, organisationnels et individuels s'influencent mutuellement et informent le comportement de l'acteur. L'individu, corrompu ou non, doit faire des choix en fonction de facteurs structurels qui sont souvent hors de son contrôle, mais il apporte aussi un bagage personnel au contexte de corruption, qui influence tout autant les choix qu'il va prendre. Vu que nous avons étudié des dirigeants, nous avons pu observer comment les facteurs organisationnels sont directement influencés par leurs comportements. Les choix des dirigeants, comme le fait de favoriser des dossiers avancés par des amis et des collègues, ont contribué à la création de normes informelles qui ont miné l'éthique au FSFTQ. L'aveuglement éthique que nous avons observé au niveau individuel est provoqué par une absence de normes formelles considérant l'éthique au niveau organisationnel. La plupart du temps, les décideurs ont interprété ces zones grises – comme l'absence de politique de déclaration des cadeaux au FSFTQ – à leur avantage personnel plutôt que d'instiguer un changement. Or, pour contrer la corruption, non seulement l'éthique doit être une priorité, mais les dirigeants doivent mener par l'exemple (Anand *et al.* 49-50, Raval 1-2 et Bendahan *et al.* 19).

## Conclusion

Notre mémoire a été inspiré par une observation récurrente dans les recherches sur la corruption organisationnelle : les individus corrompus ne se perçoivent habituellement pas comme tels (Anand *et al.*, 40). Nous avons pu observer ce fait dans la réalité. Les acteurs impliqués dans les instances de corruption et de conflits d'intérêts qui font l'objet de ce mémoire sont venus témoigner sous serment, l'un après l'autre, devant la CEIC, et aucun n'a présenté de *mea culpa*. Ces individus corrompus ne se percevaient pas comme tels, malgré les preuves de leurs déviations. Nous avons vu ici une occasion unique d'appliquer un modèle très pertinent en corruption organisationnelle à une situation de corruption impliquant des institutions clés du Québec, comme le FSFTQ, et des piliers de l'industrie, comme Jean Lavallée, fondateur de la FTQ-C. Partant de cette observation, nous avons exploré des approches qui vont au-delà des théories de l'appât du gain et de la pomme pourrie. Cette dernière isole l'individu et laisse pour compte le rôle du milieu social dans l'échange corrompu. Pour comprendre la corruption organisationnelle, il faut s'attarder au processus par lequel elle se réalise. La corruption organisationnelle est un processus social. C'est en analysant les discours et les interactions des agents corrompus que nous avons appris comment les comportements déviants ont été rationalisés, normalisés et institutionnalisés à la FTQ. Nous avons aussi pu observer une relation entre les comportements sociaux et les facteurs structurels, indiquant qu'une étude de la dimension micro de la corruption peut éclairer les lacunes structurelles à l'échelle macro, par exemple le problème de la longueur des mandats et la cumulation de postes d'importance chez les dirigeants de la FTQ. À cause de la façon très humaine qu'ont tous les individus de rationaliser leurs comportements déviants, des règlements qui ne prennent pas pour acquis la rationalité ou la moralité d'un décideur seraient bénéfiques dans une optique de prévention de la corruption dans cette industrie – par exemple, en limitant le pouvoir discrétionnaire d'un dirigeant, la longueur des mandats ou le nombre de postes pouvant être attribués à une seule personne.

À partir du modèle d'Anand *et al.*, nous avons déterminé que toutes les stratégies de rationalisation de la corruption ont été employées par les trois dirigeants syndicaux pour justifier les quatre instances de corruption et de conflits d'intérêts identifiées dans notre cas. L'observation de ces stratégies dans les discours des dirigeants nous a permis à la fois de

confirmer la pertinence du modèle et d'avoir une compréhension plus approfondie du fonctionnement de la corruption à la FTQ. Les informations que nous avons recueillies et analysées dans le cadre de ce mémoire indiquent des lacunes au niveau des normes formelles de ces institutions. Nous avons aussi constaté la présence d'un système de normes informelles plus puissant que les normes formelles à certains égards. Un exemple probant est le cas de Jocelyn Dupuis. Au premier regard, il serait facile de le désigner comme la pomme pourrie du baril FTQ. Après tout, il est le seul des trois dirigeants syndicaux à avoir été reconnu coupable d'activités criminelles devant la justice. Il est donc le seul « criminel » au sens propre. Par contre, nous avons démontré que c'est à cause de l'attitude permissive de ses collègues que Dupuis a pu aller aussi loin. En effet, son patron Jean Lavallée contresignait ses factures fraudées. Non seulement cela, il existait des normes formelles à la FTQ pour des situations de déviance comme la fraude de la FTQ-C qu'a perpétrée Dupuis : la mise sous tutelle. La personne qui pouvait avoir recours à ce moyen, Michel Arsenault, a préféré soutenir la norme informelle de la culture du silence, ce qu'il a rationalisé par l'appel à une loyauté supérieure. Nous voyons ici comment les stratégies de rationalisation peuvent soutenir des normes informelles qui rendent la corruption possible. Dupuis a su utiliser ces moyens à ses fins, mais il n'est pas l'instigateur de la corruption dans cette organisation comme l'entendrait la théorie de la pomme pourrie.

Anand *et al.* ont développé un modèle de la socialisation de la corruption que nous avons aussi utilisé pour notre analyse. Nous avons observé une socialisation qui a réussi avec l'expérience de Guy Gionet et une qui a échoué avec Ken Pereira. Nous avons pu soulever une différence fondamentale entre les deux processus : le respect ou non de la réciprocité. Les deux nouveaux venus ont d'abord été initiés aux comportements déviants par la stratégie de la cooptation. Celle-ci consiste à offrir une récompense en échange d'un comportement déviant. Gionet a reçu sa récompense, le poste de PDG de la SOLIM. La récompense promise à Pereira était plus complexe : il voulait le soutien légal et financier de la FTQ-C pour s'attaquer à des pratiques de discrimination intersyndicales dans l'allocation de contrats. Il a accepté d'adopter un comportement déviant, le maraudage illégal, en l'échange d'une promesse de soutien pour s'attaquer à cette problématique. Le non-respect de la réciprocité par Jocelyn Dupuis à cet égard a eu des conséquences graves : les travailleurs que Pereira a convaincus de changer

d'allégeance syndicale se sont retrouvés sans emploi au Québec. Dupuis a refusé sa récompense promise à Pereira pour maintenir des relations de conflits d'intérêts avec des entrepreneurs « amis » du syndicat, Tony Accurso et Joe Borsellino. Voilà un autre exemple de norme informelle qui supprime une norme formelle, selon laquelle la discrimination est illégale. Cette situation nous démontre comment le pouvoir discrétionnaire d'un dirigeant lui permet d'offrir des récompenses et donc de coopter un nouveau venu à la corruption. Jean Lavallée a remplacé sans trop de difficulté un PDG qui s'opposait à un partenariat avec un proche du crime organisé par un individu plus conciliant, exemple parmi tant d'autres de son ascendant sur la FTQ et ses institutions affiliées. Il exerçait un important pouvoir discrétionnaire dans la direction de l'organisation. Dans cette optique, les lacunes au niveau structurel sont devenues apparentes par l'étude des interactions sociales des dirigeants. La recherche sur la corruption soutient que le pouvoir diminue la capacité d'autocritique individuelle. Un resserrement des règlements à ce niveau est une bonne façon de contrer ce genre d'excès.

La réciprocité sociale s'opère de façon différente dans les relations de pouvoir horizontales, où les individus ont un statut social équivalent. Le simple échange corrompu impliquant une enveloppe brune est un signe d'infériorité sociale pour celui qui l'accepte (Granovetter 2007, 157). Pour maintenir une relation de pouvoir horizontale, les objectifs économiques de la corruption et du conflit d'intérêts doivent être masqués par des mises en scène sociales. Lorsque Tony Accurso, entrepreneur influent, invite le président de la FTQ et, par conséquent, du FSFTQ, sur son yacht pour une semaine dans les Caraïbes, chaque individu en tire un certain avantage qui va au-delà du simple plaisir de passer du temps au soleil sur un bateau luxueux. Leur relation d'amitié vient à la fois faciliter et masquer les conflits d'intérêts dans ce genre de situation. Comme l'a affirmé Michel Arsenault, l'amitié qu'il entretenait avec Accurso durait depuis longtemps, mais ce n'est que lorsqu'il a été élu président qu'il a commencé à recevoir ce genre d'invitation. Jean Lavallée a justifié ses trois voyages luxueux par an pendant dix ans aux frais d'Accurso de la même façon, sans pour autant reconnaître le conflit que présente la tenue des réunions du CA de la SOLIM en présence de l'entrepreneur.

Les normes ne sont pas seulement créées par les membres de la FTQ, mais par tous les acteurs de l'industrie de la construction. Tout comme les individus sont influencés par l'organisation,

l'organisation est influencée par la structure et ses normes formelles et informelles. À partir des facteurs organisationnels et individuels soulevés par l'application du modèle, nous avons pu observer des facteurs systémiques qui affectent la sphère d'activités de l'organisation. La présence accrue du crime organisé dans l'industrie de la construction est un facteur systémique qui a fortement affecté le fonctionnement de la corruption à la FTQ. Nous avons vu comment des stratégies de rationalisation comme l'appel à une loyauté supérieure ont été utilisées par les dirigeants pour pallier cette réalité. Le fait de faire affaire avec un intermédiaire du crime organisé comme Denis Vincent est justifié par le rendement que le dossier apporte. Un autre facteur systémique est l'importance de soutenir le Québec inc., dont le FSFTQ est un grand défenseur. Cette loyauté au Québec inc. a causé des situations de conflits d'intérêts avec des entrepreneurs le représentant, comme Tony Accurso.

### **Apports et limites du modèle**

Nous avons analysé les discours de cinq individus clés dans les instances de corruption organisationnelle et de conflits d'intérêts identifiés à la FTQ : Jean Lavalée, Jocelyn Dupuis, Michel Arsenault, Guy Gionet et Ken Pereira. Les discours d'agents corrompus qui démontrent le processus de normalisation des actes corrompus sont difficiles d'accès par leur nature clandestine. L'analyse de discours n'est pas toujours possible. Grâce aux travaux de la CEIC, nous avons eu accès à une panoplie de données qui ont permis de contourner ce problème. La disponibilité des discours authentiques d'acteurs corrompus a ainsi rendu ce travail possible.

Mis à part l'accès aux données, la principale difficulté du modèle d'Anand *et al.* est sa nature interprétative et subjective. Pour y remédier, nous nous sommes assurés de maintenir la transparence dans l'analyse et la présentation des données à l'étude, de sorte que nous sommes convaincus que l'analyse peut être reproduite par un autre chercheur malgré cette nature subjective. De plus, nous avons élaboré une méthode d'application du modèle d'Anand *et al.* qui, croyons-nous, peut être reproduite dans un autre cas de corruption organisationnelle où ce genre de données est disponible. La CEIC en présente plusieurs. Ce genre d'analyse se prête mieux aux cas de type « petit n ». Nous croyons que la transparence et la clarté dans la

présentation des données sont plus accessibles en limitant le nombre d'individus dans l'échantillon.

L'appât du gain demeure l'une des motivations principales de la corruption chez les individus en contexte organisationnel. Nous espérons tout de même avoir démontré la pertinence d'une approche vouée à l'explication des échanges sociaux par lesquels la corruption se réalise au lieu d'une analyse purement matérielle. Un regard sociopsychologique sur la corruption organisationnelle comme celui d'Anand *et al.* permet de décortiquer le processus par lequel ces ambitions individuelles, monétaires ou autres se sont réalisées. De cette façon, nous espérons aussi vous avoir convaincu de la désuétude de la théorie de la pomme pourrie dans cette situation de corruption organisationnelle, car les individus à l'étude n'ont réalisé leurs objectifs que grâce à la participation d'autrui. De même, sans le refus de participer au système corrompu par une seule personne, Ken Pereira, le crime organisé aurait pu infiltrer la FTQ et ses institutions affiliées de façon beaucoup plus dommageable. Notre recherche a pu déterminer que le non-respect de la réciprocité sociale par Jocelyn Dupuis explique en partie son choix de devenir lanceur d'alerte, même si nous ne pouvons affirmer de façon indéniable que ce soit la seule raison. Plusieurs choisissent de demeurer dans une organisation corrompue ou de la quitter en gardant le silence. Le geste de Pereira est l'élément déclencheur du démantèlement d'un système de corruption organisationnelle et la preuve de l'importance capitale des lanceurs d'alertes dans la lutte à la corruption. Plusieurs politiques de lutte à la corruption portent sur les incitatifs économiques. À la lumière de notre recherche, nous croyons qu'il est aussi important d'élaborer des politiques institutionnelles qui misent sur les incitatifs sociaux à la corruption et qui encouragent les lanceurs d'alertes.

Tel que souligné dans l'introduction de ce mémoire : « *Theories and paradigms help us get ready to take action, but practical ways to detect, manage and attempt to prevent ethical lapses are important in the real world* » (Raval 2013, 1). L'un des buts principaux d'une commission d'enquête publique est de fournir des recommandations au gouvernement pour contrer les problèmes soulevés durant son investigation. On y présente des moyens pratiques pour lutter contre la corruption et les conflits d'intérêts identifiés au Québec. La revalorisation de l'éthique et la protection ainsi que l'encadrement des lanceurs d'alertes sont au cœur de ces recommandations. En novembre 2016, soit un an après le dépôt du rapport final de la CEIC,

un comité d'initiative citoyenne a déposé un rapport de suivi de l'application des recommandations par le gouvernement du Québec. Ils ont été déçus de constater que seulement le quart des recommandations ont été appliquées (Perron 2016). Les recommandations impliquant les lanceurs d'alertes sont « [...] très partiellement mise en œuvre » (Comité de suivi 2016, 20). Aucune recommandation concernant l'éthique n'a été mise en œuvre (Comité de suivi 2016, 29).

Le cynisme et l'éthique sont deux faces d'une même médaille. Nous déplorons le cynisme populaire, mais à la suite des scandales de corruption mis en lumière par la CEIC, l'éthique devrait être la priorité absolue au sein du gouvernement du Québec. Si ce dernier ne fait pas de l'éthique une priorité, il est peu probable qu'elle le devienne au sein d'organisations qui œuvrent dans la province.

## Bibliographie

- Article « sentiment de culpabilité », Dictionnaire des définitions, *Antidote RX*, version 5.4, Montréal, Druide Informatique, 2016.
- Anand, Vikas, Blake E. Ashforth et Mahendra Joshi. 2004. « Business as usual : The acceptance and perpetuation of corruption in organizations ». *Academy of Management Executive* 18 (2) : 39-53.
- Ashforth, Blake E., et Vikas Anand. 2003. « The normalization of corruption in organizations ». *Research in organizational behavior* 25: 1–52.
- Bendahan, Samuel, Christian Zehnder, François P. Pralong, et John Antonakis. 2015. « Leader corruption depends on power and testosterone ». *The Leadership Quarterly* 26 (2) : 101-22.
- Cartier–Bresson, Jean. 1997. « Corruption Networks, Transaction Security and Illegal Social Exchange ». *Political Studies* 45 (3) : 463-76.
- Cliche, Robert, Brian Mulroney et Guy Chevrette. 1975. *Rapport final de la commission d'enquête sur l'exercice de la liberté syndicale dans l'industrie de la construction*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Bibliothèque nationale du Canada.
- Charbonneau, France et Renaud Lachance. 2015. *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Bibliothèque nationale du Canada.
- Comité public de suivi des recommandations de la Commission Charbonneau. 2016. En ligne : (<http://www.suiviceic.org/>) Page consultée le 12 décembre 2016.
- Corsianos, Marilyn. 2012. *The Complexities of Police Corruption: Gender, Identity, and Misconduct*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Darley, John M. 2004. « The Cognitive and Social Psychology of Contagious Organizational Corruption Corporate Misbehavior by Elite Decision-Makers Symposium -

- Perspectives from Law and Social Psychology ». *Brooklyn Law Review* 70 : 1177-94.
- Fleming, Peter, et Stelios C. Zyglidopoulos. 2008. « The Escalation of Deception in Organizations ». *Journal of Business Ethics* 81 (4) : 837–850.
- Fédération des Travailleurs et Travailleuses du Québec. 2016. En ligne : (<http://ftq.qc.ca/la-federation-des-travailleurs-et-travailleuses-du-quebec/>) Page consultée le 12 décembre 2016.
- FTQ-Construction. 2014. En ligne : (<http://ftqconstruction.org/96-des-membres-de-la-ftq-construction-contre-lentente-de-principe/>) Page consultée le 12 décembre 2016
- Fonds de solidarité FTQ. 2015. En ligne : (<https://www.fondsftq.com/fr-ca/salle-de-presse/liste-nouvelles/nouvelle.aspx?nom=20150707-alithya>) Page consultée le 12 décembre 2016
- Gino, Francesca, Shahar Ayal, et Dan Ariely. 2009. « Contagion and differentiation in unethical behavior the effect of one bad apple on the barrel ». *Psychological science* 20 (3) : 393–398.
- Gouvernement du Québec*. Institut de la statistique du Québec « Travail et rémunération : Regard statistique sur la couverture syndicale au Québec, ailleurs au Canada et dans les pays de l'OCDE ». En ligne : ([http://www.stat.gouv.qc.ca/docs-hmi/statistiques/travail-remuneration/presence-syndicale/couverture\\_syndicale\\_qc-canada-ocde.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/docs-hmi/statistiques/travail-remuneration/presence-syndicale/couverture_syndicale_qc-canada-ocde.pdf)) Page consultée le 6 décembre 2016.
- Granovetter, Mark. 2007. « The social construction of corruption ». Dans Victor Nee et Richard Swedberg, dir., *On capitalism*. Stanford University Press : 152-72.
- Hart, Paul 't. 1991. « Irving L. Janis' victims of groupthink ». *Political Psychology*, 247–278.
- Hooker, John. 2009. « Corruption from a Cross-Cultural Perspective ». *Cross Cultural Management : An International Journal* 16 (3) : 251-67.
- Hutchinson, John. 1969. « The Anatomy of Corruption in Trade Unions ». *Industrial*

- Relations: A Journal of Economy and Society* 8 (2) : 135-50.
- Jacobs, James. 2013. « Is Labor Union Corruption Special? » *social research* 80 (4) : 13–88.
- Jacobs, James B., et Ellen Peters. 2003. « Labor racketeering: The mafia and the unions ». *Crime and Justice*, 229–282.
- Jancsics, David. 2014. « Interdisciplinary Perspectives on Corruption ». *Sociology Compass* 8 (4) : 358–372.
- Janis, Irving L. 1972. « Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes ». Boston : Houghton Mifflin.
- Jong, Maarten de, William P. Henry, et Neill Stansbury. 2009. « Eliminating Corruption in Our Engineering/Construction Industry ». *Leadership and Management in Engineering* 9 (3) : 105-11.
- Lipset, Seymour Martin, Martin Trow, and James Coleman. 1956. *Union Democracy : What Makes Democracy Work in Labor Unions and Other Organizations?* New York : Anchor Books
- Luo, Yadong. 2004. « An Organizational Perspective of Corruption ». *Management and Organization Review* 1 (1) : 119-54.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques*. 2016. Taux de syndicalisation. [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN\\_DEN&Lang=fr](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN&Lang=fr)  
Page consultée le 12 décembre 2016.
- Ouchi, William G. 1980. « Markets, Bureaucracies, and Clans ». *Administrative Science Quarterly* 25 (1) : 129-41.
- Rabl, Tanja. 2011. « The Impact of Situational Influences on Corruption in Organizations ». *Journal of Business Ethics* 100 (1) : 85–101.
- Raval, Vasant. 2013. « Where the Rubber Meets the Road ». *ISACA Journal* 5 : 8-10.

- Saint-Martin, Denis, « Systemic Corruption in an Advanced Welfare State: Lessons from the Québec Charbonneau Inquiry » (2015). *Osgoode Legal Studies Research Paper Series*. Paper 115. <http://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/olsrps/115>
- Sexton, Jean. 1989. « Controlling Corruption in the Construction Industry: The Quebec Approach ». *ILR Review* 42 (4) : 524-35.
- Sims, Ronald R. 1992. « Linking groupthink to unethical behavior in organizations ». *Journal of Business Ethics* 11 (9) : 651–662.
- Stansbury, Neill. 2005. « Exposing the Foundations of Corruption in Construction » 36-50. *Global Corruption Report 2005*. *Transparency International*. Pluto Press : London et Ann Arbor
- Taylor, Alison. « What Do Corrupt Firms Have in Common? Red Flags of Corruption in Organizational Culture. » 2016. Centre for the Advancement of Public Integrity. *Columbia Law School*. <http://web.law.columbia.edu/public-integrity>
- Torsello, Davide, et Bertrand Venard. 2016. « The Anthropology of Corruption » *Journal of Management Inquiry* 25 (1) : 34–54.
- Zaloznaya, Marina. 2014. « The Social Psychology of Corruption: Why It Does Not Exist and Why It Should ». *Sociology Compass* 8 (2) : 187-202.
- Zyglidopoulos, Stelios C., Peter J. Fleming, et Sandra Rothenberg. 2009. « Rationalization, overcompensation and the escalation of corruption in organizations ». *Journal of business ethics* 84 (1) : 65–73.

#### *Revue de presse*

- Côté, Charles. 2009. « Accurso : partenaire de longue date du Fonds de solidarité » *La Presse* (Montréal). 4 avril. En ligne : (<http://www.lapresse.ca/actualites/200904/04/01->

[843474-accurso-partenaire-de-longue-date-du-fonds-de-solidarite.php](http://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-affaires-criminelles/proces/201409/26/01-4803818-jocelyn-dupuis-coupable-de-fraude.php)) Page consultée le 12 décembre 2016.

Desjardins, Christiane. 2014. « Jocelyn Dupuis coupable de fraude. » La Presse (Montréal). 26 septembre. En ligne : (<http://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-affaires-criminelles/proces/201409/26/01-4803818-jocelyn-dupuis-coupable-de-fraude.php>) Page consultée le 11 décembre 2016.

Dutrisac, Robert. 2011. « Charest cède sur toute la ligne ». Le Devoir (Montréal). 10 novembre. En ligne : (<http://www.ledevoir.com/politique/quebec/335725/charest-cede-sur-toute-la-ligne>) Page consultée le 12 décembre 2016.

Leblanc, Martin et Pierre-Yves Néron. 2011. « Corruption : au-delà des pommes pourries ». La Presse (Montréal). 2 novembre. En ligne : (<http://www.lapresse.ca/debats/votre-opinion/201111/02/01-4463822-corruption-au-dela-des-pommes-pourries.php>) Page consultée le 11 décembre 2016.

Leduc, Bernard et Jean-Philippe Gravel. 2013. « Des élections syndicales sous influence criminelle ». Radio-Canada (Montréal). 30 octobre. En ligne : (<http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2013/10/30/005-cloutier-mafia-hells-angels.shtml#>) Page consultée le 11 décembre 2016.

Leduc, Bernard et François Messier. 2013a. « Lutte sans merci entre les clans Lavallée et Dupuis pour la FTQ-Construction » Radio-Canada (Montréal). 2 octobre. En ligne : (<http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2013/10/02/006-dupuis-lavallee-bataille.shtml>) Page consultée le 12 décembre 2016.

Leduc, Bernard et François Messier. 2013 b. « Dupuis se décrit comme un homme honnête et intègre » Radio-Canada (Montréal) 11 novembre. En ligne : (<http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2013/11/11/002-dupuis-contre-interrog-charbonneau.shtml>) Page consultée le 12 décembre 2016.

Leduc, Bernard et François Messier. 2014. « Un cadeau luxueux d'Accurso vite retourné, soutient Arseneault » Radio-Canada (Montréal). 30 janvier. En ligne : (<http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2014/01/30/001-accurso-arseneault.shtml>) Page consultée le 12 décembre 2016.

[canada.ca/nouvelles/societe/2014/01/30/002-arsenault-michel-jeudi-charbonneau.shtml](http://canada.ca/nouvelles/societe/2014/01/30/002-arsenault-michel-jeudi-charbonneau.shtml)) Page consultée le 11 décembre 2016.

*Le Soleil*. 2014. « Mise au point des dirigeants de la FTQ ». 9 janvier. En ligne : (<http://www.lapresse.ca/le-soleil/opinions/points-de-vue/201401/09/01-4727118-mise-au-point-des-dirigeants-de-la-ftq.php>) Page consultée le 12 décembre 2016.

Lessard, Denis. 2009. « Relations avec le Fonds de solidarité : des affaires dignes d’Omerta » La Presse (Montréal). 14 avril. En ligne : (<http://www.lapresse.ca/actualites/national/200904/14/01-846541-relations-avec-le-fonds-de-solidarite-des-affaires-dignes-domerta.php>.) Page consultée le 12 décembre 2016.

Lévesque, Kathleen. 2009. « Les objets de 2009 – Le bateau d’Accurso ». Le Devoir (Montréal). 29 décembre. En ligne : (<http://www.ledevoir.com/index.php/politique/quebec/280196/les-objets-de-2009-le-bateau-d-accurso>) Page consultée le 12 décembre 2016.

Myles, Brian. 2013. « Fonds de solidarité – L’écoute électronique confirme les pressions de la mafia ». Le Devoir (Montréal). 30 octobre. En ligne : (<http://www.ledevoir.com/politique/quebec/391299/1-ecoute-electronique-confirme-les-pressions-de-la-mafia>) Page consultée le 12 décembre 2016.

Noël, André. 2009. « Tony Accurso, figure de proue de la construction » La Presse (Montréal). 4 avril. En ligne : (<http://www.lapresse.ca/actualites/200904/04/01-843472-tony-accurso-figure-de-proue-de-la-construction.php>) Page consultée le 13 décembre 2016.

Perron, Louis-Samuel. 2016. « Suivi de la CEIC : Québec doit faire mieux, dit le comité ». La Presse (Montréal). 23 novembre. En ligne : (<http://www.lapresse.ca/actualites/dossiers/commission-charbonneau/201611/23/01-5044320-suivi-de-la-ceic-quebec-doit-faire-mieux-dit-le-comite.php>) Page consultée le 6 décembre 2016.

*Radio-Canada*. 2009a. « Des dépenses excessives » 4 mars. En ligne : (<http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/national/2009/03/04/004-dupuis-enquete-depenses.shtml>) Page consultée le 12 décembre 2016.

*Radio-Canada*. 2009 b. « Des fréquentations surprenantes » 11 mars. En ligne : (<http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/National/2009/03/11/004-Accurso-Arsenault.shtml>) Page consultée le 12 décembre 2016.

*Radio-Canada*. 2009c. « Un club sélect, selon un entrepreneur » 20 septembre. En ligne : (<http://ici.radio-canada.ca/regions/montreal/2009/09/20/004-construction-exclusif-enquete.shtml>) Page consultée le 12 décembre 2016.

*Radio-Canada*. 2009d. « Collusion frontale : pratiques douteuses dans l'industrie de la construction » 15 octobre. En ligne : (<http://ici.radio-canada.ca/emissions/enquete/2009-2010/reportage.asp?idDoc=93395>) Page consultée le 12 décembre 2016.

*Radio-Canada*. 2010. « Accueil ». *Radio-Canada* (Montréal). En ligne : (<http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/431399/ftq-accueil>) Page consultée le 12 décembre 2016.

Teisceira-Lessard, Philippe, Pierre-André Normandin et Kathleen Lévesque. 2015. « Rapport de la commission Charbonneau : les commissaires divisés. » *La Presse* (Montréal). 23 novembre. En ligne : (<http://www.lapresse.ca/actualites/dossiers/commission-charbonneau/201511/23/01-4923893-rapport-de-la-commission-charbonneau-les-commissaires-divises.php>)

*Témoignages à la CEIC (consultées entre septembre 2013 et décembre 2016)*

Michel Arsenault. 27, 28, 29 et 30 janvier 2014. En ligne : (<https://www.ceic.gouv.qc.ca/audiences/temoins-entendus.html#janvier14>)

Jocelyn Dupuis. 31 octobre, 4, 5, 6, 7 et 11 novembre 2013. En ligne :  
(<https://www.ceic.gouv.qc.ca/audiences/temoins-entendus-2013.html#octobre13>)

Guy Gionet. 13, 14, 15 et 16 janvier 2014. En ligne :  
(<https://www.ceic.gouv.qc.ca/audiences/temoins-entendus.html#janvier14>)

Jean Lavallée. 16, 20, 21, 22 et 23 janvier 2014. En ligne :  
(<https://www.ceic.gouv.qc.ca/audiences/temoins-entendus.html#janvier14>)

Richard Marion. 13 novembre 2013. En ligne :  
(<https://www.ceic.gouv.qc.ca/audiences/temoins-entendus-2013.html#novembre13>)

Ken Pereira. 30 septembre, 1, 2, 3, 7 et 28 octobre 2014. En ligne :  
(<https://www.ceic.gouv.qc.ca/audiences/temoins-entendus-2013.html#septembre13>)

Transcription de l'audience à la CEIC : Dépôt du mémoire de la FTQ-C par M. Robert Laurin.  
11 novembre 2014. En ligne : (<https://www.ceic.gouv.qc.ca/audiences/temoins-entendus.html#novembre14>)

*Écoutes électroniques et documents déposés à la CEIC (consultées entre septembre 2013 et décembre 2016)*

Pièce 102P-1014.2 : Conversation téléphonique entre Jocelyn Dupuis et Richard Goyette. 1<sup>er</sup>  
avril 2009. En ligne :  
([https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_102P-1014.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_102P-1014.2.pdf))

Pièce 102P-1015.2 : Conversation téléphonique entre Jocelyn Dupuis et Léonard Duguay. 2  
avril 2009. En ligne :

[https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_102P-1015.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_102P-1015.2.pdf)

Pièce 108P-1119.2 : Conversation téléphonique entre Yvon Bolduc et Michel Arsenault. 24 mars 2009. En ligne : [https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_108P-1119.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_108P-1119.2.pdf)

Pièce 108P-1121.2 : Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et Yvon Bolduc. 25 mars 2009. En ligne : [https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_108P-1121.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_108P-1121.2.pdf)

Pièce 108P-1130.2 : Conversation téléphonique entre Guy Gionet et Denis Vincent. 21 avril 2009. En ligne : [https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_108P-1130.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_108P-1130.2.pdf)

Pièce 112P-1203.2 : Conversation téléphonique entre Guy Gionet et Marcel Melançon. 22 avril 2009. En ligne : [https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_112P-1203.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_112P-1203.2.pdf)

Pièce 113P-1253.2 : Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et Jean Lavallée. 28 avril 2009. En ligne : [https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_113P-1253.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_113P-1253.2.pdf)

Pièce 113P-1265.2 : Conversation téléphonique entre Guy Gionet et Michel Arsenault. 5 mai 2009. En ligne :

[https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_113P-1265.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_113P-1265.2.pdf)

Pièce 113P-1327.2 : Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et Yvon Bolduc. 9 mars 2009. En ligne : [https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_113P-1327.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_113P-1327.2.pdf)

Pièce 114P-1333.2 : Conversation téléphonique entre Henri Massé et Michel Arsenault. 20 avril 2009. En ligne : [https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_114P-1333.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_114P-1333.2.pdf)

Pièce 114P-1336.2 : Conversation téléphonique entre Henri Massé et Michel Arsenault. 5 mars 2009. En ligne : [https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_114P-1336.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_114P-1336.2.pdf)

Pièce 114P-1339.2 : Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et Gilles Audette. 20 février 2009. En ligne : [https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_114P-1339.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_114P-1339.2.pdf)

Pièce 114P-1352.2 : Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et Jean Charest. 12 janvier 2009. En ligne : [https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_114P-1352.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_114P-1352.2.pdf)

Pièce 114P-1353.2 : Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et Tony Accurso. 15 janvier 2009. En ligne :

([https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_114P-1353.2.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_114P-1353.2.pdf))

Pièce 105P-1099 : Bilan social de la marina Brousseau (Fonds de solidarité FTQ). 26 novembre 2004. En ligne :  
([https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/Piece\\_105P-1099.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Piece_105P-1099.pdf))

## Annexe 1

### Tableaux des stratégies de rationalisation employées par chacun des dirigeants syndicaux

Tableau XI. Stratégies de rationalisation employées par Jean Lavallée

(p.xii-xiii)

Stratégie de rationalisation	Fausse factures	Élections	Conflits d'intérêts	Dossiers toxiques
<b>Déni de responsabilité</b>	« [...] je pouvais pas rien y faire d'autre. C'est les instances décisionnelles qui ont décidé d'accepter le montant. » <sup>25</sup>			« J'avais pas le choix, c'était le Fonds qui faisait ces... qui faisait les bilans sociaux. » <sup>26</sup>
<b>Déni de préjudice</b>			<p>1. « Oui, mais Madame, ce que je veux dire, il y avait des mœurs d'établies, même en deux mille deux (2002), deux mille trois (2003), deux mille quatre (2004). Il y a bien du monde qui allait dans des bateaux. Il y a bien du monde qui allait au Centre Bell. C'était pas la même mentalité. »<sup>27</sup></p> <p>2. « C'est à cause que je savais que l'exécutif était pour l'approuver. »<sup>28</sup></p> <p>3. « J'ai quand bien même réussi. Je n'ai pas fait de la fraude, là. J'ai agi de bonne volonté, puis je n'ai pas fait perdre d'argent à personne. »<sup>29</sup></p>	
<b>Déni de la victime</b>				« Le 10-35 [...] j'étais pas tout seul dans ça [...] il devait y avoir les autres VP qui étaient d'accord. S'ils n'avaient pas été d'accord,

<sup>25</sup> Concernant l'indemnité de départ accordée à Jocelyn Dupuis malgré sa fraude. Tém. Lavallée, 20-01-14, 165.

<sup>26</sup> Concernant le manque de profondeur des bilans sociaux. Tém. Lavallée, 21-01-14, 100.

<sup>27</sup> Tém. Lavallée, 22-01-14, 83-4.

<sup>28</sup> En réponse à la question : « Vous étiez capable de faire des prêts sans même vous sentir l'obligation d'avoir l'approbation de votre conseil exécutif, contrairement à vos règlements? » Tém. Lavallée, 22-01-14, 115.

<sup>29</sup> En réponse à la question : « Monsieur Lavallée, qu'en faisant jouer un rôle de banque à la FIPOE, vous avez trahi votre engagement syndical militant depuis les quarante (40) dernières années? » Tém. Lavallée, 23-01-14, 287.

				il aurait pas été accepté. » 30
<b>Pondération sociale 1. Condamner celui qui condamne</b>				
<b>Pondération sociale 2. Comparaison sociale sélective</b>			1. « Je n'ai pas fait comme à la Caisse de dépôt, perdre quarante milliards (40 G\$). Là on pourrait me blâmer. » <sup>31</sup>  2. « Absolument pas. C'est pas le seul syndicat qui fait ça. » <sup>32</sup>	1. « [...] y a beau avoir un gars c't'un sympathisant des Hells Angels, bin, le sympathisant, y était avec la Banque de Montréal, aussi, là. » <sup>33</sup>  2. « [...] ils vont investir, les Hells, puis personne le sait. Ils vont dans les banques, ils vont partout, ils vont à Loto-Québec [...] dès qu'il y a de quoi qui se passe au Fonds "ah! Bien, là, eille, ils connaissent ça, là, eux autres, les Hells, c'est leurs chums. » <sup>34</sup>
<b>Faire appel à une loyauté supérieure</b>	« [...] j'ai pas essayé de camoufler ça, j'ai essayé d'éviter que ça mette en péril la FTQ Construction. » <sup>35</sup>		1. « J'ai fait ça pour leur donner un coup de main, à cause qu'il y avait plusieurs membres de syndicats de la FTQ Construction qui iraient dans ce condo-là. » <sup>36</sup>  2. « [...] les entreprises de monsieur Accurso, c'était du rendement, du bon rendement, et d'autres entreprises aussi. » <sup>37</sup>	
<b>La métaphore du registre</b>			« Ce n'était pas la puissance. Ça fait tellement longtemps que je suis là qu'il y a une confiance qui existe. » <sup>38</sup>	

<sup>30</sup> Tém. Lavallée, 21-01-14, 178.

<sup>31</sup> Tém. Lavallée, 23-01-14, 118.

<sup>32</sup> En réponse à la question : « Monsieur Lavallée, qu'en faisant jouer un rôle de banque à la FIPOE, vous avez trahi votre engagement syndical militant depuis les quarante (40) dernières années? » Tém. Lavallée, 23-01-14, 287

<sup>33</sup> Conversation téléphonique entre Jean Lavallée et Michel Arsenault. Pièce 113P-1253.2, 28-04-09, ligne 48

<sup>34</sup> Tém. Lavallée, 21-01-14, 75.

<sup>35</sup> Tém. Lavallée, 20-01-14, 154.

<sup>36</sup> À propos du financement de l'immeuble de condominiums sur le boulevard Couture. Tém. Lavallée, 23-01-14, 173.

<sup>37</sup> Tém. Lavallée, 23-01-14, 285.

<sup>38</sup> À propos des prêts consentis sans l'approbation de l'exécutif de la FIPOE. Tém. Lavallée, 22-01-2014, 116.

Tableau XII. Stratégies de rationalisation employées par Jocelyn Dupuis

(p.xiv-xvi)

Stratégie de rationalisation	Fausses factures	Élections	Conflits d'intérêts	Dossiers toxiques
<b>Déni de responsabilité</b>				<p>1. « Dans l'industrie de la construction, c'est pas moi qui donne les licences. » 39</p> <p>2. « Moi, je pensais que ce gars-là avait une compagnie de construction puis même s'il était dans les Hells, [...] Mais qu'est-ce que ça fait... Ce n'est pas moi qui à donné les licences, là. » 40</p> <p>3. « On pourrait essayer d'améliorer... partout, on essaie de tous les moyens possibles. Si le gouvernement avait pas créé ce qu'ils ont fait, il a divisé le mouvement syndical, peut-être qu'on aurait pas arrivé à une situation semblable. » 41</p> <p>4. « Bien j'ai pas à me poser ces questions-là. » 42</p>
<b>Déni de préjudice</b>				« Non, parce que lorsque le Fonds de solidarité investit dans une entreprise, il y a une surveillance immédiatement. » 43
<b>Déni de la victime</b>				« [...] y a du monde qui avait une crainte de voir juste parce que je parlais avec du monde, c'est correct ça osti. [...] Pis y

<sup>39</sup> À propos de son ami Ronald Beaulieu, sa proximité avec les Hells Angels et l'infiltration « C'est un gars qui connaissait du monde, comme n'importe qui, moi j'en suis convaincu qu'il y en a plusieurs qui connaissent des Hells, puis qu'ils connaissent, on dit le monde interlope, là. Moi, pour moi, j'avais une job à faire puis j'en ai connu. » Tém. Dupuis, 4-11-13, 186.

<sup>40</sup> À propos de sa rencontre avec Jacques Israel Émond et Dominique Bérubé au Cavalli. Tém. Dupuis, 4-11-13, 190.

<sup>41</sup> Concernant la présence du crime organisé dans l'industrie de la construction. Tém. Dupuis, 4-11-2013, 244-45.

<sup>42</sup> À propos des dossiers d'investissements qu'il amenait au FSFTQ, en réponse à la question : « Si je comprends bien, d'une manière ou d'une autre, vous vous ne vous posiez pas de questions sur la provenance de l'argent? » Tém. Dupuis, 5-11-13, 33-4.

<sup>43</sup> En réponse à la question : « vous n'aviez pas peur de... d'entacher la réputation d'un [...] très bel instrument économique qu'est le Fonds de solidarité du Québec en amenant ces gens-là? » Tém. Dupuis, 5-11-13, 52.

				faisait bin d'avoir une crainte osti, c't'une bonne affaire. » 44
<b>Pondération sociale 1. Condamner celui qui condamne</b>				1. « Madame la Présidente, je ne permettrai pas le... le... l'avocat de... de juger de mon travail que j'ai fait à la FTQ Construction. » 45  2. « [...] des individus qui disent que Jocelyn Dupuis est relié aux Hells puis à la mafia. J'ai été pendant deux ans de temps sur l'écoute électronique, filature, et [...] j'aurais aucune accusation [...] comme quoi que je faisais partie du crime organisé [...]. » 46
<b>Pondération sociale 2. Comparaison sociale sélective</b>	« On peut-tu faire des comparaisons, là? La Caisse de dépôt, là, [...] lorsque cé que que y avait des rendements, y donnaient des bonis, des bonis aux hauts dirigeants. Moé, le boni qu'j'ai, cé que vous l'avez véhiculé, vous avez sorti mes comptes de dépenses. » 47			1. « Bien oui j'en connaissais, du monde. Je faisais partie de l'industrie de la construction. [...] Puis il faudrait se mettre la tête dans le sable que... qu'il n'y a pas du crime organisé qui peut être dans l'industrie de la construction. [...] Comme dans tous les secteurs d'activité, Madame la Présidente. » 48  2. « [...] moi j'en suis convaincu qu'il y en a plusieurs qui connaissent des Hells, puis qu'ils connaissent, on dit le monde interlope, là. Moi, pour moi, j'avais une job à faire puis j'en ai connu. » <sup>49</sup>
<b>Faire appel à une loyauté supérieure</b>		« [...] je me battais pour les travailleurs de la FTQ Construction et de... de leur donner vraiment qu'est-ce	« Bien, j'ai donné un coup de main à Raynald Desjardins pour obtenir sa licence de construction. [...] je	

<sup>44</sup> Parlant de ses relations avec le monde interlope. Conversation téléphonique entre Jocelyn Dupuis et Richard Goyette. Pièce 102P-1014.2, 1-04-09, ligne 552.

<sup>45</sup> En réponse à la question : « Et quand on passe des après-midi au Cavalli avec des gens comme ça, on représente les travailleurs de l'industrie de la construction? » Tém. Dupuis, 5-11-2013, 111.

<sup>46</sup> Tém. Dupuis, 7-11-13, 30-1.

<sup>47</sup> Conversation téléphonique entre Jocelyn Dupuis et Léonard Duguay. Pièce 102P-1015.2, 2-04-09, ligne 96.

<sup>48</sup> Tém. Dupuis, 5-11-13, 51.

<sup>49</sup> À propos de son ami Ronald Beaulieu, sa proximité avec les Hells Angels et l'infiltration. Tém. Dupuis, 4-11-13, 186.

		qu'ils ont droit parce que c'est eux autres qui payaient notre salaire. » 50	crois beaucoup à la réhabilitation. » 51	
<b>La métaphore du registre</b>	<p>1. « Bin oui peut-être que j'ai trop, j'ai trop dépensé [...] mais analysez le travail que j'ai faite, pis les résultats, pis je dis r'garde y a des places ousse que c'est qu'y ont des bonus quand j'ai eu des résultats. » 52</p> <p>2. « Bin oui mes dépenses, pis! R'gardez ce que cé que j'ai faite pour l'industrie de la construction. » 53</p>	« [...] j'ai travaillé [...] toute ma vie à l'intérieur de ça que je vais m'en aller tout seul dans la situation qu'on a là. On s'est compris entre nous autres. » 54	<p>1. « Bien oui, j'ai été invité là par monsieur Accurso avec Joe Lombard. Pour moi, dans ma tête à moi, dans ma petite tête de grutier, là, puis de directeur général dans le temps, que je représentais l'ensemble des travailleurs, c'était une belle réussite. [...] j'en suis fier. » 55</p> <p>2. « [...] j'ai mentionné un point, mais il y en a plusieurs dans l'employabilité et ainsi de suite vis-à-vis des travailleurs. Je pense que j'ai effectué mon travail, Madame la Présidente. » 56</p>	<p>1. « [...] j'ai pris la FTQ en dix-neuf cent quatre-vingt-dix-sept (1997), trente-neuf pour cent (39 %), après onze (11) ans elle était rendue à quarante-quatre pour cent (44 %), un pourcentage historique. Je pense que j'ai fait un bon travail. » 57</p> <p>2. « Je n'aurais jamais permis que le crime organisé, que les Hells viennent contrôler la FTQ Construction. [...]. Dans les onze (11) ans que j'ai été là, j'ai négocié deux conventions collectives avec des augmentations salariales incroyables pour les travailleurs de l'industrie de la construction. » 58</p>

<sup>50</sup> À propos de sa motivation à gagner l'élection. Tém. Dupuis, 5-11-2013, 166.

<sup>51</sup> Tém. Dupuis, 4-11-13, 179.

<sup>52</sup> Conversation téléphonique entre Jocelyn Dupuis et Richard Goyette. Pièce 102P-1014.2, 2-04-09, ligne 288.

<sup>53</sup> Conversation téléphonique entre Jocelyn Dupuis et Léonard Duguay. Pièce 102P-1015.2, 2-04-09, ligne 56.

<sup>54</sup> À propos du fait qu'il ait convaincu Jean Lavallée de quitter la FTQ-C en même que lui. Tém. Dupuis, 4-11-13, 78.

<sup>55</sup> À propos de son voyage aux Îles Vierges sur le bateau d'Accurso. Tém. Dupuis, 4-11-13, 53.

<sup>56</sup> En réponse à la question : « [...] parce que vous avez atteint une représentativité souhaitable, vous n'avez pas été en situation de conflit d'intérêts? » Tém. Dupuis, 11-11-13, 122-3.

<sup>57</sup> Sur l'atteinte à la réputation de la FTQ-C qu'à eu ses actions. Tém. Dupuis, 6-11-13, 174.

<sup>58</sup> Tém. Dupuis, 5-11-13, 50-1.

Tableau XIII. Stratégies de rationalisation employées par Michel Arsenault

(p.xvii-xxi)

Stratégie de rationalisation	Fausses factures	Élections	Conflits d'intérêt	Dossiers toxiques
<b>Déni de responsabilité</b>	<p>1. « [...] le président de la FTQ a un pouvoir moral [...] Jocelyn Dupuis était un élu, employé de la FTQ Construction. Mais, je me suis engagé à parler à Jean Lavallée de cette situation-là qui, lui, était le président de la FTQ Construction. Puis je leur ai expliqué que c'était à eux à... à faire leur ménage, quoi. » 59</p> <p>2. « C'était la responsabilité à eux et non la mienne. »60</p>	<p>1. « Ce que j'ai fait à ce moment-là, j'ai dit, puis je l'ai dit publiquement puis je le répète encore ici aujourd'hui, je suis pas un chef de police. J'étais à cette époque-là un chef syndical. » 61</p> <p>2. « [...] je peux rien faire comme président de la FTQ, absolument rien. Je veux dire, c'est de la régie interne d'un affilié. C'est à eux à décider qui les représente. »62</p> <p>3. « Comme président de la FTQ, je n'ai pas de lien hiérarchique avec la FTQ Construction. Et ce sont les gens de la FTQ Construction qui décident qui dirige la FTQ Construction en vertu de leurs règles à eux. Et ils avaient décidé que c'était Richard Goyette. » 63</p>	<p>1. « Quand ton PDG te dit : "Je pense qu'il y a un problème", tu lui réponds : "As-tu des preuves?", ça veut dire "va les chercher les preuves". C'est dans cette optique-là, moi, que je répondais. Ce n'est pas à moi à faire, je crois, les enquêtes là-dessus. Ça, ça fait partie des responsabilités du PDG. » 64</p> <p>2. « C'est à elle à gérer son affaire, là. Moi, je suis toujours bien pas pour... j'étais pas responsable, je veux dire, des fonds régionaux, c'est elle qui était responsable. » 65</p>	<p>1. « Maintenant, c't'à police à amener é preuves pis à porter les accusations; c'pas à nous autres. Pis jusqu'à date, y a parsonne qui a été accusé pis y a pas d'preuve de rien. » 66</p> <p>2. « J'étais la sauce parce que ce n'est pas à moi à rejeter les dossiers. C'est aux gens du Fonds de solidarité à rejeter les dossiers. » 67</p> <p>3. « Mais si Denis Vincent, là, encore une fois je suis pas un chef de police, Denis Vincent, si c'est un bandit, pourquoi qu'on l'arrête pas? » 68</p>

<sup>59</sup> Tém. Arsenault, 28-01-14, 10.

<sup>60</sup> Concernant le fait que Dupuis n'a pas été contraint à rembourser et a reçu une indemnité de départ. Tém. Arsenault, 28-01-14, 28.

<sup>61</sup> À propos de Richard Goyette qui lui dit avoir informé Raynald Desjardins qu'il se présentait aux élections comme DG, car il avait besoin d'une police d'assurance. Tém. Arsenault, 27-01-14, 166

<sup>62</sup> Tém. Arsenault, 27-01-14, 168.

<sup>63</sup> Tém. Arsenault, 27-01-14, 182

<sup>64</sup> Concernant la déclaration d'Yvon Bolduc que Jean Lavallée ne se cachait pas qu'il prenait des pots-de-vin. Tém. Arsenault, 28-01-14, 144.

<sup>65</sup> Concernant Elaine Zakaib qui lui mentionne que les contrats des fonds régionaux sont réservés à Tony Accurso sous la demande de Jean Lavallée. Tém. Arsenault, 29-01-14, 115-6.

<sup>66</sup> Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et Henri Massé. Pièce 114P-1333.2, 20-04-09, ligne 199.

<sup>67</sup> Tém. Arsenault, 27-01-14, 221.

<sup>68</sup> Tém. Arsenault, 28-01-14, 164.

<p><b>Déni de préjudice</b></p>			<p>1. « [...] on changera pas d'président à a FTQ parce j'ai pris une s' maine de vacances a'ec Tony Accurso là, on va r'venir s'a terre là. [...]J'ai pas, j'ai pas, j'ai pas vendu personne là, j'ai pas tué personne pis j'ai pas rien, j'me su pas faite corrompre, j'ai aucun problème a'ec ça là. » 69</p> <p>2. « Il m'a invité parce qu'il me connaissait puis parce que j'étais un partenaire d'affaires... du Fonds mais je peux vous dire, dans ce voyage-là, on n'a jamais parlé de transactions puis d'affaires. » 70</p> <p>3. « J'ai... mon voyage en bateau a fait en sorte qu'on a établi un code... un code d'éthique à la FTQ, ça a probablement été bénéfique. [...]J'ai rien fait de mal, j'ai rien volé. »71</p> <p>4. « Moi, je vous dis que j'ai exigé de mon épouse qu'elle rende les boucles d'oreille et j'ai payé mes rénovations. »72</p>	<p>1. « Mais avec les stratégies qu'on a employées, je peux vous dire qu'ils ont pas pris... ils ont pas pris le contrôle de la FTQ. Et la FTQ a aucun moment, sous ma présidence, a été sous le joug du crime organisé. » 73</p> <p>2. « [...] les deux dossiers, les deux dossiers où c'est prouvé que le crime organisé était là [...] n'ont pas été faits. »74</p> <p>3. « [...] le gars, y agit, y agit comme intermédiaire. [...] y a rien d'illégal là-dedans [...]. Y crée pas, y crée pas de richesse, c'gars-là. » 75</p>
---------------------------------	--	--	--	---

<sup>69</sup> Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et Gilles Audette. Pièce 114p-1339.2, 20-02-09, ligne 148-50.

<sup>70</sup> Tém. Arsenault, 29-01-14, 22.

<sup>71</sup> Tém. Arsenault, 29-01-14, 52-3.

<sup>72</sup> À propos des cadeaux d'Accurso qu'il lui a rendu suite au scandale médiatique comme les boucles d'oreilles de 12000\$ offertes à sa femme et les rénovations chez lui. Tém. Arsenault, 30-01-14, 60.

<sup>73</sup> Tém. Arsenault, 28-01-14, 70.

<sup>74</sup> Tém. Arsenault, 28-01-14, 45.

<sup>75</sup> Conversation téléphonique avec Yvon Bolduc à propos de Denis Vincent. Pièce 108-1121.2, 25-03-09, ligne 150 et 157.

<p><b>Déni de la victime</b></p>	<p>1. « Ken Pereira avait deux identités. Ken Pereira avait un passé criminel. Ensuite il souffrait tant qu'à moi un peu de quérulence. »<sup>76</sup></p> <p>2. « Il déteste Jocelyn Dupuis avec une passion incroyable et moi je soupçonne Ken Pereira de vouloir détruire la FTQ puis la FTQ Construction. »<sup>77</sup></p>	<p>« Je me présente, puis j'ai des pressions pour pas me présenter. Qu'est-ce que t'en penses? ». J'ai dit : « Regarde, Dominique, moi, je suis président d'élection, je peux pas prendre partie là-dedans. Tu prends des décisions. » — « Oui, mais — il dit — j'ai eu des menaces. » [...] j'ai viré ça en dérision, c'est un gars qui tire des autobus comme hobby [...] J'ai dit : « Regarde, Dominique, là, tes bras sont plus gros que mes jambes, j'espère qu'une menace ça te fait pas peur. Ça fait que prends ta décision. Moi, je peux pas me mêler de ça. »<sup>78</sup></p>		
<p><b>Pondération sociale 1. Condamner celui qui condamne</b></p>				<p>« Moi, je trouve que la FTQ et le Fonds de solidarité, on est traité avec beaucoup de sévérité par votre Commission. [...] Est-ce que Louis Vachon va venir s'asseoir ici et expliquer pourquoi est-ce que Marina Brousseau, lorsqu'on a retiré notre prêt, c'est la Banque Nationale qui a prêté à monsieur Brousseau? »<sup>79</sup></p>

<sup>76</sup> Tém. Arsenault, 27-01-14, 180.

<sup>77</sup> Tém. Arsenault, 28-01-14, 50.

<sup>78</sup> Tém. Arsenault, 30-01-14, 130.

<sup>79</sup> Tém. Arsenault, 27-01-14, 250.

<p><b>Pondération sociale 2. Comparaison sociale sélective</b></p>	<p>« Le président de Bombardier pogne un de ces vendeurs à, euh, tripoter, qu'y va faire une conférence de presse pour annoncer ça? Lui y va régler ça à l'interne, pis c'est c'qu'on a faite. »<sup>80</sup></p>		<p>1. « Moi, je pense que dans la mentalité québécoise, il y a comme deux poids, deux mesures. Quand c'est le président du syndicat, c'est pas correct, quand c'est Robert... quand c'est Michael Sabia, tout est correct. » 81</p> <p>2. « Je veux dire, il y a pas juste monsieur Accurso qui m'a demandé à un moment donné de faire des pressions sur tel, tel, tel sujet. » 82</p>	<p>1. « Aucun qui s'est passé à la Caisse de dépôt, où on a enlevé des hauts fonctionnaires Caisse de dépôt pour mettre des chums, des spéculateurs puis ils ont planté de quarante milliards (40 G), souvenirs — nous, en deux mille huit (2008), ce qu'on n'a pas fait, nous. » 83</p> <p>2. « [...] on a parlé ici de cinq dossiers toxiques sur cinq mille (5 000) dossiers. Et j'ai invité Madame la Présidente à inviter ici d'autres institutions financières. Je suis convaincu qu'on a probablement la meilleure moyenne au bâton. Je suis convaincu que les grandes banques canadiennes ont pas cinq dossiers toxiques sur cinq mille (5 000). » 84</p>
<p><b>Faire appel à une loyauté supérieure</b></p>	<p>« J'essayais de... de faire en sorte que la FTQ Construction, là, que la paix revienne entre les deux groupes. » 85</p>		<p>1. « Je crois que chaque dossier qu'on a fait avec monsieur Accurso a été bénéfique pour le rendement du Fonds de solidarité et pour nos membres. » 86</p> <p>2. « Je porte le message de l'intérêt de l'économie québécoise [...] le travail au Québec</p>	<p>1. « C'est ça l'attitude que j'ai eue avec Dupuis [...]. J'étirais la sauce parce que je savais qu'il avait un ascendant sur sa gang [...] puis j'essayais de mettre la paix entre les deux groupes. Je voulais pas passer à l'histoire comme le président de la FTQ qui voit</p>

<sup>80</sup> Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et son conseiller politique Gilles Audette. Pièce 114P-1335.2, 5-03-09, ligne 58.

<sup>81</sup> Tém. Arsenault, 27-01-14, 142.

<sup>82</sup> Tém. Arsenault, 29-01-14, 164.

<sup>83</sup> Tém. Arsenault, 30-01-14, 108.

<sup>84</sup> Tém. Arsenault, 30-01-14, 159.

<sup>85</sup> Tém. Arsenault, 27-01-14, 99.

<sup>86</sup> En réponse à la question : « Est-ce que vous croyez que monsieur Accurso n'a tiré aucun avantage de ses relations de proximité avec les présidents successifs du Fonds et de la FTQ? » Tém. Arsenault, 29-01-14, 59.

			devrait être donné aux ingénieurs. » 87	la FTQ Construction quitter les rangs de la FTQ. » 88  2. « [...] le gars, y agit, y agit comme intermédiaire. Tsé on peut pas, y a rien d'illégal là-dedans, là, c'est pas une nouvelle, ça. [...] De l'autre côté, si c'gars-là y y y euh, j'veux dire, c't'un bonne, un bon partenaire pis y nous fait faire d'l'argent, euh pis, tsé, pourquoi pas non plus, là? » 89
<b>La métaphore du registre</b>	1. « Y'a eu du laxisme, y a eu des erreurs de faites, mais à la FTQ, oubliez pas une chose [...]. 99.99 pour cent de nos gens c'est des gens honnêtes qui font une osti de bonne job. » 90  2. « Quand quelqu'un se fait prendre à chaparder son employeur, la plupart du temps [...] on met dans la balance les bons services qu'il a rendus puis les erreurs qu'il a faites. [...] on va convertir le congédiement en une démission pour donner la chance à cet individu-là de se trouver une job ailleurs [...]. » 91			« [...] là vous prenez cinq dossiers sur cinq mille (5000). Moi, je pense qu'on a fait des miracles au Fonds de solidarité. Je pense, c'est un "success story", puis je pense qu'on a fait toute une job, puis on rend services à nos actionnaires. Bien sûr, où est-ce qu'il y a de l'homme, il y a de l'hommerie [...] mais dans l'ensemble, je suis très fier des six années que j'ai passées là. Je vous l'ai dit encore ce matin, dix (10) semestres consécutifs rentables. » 92

<sup>87</sup> Tém. Arsenault, 29-01-14, 136. en réponse à : « est-ce que vous n'êtes pas en train de porter le message de Monsieur Accurso auprès de Monsieur Charest? »

<sup>88</sup> Tém. Arsenault, 27-01-14, 103.

<sup>89</sup> À propos des dossiers toxiques impliquant Denis Vincent. Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et Yvon Bolduc. Pièce 108p-1121.2, 25-03-09, ligne 153.

<sup>90</sup> Arsenault pratique ce qu'il va déclarer devant les journalistes à propos du scandale à la FTQ-C. Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et Henri Massé. Pièce 114p-1336.2, 5-03-09, ligne 20.

<sup>91</sup> Tém. Arsenault, 28-01-14, 26-7.

<sup>92</sup> Tém. Arsenault, 28-01-14, 172.

## Annexe 2

### Notes explicatives du Tableau VI : Stratégies de rationalisation employées par Arsenault, Dupuis et Lavallée

#### Déni de responsabilité

1.1. Michel Arsenault : « *C'était la responsabilité à eux et non la mienne.* »

Concernant le fait que Dupuis n'a pas été contraint à rembourser l'argent qu'il a volé à la FTQ-C (Tém. Arsenault, 28-01-14, 28).

1.2 Michel Arsenault : « *Maintenant, c't'à police à amener é preuves pis à porter les accusations; c'pas à nous autres.* »

Concernant le scandale médiatique impliquant Jocelyn Dupuis. Arsenault détenait au moment de cette conversation des preuves que Dupuis a fraudé la FTQ-C qu'il n'a pas partagé avec la police. Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et Henri Massé (Pièce 114P-1333.2, 20-04-09, ligne 199).

2. Jocelyn Dupuis : « *[...] ce gars-là avait une compagnie de construction puis même s'il était dans les Hells [...] Ce n'est pas moi qui a donné les licences, là.* »

Parlant de sa rencontre avec le Hells Angels Jacques Israel Émond et Dominique Bérubé au Cavalli. Pourtant, il a aidé le caïd Raynald Desjardins à obtenir ses licences de construction (Tém. Dupuis, 4-11-13, 190).

3. Jean Lavallée : « *J'avais pas le choix, c'était le Fonds qui faisait ces... qui faisait les bilans sociaux.* »

Concernant les lacunes au niveau des bilans sociaux. En réalité, ils étaient souvent préparés par sa secrétaire personnelle, Lise Kinkhead (Tém. Lavallée, 21-01-14, 100).

## Déni de préjudice

4. Michel Arsenault : « *J'ai... mon voyage en bateau a fait en sorte qu'on a établi un code... un code d'éthique à la FTQ, ça a probablement été bénéfique. [...] J'ai rien fait de mal, j'ai rien volé.* »

Nous voyons ici que le fait d'avoir posé un geste qui soulève des problèmes d'éthique n'est pas « faire quelque chose de mal » pour Arsenault (Tém. Arsenault, 29-01-14, 52-3).

5. Jocelyn Dupuis : « *Non, parce que lorsque le Fonds de solidarité investit dans une entreprise, il y a une surveillance immédiatement.* »

En réponse à la question suivante : « *[...] vous n'aviez pas peur de... d'entacher la réputation d'un [...] très bel instrument économique qu'est le Fonds de solidarité du Québec en amenant ces gens-là?* » (Tém. Dupuis, 5-11-13, 52). Dupuis a pourtant utilisé tous les moyens qu'il avait à sa disposition pour contourner la surveillance du FSFTQ.

6. Jean Lavallée : « *J'ai quand même bien réussi. Je n'ai pas fait de la fraude, là. J'ai agi de bonne volonté, puis je n'ai pas fait perdre d'argent à personne.* »

En réponse à la question : « *Monsieur Lavallée, qu'en faisant jouer un rôle de banque à la FIPOE, vous avez trahi votre engagement syndical militant depuis les quarante (40) dernières années?* » (Tém. Lavallée, 23-01-14, 287).

## Déni de la victime

7. Michel Arsenault : « *[...] moi je soupçonne Ken Pereira de vouloir détruire la FTQ puis la FTQ Construction.* » (Tém. Arsenault, 28-01-14, 50).

8. Jocelyn Dupuis : « *[...] y a du monde qui avait une crainte de voir juste parce que je parlais avec du monde. [...] Pis y faisait bin d'avoir une crainte osti, c't'une bonne affaire.* »

Conversation téléphonique entre Jocelyn Dupuis et Richard Goyette sur ses relations avec le monde interlope (Pièce 102p-1014.2, 1-04-09, ligne 552 et 554).

9. Jean Lavallée : « *Le 10-35 c'était les terrains, j'étais pas tout seul dans ça. [...] S'ils n'avaient pas été d'accord, il aurait pas été accepté.* »

Parlant de l'approbation par le CA du financement du terrain 10-35 (Tém. Lavallée, 21-01-14, 178). Dans une conversation téléphonique avec Dupuis, Lavallée explique qu'en réalité l'un des membres du CA s'est opposé au projet et il lui a répondu : « *[...] c'est à moi ça, pis tabarnak arrête d'écœurer, là, stie.* » (Charbonneau et Lachance 2015, 923).

## **Pondération sociale 2 (comparaison sociale sélective)**

10. Michel Arsenault : « *Moi, je pense que dans la mentalité québécoise, il y a comme deux poids, deux mesures. Quand c'est le président du syndicat, c'est pas correct, [...] quand c'est Michael Sabia, tout est correct.* » (Tém. Arsenault, 27-01-14, 142).

11. Jocelyn Dupuis : « *On peut-tu faire des comparaisons, là? La Caisse de dépôt, [...] lorsque cé que que y avait des rendements, y donnaient des bonis, des bonis aux hauts dirigeants. Moé, le boni qu'j'ai, cé que vous l'avez véhiculé, vous avez sorti mes comptes de dépenses.* »

Conversation téléphonique entre Jocelyn Dupuis et Léonard Duguay sur ses allocations de dépenses (Pièce 102P-1015.2, 2-04-09, ligne 96).

12. Jean Lavallée : « *[...] y a beau avoir un gars c't'un sympathisant des Hells Angels, bin, le sympathisant, y était avec la Banque de Montréal, aussi, là.* »

Conversation téléphonique entre Michel Arsenault et Jean Lavallée sur les dossiers toxiques (Pièce 113P-1253.2, 28-04-09, ligne 14).

## **Appel à la loyauté supérieure**

13. Michel Arsenault : « *J'essayais de... de faire en sorte que la FTQ Construction, là, que la paix revienne entre les deux groupes.* »

Parlant du conflit entre les clans Dupuis et Lavallée à la FTQ-C et sa discrétion quant à leurs problèmes respectifs, soit la fraude de Dupuis et les conflits d'intérêts de Lavallée (Tém. Arsenault, 27-01-14, 99).

14. Jocelyn Dupuis : « *Moi, je sais une affaire, que je me battais pour les travailleurs de la FTQ Construction.* »

Parlant de sa motivation à gagner l'élection même s'il prenait sa retraite (Tém. Dupuis, 5-11-14, 166).

15. Jean Lavallée : « *[...] j'ai pas essayé de camoufler ça, j'ai essayé d'éviter que ça mette en péril la FTQ Construction.* »

Parlant de la fraude de Jocelyn Dupuis (Tém. Lavallée, 20-01-14, 154).

### **Métaphore du registre**

16. Michel Arsenault : « *Quand quelqu'un se fait prendre à chaparder son employeur, la plupart du temps, on a une entente... [...] on met dans la balance les bons services qu'il a rendus puis les erreurs qu'il a faites.* »

Sur sa clémence envers Jocelyn Dupuis suite au scandale des fausses factures (Tém. Arsenault, 28-01-14, 26-7).

17. Jocelyn Dupuis : « *Bin oui mes dépenses, pis! R'gardez ce que cé que j'ai faite pour l'industrie de la construction.* »

Conversation téléphonique entre Jocelyn Dupuis et Léonard Duguay sur ses allocations de dépenses (Pièce 102P-1015.2, 2-04-09, ligne 56).

18. Jean Lavallée : « *Ce n'était pas la puissance. Ça fait tellement longtemps que je suis là qu'il y a une confiance qui existe.* »

Sur les prêts qu'il a consenti sans l'approbation de l'exécutif de la FIPOE (Tém. Lavallée, 22-01-14, 116).

