

Le Tireur de sonnette d'alarme, un acteur-clé du management stratégique ?

Nathalie Claveau

Martine Séville

Laboratoire de recherche COPISORG
Université Lyon 2

ISH, 14 avenue Berthelot, 69007 Lyon

Tél : 04/72/72/65/42

nathalie.claveau@univ-lyon2.fr

martine.seville@univ-lyon2.fr

Introduction

La presse et les revues académiques ont largement analysé les pratiques comptables frauduleuses mises en cause dans l'affaire Enron. Le rôle du tireur de la sonnette d'alarme (que nous désignerons désormais par TSA), en l'occurrence Sherron Watkins, vice-présidente d'ENRON, est en revanche passé au second plan. C'est pourtant elle qui, dès août 2001, alerte un membre du conseil d'administration des risques de voir Enron au centre d'un scandale financier en raison notamment de manipulations comptables destinées à masquer les pertes de l'entreprise. C'est également elle qui, quelques mois plus tard, face à l'hostilité de la direction désireuse d'étouffer l'affaire, tire la sonnette d'alarme en externe en dénonçant le scandale dans les médias.

Examinée sous l'angle du tireur de sonnette d'alarme, l'affaire Enron met ainsi en évidence d'autres mauvaises pratiques que les seules manipulations comptables (manque de réceptivité de l'organisation aux signaux d'alerte, manipulation de l'information afin de préserver l'image de l'entreprise, stratégies d'intimidation et menaces de représailles), qui ont largement accru l'intensité de la crise. Dans la communauté scientifique, celle-ci a conduit des chercheurs à prolonger les travaux initiaux (Near et Miceli, 1988) centrés sur les causes du déclenchement de la sonnette d'alarme et à s'intéresser à la politique que devraient mettre en place les organisations face aux tireurs de sonnette d'alarme (Hersh, 2002 ; Callahan,

Dworkin, Fort, Schipani, 2002 ; N° 40.6 en 2003 Journal of Management Studies dédié au Silence organisationnel)

Il est en général essentiellement proposé d'apporter, en interne, une réponse aux tireurs de sonnette d'alarme via un dispositif sécurisant leur expression et facilitant le traitement de leur plainte. Les réflexions proposées restent en fait très focalisées sur la minimisation des effets d'une alarme externe (partie1). Nous proposons de réfléchir à une politique plus ambitieuse, réellement proactive qui non seulement intégrerait les préoccupations légales, pratiques, éthiques et économiques qu'impose la résolution des problèmes posés par la pratique du TSA mais qui serait également plus largement articulée à certaines préoccupations de management stratégique de l'organisation (gestion de la légitimité, des risques, problèmes de contrôle et de gouvernance entre autres) (partie 2).

1. L'approche classique de la politique de TSA : des démarches de type « résolution de problèmes »

Avant de comprendre l'orientation générale des travaux proposés jusqu'à présent, nous décrirons d'abord le phénomène « TSA », entendu comme l'ensemble des processus, événements et effets qui sont associés à l'action d'un TSA et témoignerons de ses multiples impacts sur une organisation.

1. 1.Tirer la sonnette d'alarme : une pratique sociale coûteuse

Les TSA désignent « les membres d'une organisation qui rendent publiques des pratiques illégales, immorales ou illégitimes relevant de l'autorité de leur employeur, à des personnes ou à des organisations dont l'action peut changer la situation» (Near et Micelli, 1995). Le champ des pratiques questionnables par un TSA est donc très vaste, comme le montre la figure 1:

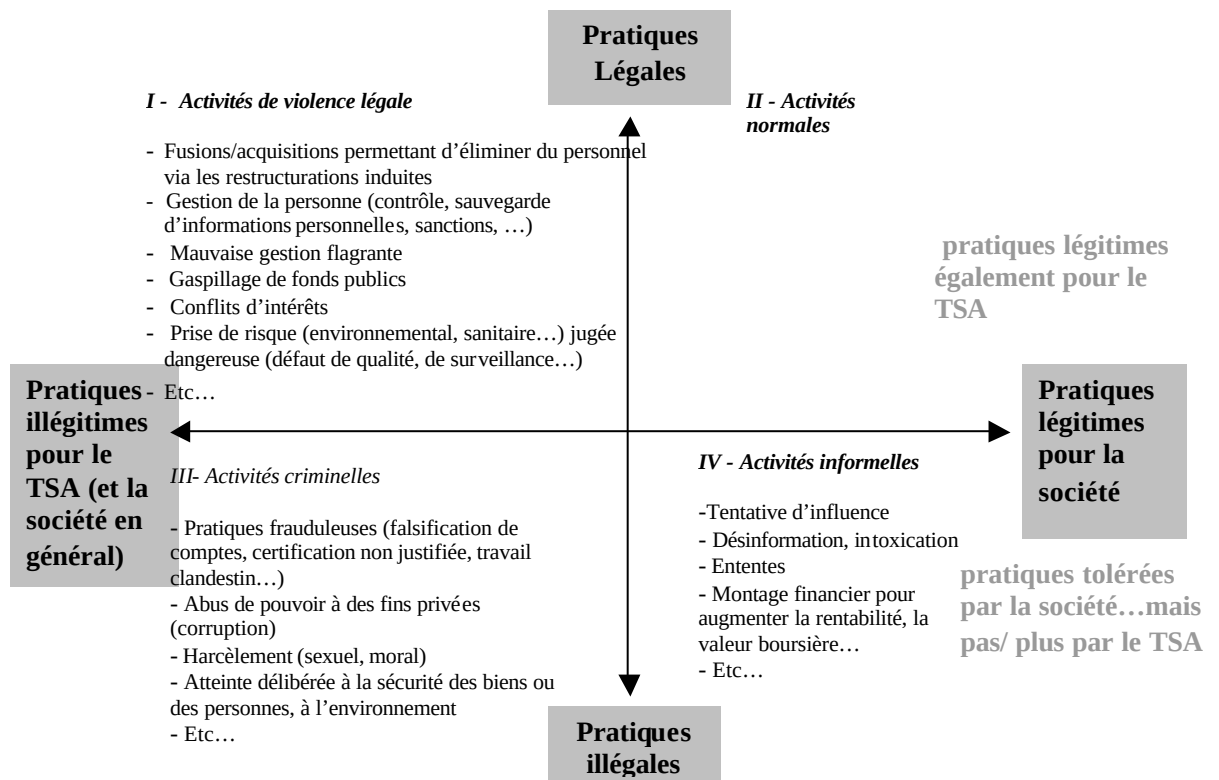


Figure 1 : situations pouvant donner lieu à une action de type TSA
d'après G. Verna 1999, *Ethique et intelligence stratégique*, 2^{ème} colloque international d'intelligence stratégique. Lille. 1999

Les processus généralement associés à l'action d'un TSA sont les suivants : identification d'une mauvaise pratique par un individu, décision de tirer la sonnette d'alarme, choix d'un canal de communication (récepteur interne et/ou externe), enregistrement et traitement de la plainte par le ou les récepteurs, déclenchement éventuel d'une action pour modifier les choses, représailles éventuelles en interne (pressions ou sanctions) à plus ou moins longue échéance à l'encontre du TSA, persévérance de l'acteur à tirer la sonnette d'alarme et enfin réponse à la révélation.

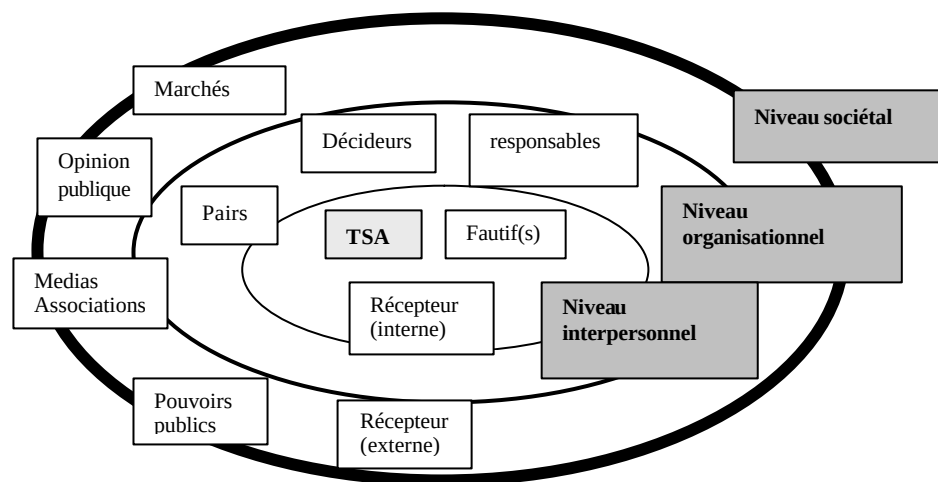
De façon plus restrictive, certains proposent de définir l'action du TSA par le biais de six éléments (Jubb, 1999) : l'acte de divulgation lui-même, la pratique divulguée, l'auteur de la divulgation, la cible incriminée (individus ou organisation), le récepteur de l'information et le résultat souhaité et obtenu.

Au-delà de ces définitions génériques, les travaux sur les actions des TSA témoignent plus implicitement d'un phénomène reposant sur de larges processus d'interaction sociale, lourd de conséquences pour les organisations.

1.1.1. Les processus d'interaction sociale liés au phénomène TSA

Ces processus peuvent se concevoir à plusieurs niveaux comme le montre la figure 2. L'action d'un TSA conduit à un premier niveau à relier trois acteurs-clés: le TSA, le récepteur, le(s) fautif(s). C'est un processus social cependant beaucoup plus large dans la mesure où peuvent être impliqués directement ou indirectement des membres de l'organisation: les collègues du TSA, les membres de l'organisation contactés par le récepteur pour instruire ou résoudre le cas, les collègues ou partenaires éventuels des fautifs, le management, etc. A un troisième niveau, et notamment dans les cas où la sonnette d'alarme a été tirée en externe, les médias, les pouvoirs publics, l'opinion publique, les éventuels partenaires de l'organisation peuvent devenir également des acteurs du processus.

Figure 2 : L'action du TSA : des processus d'interaction sociale à plusieurs niveaux



Certains auteurs (Jubb, 1999 ; King, 1999) réservent la qualification de « tireurs de sonnette d'alarme » à ceux qui ont recours à un récepteur externe. Les autres, ceux qui n'agissent que dans les sphères interpersonnelle et organisationnelle, apparaissent comme de simples informateurs. A l'inverse, pour d'autres (Near et Micelli, 1996 ; Dworkin et Baucus, 1998), la sonnette d'alarme peut être tirée auprès de récepteurs internes ou externes, l'important étant que ces derniers soient en mesure d'initier des changements à la suite de l'information divulguée.

Quel que soit le point de vue retenu, il est établi que tirer la sonnette d'alarme est une forme extrême et directe de parole à travers laquelle des acteurs et/ou une organisation sont rendues responsables de mauvaises pratiques. Que le récepteur soit interne ou externe, l'action du TSA, sous l'emprise d'un contrat de travail (Chateauraynaud, 2003), est un acte de dissidence qui se traduit par un tiraillement entre ce qu'il considère comme étant son devoir de dénoncer et sa loyauté envers son groupe de travail, sa hiérarchie ou son organisation (Bowen et Backmon, 2003 ; Milliken et Morrison, 2003). Les auteurs parlent en ce sens du « dilemme éthique du TSA ».

En outre, de nombreux cas de TSA montrent que le TSA envisage d'abord de tirer l'alarme en interne, avant de le faire en externe (Vershoor, 2003). Le recours à l'externe relève en effet plutôt d'une frustration pour l'individu : soit il n'a pas réussi à obtenir une réponse satisfaisante en interne, soit il pense qu'une divulgation interne serait infructueuse ou impossible. Dans tous les cas, il estime que ne rien dire du tout serait lourd de conséquences. (Ponemon, 1994) souligne ainsi :

Because the external disclosure of sensitive information may be viewed as a violation of business etiquette, employee loyalty, the company's code of ethics, or even professional standards (such as the Institute of Internal Auditors SIAS n°3, which expressly forbids the disclosure of wrongdoing to parties outside the organization) most whistle-blowers choose internal channels as their first course of action for communicating the discovery of fraud. External channels, however, are typically used by whistle-blowers as a last resort for communicating wrongdoing because ethical conflict may not be resolvable through internal channels.

Dans ce cadre, tirer la sonnette d'alarme en externe peut être considéré effectivement comme une étape qualitativement distincte de l'étape de la révélation en interne (Jubb, 1999), mais la divulgation en interne peut être aussi considérée comme un élément du processus de divulgation en externe. La notion de TSA doit dès lors englober cette étape, quand bien même celle-ci ne serait que mentale, potentielle ou virtuelle.

1.1.2. Les effets et les coûts du phénomène pour l'organisation

Le phénomène de TSA génère des coûts importants pour une organisation bien au-delà de ceux imputables à la mauvaise pratique dénoncée. L'ensemble de ces coûts, qu'ils soient directement mesurables (pertes de chiffre d'affaires, dommages et intérêts, mesures de restructurations, crises sociales, etc.) ou plus difficiles à évaluer (détérioration de l'image, et

perte de légitimité) portent atteinte à la performance de l'entreprise économique, sociale et stratégique.

Ces coûts sont d'autant plus importants pour l'organisation que le tireur de sonnette d'alarme passe du niveau 1 au niveau 3 (cf. figure 2) pour se faire entendre et obtenir une réponse satisfaisante, et que les effets engendrés par son action se propagent de la sphère interpersonnelle à la sphère organisationnelle et sociétale.

Comme l'ont montré l'affaire Enron et ses conséquences sur le secteur de l'audit, lorsque l'action d'un TSA et ses effets se propagent au-delà du périmètre de l'organisation et atteignent la sphère sociétale, ce ne sont pas uniquement les pratiques d'individus peu scrupuleux ou les règles de fonctionnement d'une seule l'organisation qui peuvent être remises en cause mais les règles de fonctionnement d'un secteur tout entier. Cela peut même largement pousser à redéfinir « les contrats sociaux qui lient les organisations et la société » (Hersch, 2002) .

Pour ces raisons, même s'ils bénéficient d'un soutien à certains niveaux d'interaction (voir figure 2), les TSA sont globalement plutôt perçus de façon négative, notamment de la part des managers qui les considèrent plutôt comme une menace pour la structure d'autorité, la cohésion et l'image de l'organisation (Keenan, 2000 ; Hersch, 2002). C'est pourquoi, tout en admettant l'importance des TSA pour détecter et dénoncer les dérapages, les chercheurs (Hersch, 2002) préconisent non pas d'éviter les pratiques des TSA mais de les gérer au mieux, afin d'en minimiser les conséquences négatives.

1.2. L'orientation générale des travaux : appel à une politique de gestion des TSA pour en minimiser les effets pour l'organisation

Les auteurs ont tout naturellement cherché à comprendre le phénomène « TSA » en questionnant avant tout les motivations des acteurs à tirer la sonnette d'alarme en externe. Les politiques proposées pour gérer les TSA reposent dès lors majoritairement sur les résultats en la matière.

1.2.1. La recherche des principaux facteurs explicatifs du phénomène

La plupart des recherches sur les TSA se sont attachées à identifier les contextes et raisons pour lesquelles un individu décidait de dénoncer une mauvaise pratique et de recourir à tel ou tel canal de divulgation. Comme le montre le tableau 1, les facteurs explicatifs du comportement des TSA sont multiples mais peuvent se regrouper autour de 4 catégories : des facteurs liés à l'individu, des facteurs inhérents à l'organisation, des facteurs d'ordre situationnel et enfin des facteurs liés à la mauvaise pratique incriminée. Il convient toutefois de noter que les études privilégiant pour des raisons évidentes des cas de TSA externes, ont rarement validé empiriquement les modèles explicatifs qu'elles proposaient dans le cadre d'analyses multifactorielles.

Tableau 1 : Des Facteurs explicatifs

Eléments étudiés	Auteurs
Facteurs sociodémographiques	Sims and Keenan (1998), Dworkin et Baucus(1998), Sims and Keenan (1998)
Rôle de l'ancienneté du TSA dans l'organisation	Dworkin and Baucus (1998)
Arbitrage coût/bénéfice de la part du TSA	Gundlach et alii (2003)
Rôle de Satisfaction attendue par rapport à l'acte de tirer	Near, Miceli & Dworkin (1993),
Degré de satisfaction au travail	Hersch (2002)
Degré de sensibilité de l'individu aux normes et aux prescriptions	Near et Miceli (1988), Warren (2003)
Rôle de l'Expertise spéciale du TSA ou légitimité particulière	Near, Dworkin and Miceli(1993), Miceli and Near (1984) ; Miceli and Near (1994)
Peur des représailles	Near, Dworkin and Miceli (1993), Dworkin & Baucus (1998) , Hersch (2002) Milliken, Morrisson and Hewlin (2003)
Degré de développement moral du TSA ou du récepteur	Sims and Keenan (1998), Hersch (2002), Xu et Ziegenfuss (2003)
Degré d'émotivité du TSA	Gundlach, Douglas et Martinko (2003), Alford (2001)
Importance des relations de pouvoir dans le processus de TSA	Near, Dworkin and Miceli (1993), Near et Miceli (1994), Near et Miceli (1996)
Structure et division des tâches	Near et Miceli (1996) King (1999)
Existence de jobs prescrivant le TSA (auditeurs, inspecteurs)	Near, Dworkin and Miceli (1993), Near et Miceli (1996)
Taille de l'organisation	Near, Dworkin and Miceli (1993),
Importance de la bureaucratie	Near, Dworkin and Miceli (1993), King (1999), Milliken, Morrisson and Hewlin (2003)
Existence de canaux dédiés	Near, Dworkin and Miceli (1993), King (1999), Hersh (2002), Morrisson, Milliken et Hewlin (2003)
Degré de réactivité aux allégations de pratiques frauduleuses	Near, Dworkin and Miceli (1993),
Mécanismes pour éviter les représailles	Near, Dworkin and Miceli (1993), Dworkin and Baucus (1998)
Place de l'éthique dans l'organisation	Sims and Keenan (1998), Hersch (2002)
Culture supportrice de la dissidence	Near, Dworkin and Miceli (1993), Sims and Keenan (1998) , Morrisson and Milliken (2003), Perry (1998)
Degré d'autonomie de l'individu dans son travail	Warren (2003)
Force de la preuve à apporter	Dworkin and Baucus (1998)
Existence d'une loi	Near, Dworkin and Miceli (1993), Apesteguia, Dufwenberg and Seltén (2003)
Existence de preuves	Dworkin and Baucus (1998)
Caractère sérieux ou dangereux de la pratique dénoncée	Near, Dworkin and Miceli (1993), Dworkin and Baucus (1998), Keenan (2000)
Possibilité d'identifier des causes stables, contrôlables, internes de la pratique incriminée	Gundlach, Douglas et Martinko (2003)
Stratégies des fautive	Alford (2001) ; Gundlach, Douglas et Martinko (2003)
Degré de dépendance de l'organisation/wrongdoing et au wrongdoing	Perry (1998)

En France, la rareté des travaux en gestion dédiés précisément au phénomène de TSA¹ contraste avec leur abondance en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, pays dans lesquels le nombre de travaux, la portée ou la controverse que suscite régulièrement le sujet ne sont pas liés à la fréquence statistique des affaires mais davantage au contexte dans lequel elles s'inscrivent (Perry, 1998). La pratique visant à tirer la sonnette d'alarme semble être en effet une pratique sociale historiquement, culturellement et institutionnellement déterminée (Perry, 1998). Le traitement inégal du sujet dépend dès lors vraisemblablement de facteurs multiples, à la fois historiques (perception négative du concept de dénonciation parfois assimilé à celui de délation en France...), culturels (très forte judiciarisation des rapports sociaux et rôle des médias aux Etats-Unis...), et institutionnels (moindre protection de l'emploi aux Etats-Unis).

1.2.2. Les « politiques de TSA » proposées

- Des politiques gouvernementales incitatives

La Grande-Bretagne (Public Interest Disclosure Act) et les Etats-Unis (loi Sarbanes-Oxley) ont mis en place un cadre juridique destiné à protéger les tireurs de sonnette d'alarme. Les textes adoptés prévoient également la création dans les organisations de comités d'audit pour suivre les informations émanant des salariés. Ils se heurtent toutefois encore aux fortes réticences des entreprises qui semblent encore très souvent convaincues du moindre coût d'une gestion expéditive des cas d'alarme (via des licenciements par exemple). Les économistes (Apesteguia, Dufwenberg, Selten, 2003) en soulignent même les effets pervers dans la mesure où ils peuvent renforcer la collusion entre acteurs à l'origine de la pratique frauduleuse.

L'incapacité, jusqu'à présent, de la norme juridique à inciter les entreprises à mettre en place une véritable politique de TSA a provoqué la naissance d'associations (Public Concern at Work par exemple en Grande Bretagne) qui défendent, conseillent les TSA et proposent des kits d'outils de mise en place d'une politique de TSA aux employeurs. Cela donne une acuité particulière au point de vue de Near, Dworkin and Miceli qui privilégiaient dès 1993

¹ On peut implicitement trouver certains aspects du phénomène « TSA » traités dans les travaux sur l'éthique mais comme le soulignent certains partenaires sociaux qui ont mis les notions de management responsable ou le droit d'opposition des salariés au coeur de leur réflexion depuis longtemps, le phénomène de « TSA » appelle d'autres regards et leviers d'action (cf. colloque de la CFDT Cadres : Responsabilité, Déontologie, Ethique, novembre 2002).

l'initiative des organisations dans la mise en place de politiques de tireurs de sonnette d'alarme.

- Des politiques à visée «résolution de problème » de la part des chercheurs et praticiens

L'objectif principal de ces politiques est la correction des mauvaises pratiques dénoncées et la réduction du nombre de cas de recours à un canal de divulgation externe afin de répondre à des exigences pratiques (résorber le conflit entre le TSA et l'organisation), juridiques (répondre à la norme), éthiques (préserver la réputation de l'entreprise) et économiques (réduire les coûts de la révélation).

Les propositions (voir encadré 1) préconisent généralement la mise en place d'un dispositif dédié aux TSA, en l'occurrence un canal de communication additionnel et spécifique (King, 1999 ; Hersh, 2002 ; Morrisson et Milliken, 2003) et, de façon plus secondaire, la création d'un environnement favorable au déclenchement (Xu et Ziegenfuss, 2003) et au traitement en interne de la sonnette d'alarme (structure démocratique, organisation apprenante, systèmes de récompenses).

Encadré 1

Exemple de démarche générale proposée

- *définition des caractéristiques générales du dispositif* (besoins de l'organisation, protocole de soumission des plaintes, mécanismes de reporting et de vérification des informations, nature du comité de surveillance),
- *conception technique du dispositif* pour faire du dispositif interne de whistleblowing un élément du contrôle interne (constitution du comité, mise à jour de procédures, rédaction d'une charte pour le comité, ajouts de nouvelles tâches/rôles dans certaines définitions de postes, voire création de nouveaux postes, mise en place d'un centre d'appel, organisation du transferts et stockage des plaintes via des moyens électroniques et via une tierce partie pour éviter la perte involontaire ou la destruction intentionnelle etc.)
- *diffusion du programme dans l'organisation* : communication sur le dispositif dans toute l'organisation (raisons d'être, attentes, règles de fonctionnement, mode d'emploi, ...)
- *suivi de la performance du dispositif* via des bilans sur un ensemble d'indicateurs et réunions avec comité de surveillance et employés (nombre de plaintes reçues, types, degré de sérieux, délai entre le dépôt et la réaction, degré de confidentialité assuré, parties externes impliquées, impact des allégations, effectivité et performances des témoignages ...).

Murdoch H, *Early Warning System*, Internal Auditor, August 2003

Si ces propositions peuvent apparaître comme pertinentes au regard de leur objectif , leur statut dans la littérature et dans les faits, proche d'un « one best way » pour traiter le phénomène TSA au sein des organisations, peut être contesté pour deux raisons.

D'une part, ces propositions reposent sur des réflexions théoriques dont la validité n'a pas été vérifiée empiriquement (Keenan, 2000 ; Milliken et Morrisson, 2003). On peut d'autre

part raisonnablement envisager que dans certaines organisations, la mise en place d'une telle politique puisse avoir des effets pervers et sembler même déplacée : le dispositif peut être en effet détourné par exemple pour mieux contrôler le TSA et in fine le faire taire ; il peut prendre la forme d'une procédure rigide ou trop contraignante pour être utilisée ; le phénomène de TSA restant malgré tout exceptionnel, un tel déploiement de forces peut même paraître parfois largement injustifié. L'arbitrage coûts/avantages de l'adoption d'une telle politique de TSA ne peut être que le fait de chaque organisation, en fonction d'éléments tels que son histoire, sa culture, sa mission, son environnement concurrentiel, ses processus de formulation stratégique etc..., autant d'éléments qui n'ont quasiment jamais été évoqués dans la littérature sur les TSA.

L'arbitrage coûts/avantages de la politique préconisée peut paraître d'autant plus déséquilibré que les propositions relèvent d'une philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992) relativement limitée : elle n'a finalement vocation qu'à minimiser les perturbations que le TSA engendre au sein de l'organisation.

Au total, la perspective proposée reste ancrée dans une démarche de type « résolution de problèmes » qui risque d'avoir du mal à être articulée dans une organisation donnée à des pratiques de contrôles préexistantes, à un contexte organisationnel, concurrentiel, culturel, managérial spécifiques, à des objectifs et des moyens particuliers, etc. Il nous semble que l'organisation aurait à gagner à concevoir une politique de TSA plus largement articulée à certaines préoccupations de management stratégique.

2. Apports et défis d'une approche globale et intégrée des TSA dans le cadre du management stratégique

Le management stratégique est ce mode de gestion particulier d'une entreprise (publique ou privée) qui vise à assurer un couplage étroit entre des stratégies et des décisions de gestion opérationnelle, entre un environnement et une organisation interne, entre des choix et leurs conditions de mise en œuvre (Ansoff, 1979). Il s'intéresse dès lors à tout moyen et toute occasion permettant d'évaluer les conditions internes et externes dans lesquelles sont formulées et mises en œuvre des stratégies ainsi que leurs conséquences (Martinet, 1984). L'action des TSA pourrait constituer une de ces situations chaotiques dans lesquelles des

problèmes sont posés, appréciés et des constellations de significations identifiées et débattues (Stanley, 1981).

Nous proposons, sur la base de cette hypothèse, d'étudier dans un premier temps la problématique de gestion des TSA à la lumière d'autres cadres conceptuels que ceux traditionnellement envisagés afin de définir de nouveaux enjeux attachés à la gestion des TSA. Nous entendons montrer l'intérêt qu'il y a à concevoir une approche des TSA plus largement articulée à certaines préoccupations du management stratégique. Dans un second temps, nous en étudions les conséquences sur les dispositifs managériaux.

2.1. Quelques nouveaux éclairages sur la problématique de gestion des TSA

Qu'ils défendent un intérêt personnel (harcèlement ...) ou général (menace sur l'emploi, l'environnement, la santé, la sécurité...), qu'ils soient bien ou mal intentionnés vis-à-vis de l'entreprise, qu'ils fassent valoir des menaces connues d'eux seuls ou éprouvées voire prouvées par d'autres ou qu'ils n'arrivent simplement pas à faire passer un message par les voies traditionnelles, les TSA font au minimum partie de ces acteurs de prédilection (Martinet, 1984), que le management stratégique se doit d'écouter, voire d'entendre. Il se doit d'apprécier les fondements de leurs requêtes, leurs stratégies d'acteurs (intentions, marges de manœuvres, options possibles...), leur influence potentielle sur l'organisation, afin de concevoir la réponse la mieux adaptée. La gestion des TSA doit-elle alors pour autant se réduire à l'organisation d'un nouveau canal d'expression des parties prenantes ? Peut-elle être aussi un vecteur de la responsabilité sociale ? Dans le cadre de cette communication, nous restreindrons le champ de la réflexion aux trois questions suivantes : le phénomène de TSA peut-il être pour une organisation une occasion d'évaluer/développer sa légitimité ? Peut-il contribuer à la prévention des risques ? Peut-il être un dispositif de contrôle complémentaire ?

2.1.1. La gestion des TSA et les théories de la légitimité

Les réflexions sur la notion de parties prenantes suggèrent que les organisations et leurs managers agissent en accord avec les intérêts et pouvoirs de leurs parties prenantes et leurs rendent compte de leurs actions. Les théories de la légitimité se focalisent, quant à elles, sur les interactions de l'organisation avec la société, sur la congruence ou le contrat social qui existent entre une organisation et la société dans laquelle elle opère (Dowling et Pfeffer,

1975). Elles nous invitent plutôt à souligner la responsabilité d'une société ou des parties prenantes dans les pratiques d'une organisation. Si le rôle des parties prenantes externes dans la légitimité organisationnelle a été démontré (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Ashford et Gibb, 1990), il n'en est pas de même pour les parties prenantes internes.

Dans les travaux sur les TSA, la légitimité organisationnelle est conçue simultanément comme un point de départ (cf. les motivations des TSA à dénoncer et la définition même de la notion de TSA) et une conséquence du phénomène (cf. les effets des TSA en matière de déstabilisation du management, fuite des investisseurs, effritement de la réputation de l'organisation, remise en cause du projet même de l'organisation). Les raisons de gérer le phénomène « TSA » afférentes à la légitimité sont dès lors multiples et variées.

La gestion en interne des TSA est censée permettre d'en atténuer les effets négatifs sur la légitimité mais elle est rarement envisagée comme une source d'autres bénéfices ou, à l'inverse, comme potentiellement génératrice d'effets pervers.

Pour aller plus loin, nous prendrons ici comme principal cadre de réflexion les travaux de Suchman (Suchman, 1995), qui a largement abordé les apports, sur le plan managérial, des deux grandes approches de la légitimité, à savoir les approches institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1991) et les approches stratégiques (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Ashford et Gibb, 1990). Suchman définit la légitimité organisationnelle comme la « perception partagée d'actions avantageuses, conformes et appropriées à un système de normes, de valeurs et de croyances socialement construit ². La légitimité organisationnelle pour un acteur relève en effet selon lui d'un arbitrage entre trois formes de légitimité : pragmatique ou fondée sur un calcul d'intérêt, morale ou fondée sur une évaluation positive et normative au regard de croyances, et cognitive c'est-à-dire fondée sur une compréhensibilité du comportement de l'organisation ou une concession, « il ne peut pas en être autrement ». Ces trois dynamiques de légitimité peuvent se renforcer mais aussi occasionnellement entrer en conflit.

Dans le phénomène « TSA », seules les deux premières dynamiques de légitimité organisationnelle sont largement évoquées : le TSA et les différentes « audiences » de l'organisation (parmi lesquelles les managers) évaluent les pratiques et les actions de l'organisation (en général et plus particulièrement dans sa manière de répondre à une action

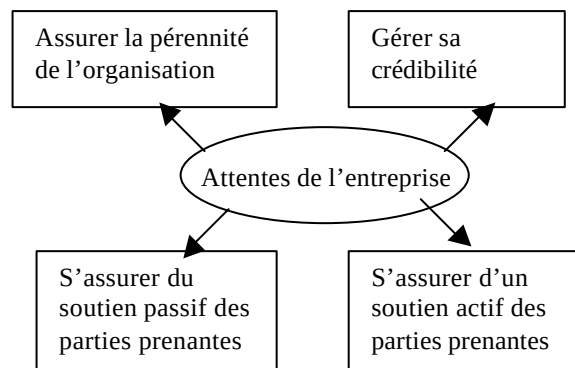
² « generalised perception or assumption that the actions of an...[organization] are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions" Suchman, 1995

de type TSA), au regard de leurs conséquences pour eux et au regard de ce qu'ils croient bon de faire. Le troisième type de légitimité, « la plus subtile et la plus puissante » selon Suchman (« si l'alternative est impensable alors une autre pratique est impossible ») n'est pas envisagée. Celle-ci est pourtant vraisemblablement en jeu dans certains cas de silence organisationnel (Vaughan, 1990 ; N° spécial du Journal of Management Studies dédié au silence organisationnel) ou lorsque le TSA préfère d'emblée recourir à la divulgation externe. Parce que celui-ci ne croit pas en la possibilité d'une autre manière de faire de la part de l'organisation en raison de la nature même de son activité, de son contexte concurrentiel, de contraintes techniques ou technologiques, de l'urgence de la situation, de la personnalité de ses dirigeants, celui-ci se tait ou passe par un canal externe. De la même façon, dans l'organisation, on peut effectivement ne pas comprendre la remise en cause de la pratique dénoncée par le TSA ou ne pas pouvoir lui apporter une réponse faute d'être capable de concevoir une autre pratique. Quoiqu'il en soit, on est alors en présence de situations où le dialogue en interne est considéré comme inutile par l'une des parties. Cette hypothèse de la part de l'individu, de non discussion possible, est selon Suchman une des spécificités de la légitimité cognitive par rapport à la légitimité pragmatique ou morale, toutes deux susceptibles d'être gagnées par le débat.

La mise en place d'un dispositif en interne dédié aux TSA n'évitera donc pas dans un certain nombre de cas le silence ou le recours à un récepteur externe, ne serait-ce que pour appeler à la recherche de solutions qu'on croit impossibles à imaginer en interne. Afin d'asseoir empiriquement la pertinence d'un dispositif en interne pour réduire le nombre de cas de TSA externe, il conviendrait alors d'apprécier plus largement l'incidence de cette composante cognitive et ce faisant d'introduire dans les études certaines variables contextuelles rarement sollicitées jusque-là (nature de l'activité, contexte concurrentiel ou technologique notamment).

Plus encore, cerner l'enjeu attaché à la gestion des TSA en matière de légitimité organisationnelle supposerait que l'on étudie les objectifs (Suchman, 1995) que l'entreprise peut se fixer dans ce domaine (voir figure3).

Figure 3 - Les deux axes de contribution de la légitimité organisationnelle (d'après Suchman 1995)



Comme le note Suchman, la légitimité peut être l'objet de plusieurs attentes (Suchman, 1995) :

- en permettant à une organisation d'opérer dans une société donnée (accès à des ressources, mobilisation collective ...), elle contribue à sa pérennité.

- ensuite, la légitimité organisationnelle est le medium (résultat et support) de processus d'interprétation, de la part de ses différentes « audiences » par lesquels il est rationalisé, expliqué pourquoi et comment l'organisation fait telle ou telle chose. Ce faisant elle est le support de processus d'interprétation et in fine de crédibilisation. Ces processus sont permanents dans une société dynamique et notons que pérennité et crédibilité se renforcent par ailleurs mutuellement (Suchman, 1995).

- enfin, l'organisation peut, à travers la légitimité, simplement chercher à ce que certains acteurs la laissent « faire ses affaires » (soutien passif) ou au contraire attendre d'eux qu'ils interviennent dans d'éventuels débats internes ou externes pour la soutenir (soutien actif) (Suchman, 1995).

Selon la nature de la mauvaise pratique incriminée (degré de gravité, degré d'implication de l'organisation) ou le contexte dans lequel le TSA s'inscrit (contestabilité plus ou moins grande de l'organisation (Hommel et Godard, 2001) et qui fonde l'acte de divulgation (légitimité pragmatique, morale ou cognitive), la gestion des TSA peut avoir des effets différents sur la légitimité :

- elle peut permettre, en cas de « dénonciation » plus ou moins justifiée ou fondée sur une appréciation unilatérale de faute, de désamorcer un processus de remise en cause inutile de la légitimité organisationnelle ;

- elle peut être prétexte à évaluer et questionner la légitimité organisationnelle : l'action du TSA peut annoncer, au-delà du cas individuel, une rupture dans le contrat social qui lie l'organisation à ses parties prenantes internes ou à la société en général ;
- elle peut être une occasion de renforcer, par le témoignage d'une bonne organisation et gestion de l'alarme en général, sa légitimité auprès de certaines audiences, voire de rechercher de nouvelles audiences pour la soutenir ;
- la volonté de canaliser le TSA peut enfin permettre d'obtenir parfois le silence du TSA auprès d'autres parties prenantes, afin de préserver le soutien de ces dernières, quelles soient internes ou externes, alors même que la nature de la divulgation demanderait qu'un débat soit ouvert ;

Au-delà d'éventuels effets pervers, la gestion des TSA conduit donc bien l'organisation à s'interroger plus généralement sur les efforts en matière de légitimité qu'elle consent à faire et peut faire en situation de TSA. Veut-elle/doit-elle/peut-elle se contenter de réparer sa légitimité ou de la maintenir ? Veut-elle/doit-elle/peut-elle au contraire la développer à cette occasion ? Les réponses à ses différentes questions invitent à identifier les modes de lutte-coopération qu'elle veut/doit/peut entretenir avec ses multiples parties prenantes .

Comme le montre Suchman (Suchman, 1995), selon que l'on cherche à réparer, maintenir ou développer la légitimité, et selon le contexte, l'éventail des stratégies diffère et implique que l'ensemble du dispositif de gestion des TSA soit largement articulé aux processus de formulation et d'évaluation des choix dans l'organisation et à la gestion du débat contradictoire en général. Le TSA, peut dans ces conditions devenir un acteur plus qu'un facteur de la prise de décision managériale, un vecteur d'apprentissage (Milliken et alli, 2003), un facteur de changement et in fine être au cœur d'une déviance constructive (Warren, 2003).

2.1.2. La gestion des TSA, gouvernance et contrôle interne

Les travaux académiques inscrivant explicitement les TSA dans le cadre de la gouvernance d'entreprise et du contrôle des organisations sont assez rares. Quelques études indiquent tout au plus que l'hostilité culturelle et managériale vis-à-vis des pratiques de sonnette d'alarme a constitué l'une des principales barrières à l'implantation de politiques de gouvernance adéquates. Ceci nous amène à envisager

plus explicitement la question suivante : le TSA peut-il être un mécanisme de contrôle interne voire de gouvernance dans l'organisation et, si oui quelle peut être la nature de ce mécanisme de contrôle ?

La divulgation par le TSA de pratiques frauduleuses constitue souvent un signal d'alerte qu'exploitent certaines parties prenantes pour initier une enquête sur l'organisation ou sur la personne incriminée. Elle peut même leur servir de prétexte pour dénoncer d'autres pratiques qu'elles avaient déjà pu percevoir comme frauduleuses. Les TSA sont ainsi souvent perçus par les managers comme des traîtres (Hersch, 2002) au sens où ils alertent des récepteurs externes sur un point particulier de l'organisation, alors qu'ils sont perçus comme des héros par ces derniers (Hersch, 2002). La semble, dans ce cadre, jouer le rôle d'un mécanisme de contrôle interne ponctuel et non intentionnel de la part de l'entreprise.

Si les cas de TSA affectent de manière répétée l'organisation et s'il s'avère qu'ils contribuent à limiter la latitude discrétionnaire des managers, alors la pratique de TSA peut devenir un de ces mécanismes de gouvernance, spécifiques et non intentionnels proposés. (Charreaux, 1997), (cf figure 4).

Figure 4 : La pratique organisée de TSA, un mécanisme de gouvernance ? d'après Charreaux (1997)

Mécanismes de gouvernance	Spécifiques	Non spécifiques
Intentionnels	CA Auditeurs internes Syndicats Pratique organisée de TSA	Loi Syndicats Associations de consommateurs
Non intentionnels	Surveillance mutuelle des dirigeants Réseaux informels Réputations Culture d'entreprise Existence de TSA	Marchés Environnement social Environnement médiatique

Dans ce cadre, l'enjeu d'une politique de TSA consiste à transformer ces cas d'alerte en une pratique organisée, et d'en faire un mécanisme de gouvernance spécifique et intentionnel (cf. figure 4).

On peut attendre d'un tel dispositif qu'il ait à court terme des conséquences sur les dirigeants (sanctions), qu'il conduise à une réelle responsabilisation des employés, et qu'au final, la confiance qu'ont les parties prenantes tant internes qu'externes dans l'organisation en général et dans son management en particulier s'en trouve renforcée.

Ainsi, l'action potentielle, latente (et pas forcément réalisée) d'un TSA peut être l'occasion d'organiser une surveillance mutuelle entre les dirigeants et le reste des employés. En détenant, puis en révélant ou en étant en mesure de révéler une information rare, sensible politiquement, les TSA peuvent rompre les asymétries d'information existantes (Charreaux, 1997). Ils peuvent également, en dénonçant certaines pratiques illégales, immorales ou illégitimes des dirigeants, faire obstacle à leurs stratégies d'enracinement.

De plus, en retrouvant la possibilité de dire et d'être écoutés, les employés peuvent se sentir investis d'une réelle responsabilité. Cela peut renforcer leur implication dans l'organisation alors que ce n'est pas le cas quand ils sont réduits au silence (Beer et Eisenstat, 2000 ; Morrisson et Milliken, 2000 ; Tamuz, 2001). L'existence d'une pratique organisée en matière de TSA et connue dans l'organisation va amener les acteurs à (re)prendre conscience qu'ils sont aussi responsables de l'action collective. Ils passent du statut de résistants à celui d'acteurs impliqués voire engagés (notion d'empowerment).

Les TSA, en tant que mécanismes potentiels de gouvernance, se différencient des syndicats et des auditeurs internes (cf. figure 4) dans le sens où si toute personne de l'entreprise peut tirer la sonnette d'alarme et jouer le rôle de «contra-thinking » (Near and Miceli, 1988 ; Wissema, 2002), ce n'est pas leur rôle principal alors que c'est précisément celui des syndicats ou des auditeurs internes. Le statut, la portée, et les outils de l'alarme peuvent dès lors se différencier. Enfin, Near et Miceli montrent que si les auditeurs internes ont, de fait, un rôle de tireur de sonnette d'alarme, ils ne l'assument pas forcément car dénoncer la mauvaise pratique peut causer des tensions éthiques et affecter la réputation et le profit de l'entreprise (Near et Miceli, 1988).

Au regard de ces quelques réflexions, la pratique organisée de TSA pourrait constituer un mécanisme de contrôle interne à part entière (Hooks, Kaplan, Schultz, 1994 ; Ponemon, 1994). En reposant sur une réelle autonomie d'action des tireurs de sonnette d'alarme par

rapport à leur hiérarchie et sur le recours à des processus de communication plus latéraux que verticaux, ce mécanisme de contrôle se différencie des modes de contrôle traditionnels. Il pourrait être un de ces modes de contrôle que Romme (1999) qualifie de « Self-détermination » (unités auto-organisées et temporaires de contrôle), par opposition aux modes de contrôle traditionnels de type « Domination » (supervision directe et contrôle de la performance) ; ceci n'étant pas sans conséquences pour l'organisation.

Cela suppose tout d'abord d'accepter de redonner certains pouvoirs aux salariés. C'est ainsi tout un ensemble de règles de fonctionnement, de relations entre le management et les salariés qui peuvent en être affectés. Envisager le TSA comme un mécanisme de contrôle à part entière suppose donc de s'inscrire dans un nouveau cadre de référence du contrôle.

Les mécanismes de contrôle auto-organisés ont par ailleurs eux-mêmes un coût pour les organisations dans la mesure où ils provoquent souvent une désorganisation, en inhibant la créativité organisationnelle par une recherche permanente de consensus (Romme, 1999). Pour ces raisons, le mode de contrôle de type « self-determination » reste souvent un idéal-type théorique, et le mode de contrôle traditionnel reste dominant dans la plupart des organisations.

L'adoption d'une gestion de TSA intentionnelle dans la perspective du contrôle interne impose dans ce contexte de réfléchir à la possibilité d'articuler ce dispositif à d'autres modes de contrôle plus traditionnels, dans le cadre d'une « circularité des modes de contrôle » (Romme, 1999).

Les difficultés à envisager de telles articulations peuvent expliquer la propension des travaux sur les TSA à se limiter à évoquer simplement l'aide que pourrait apporter les TSA aux auditeurs externes en tant que mécanismes de génération d'informations relatives à des pratiques illégales, illégitimes ou frauduleuses (Hooks, Kaplan, Schultz, 1994) et non en leur qualité de mécanisme de contrôle à part entière. Les auditeurs seraient alors les récepteurs désignés des divulgations des TSA (Ponemon, 1994 ; Murdoch, 2003).

Le rôle que pourrait/devrait jouer la politique de TSA en tant que mécanisme de gouvernance et de contrôle mérite pour autant d'être clarifié. Selon leur culture, la prégnance de leurs modes de contrôles traditionnels, la nature de leurs parties prenantes et l'existence d'auditeurs internes, les organisations auront sans doute à définir quel

statut elles souhaitent donner plus généralement aux TSA dans les pratiques de contrôle et de gouvernance.

2.1.3. La gestion des TSA et la prévention des risques

Llory, Carballeda et Garrigou, (2001) suggèrent que l'échec des tireurs de sonnette d'alarme à donner l'alerte, c'est-à-dire à être écoutés, est un facteur de vulnérabilité de l'organisation. Dans de nombreux cas d'accidents, des analyses postérieures ont révélé que des agents pris isolément, ou de petits groupes d'agents appartenant au personnel de terrain, au management ou à la fonction d'expertise, ont essayé en vain d'attirer l'attention des centres décisionnels de l'organisation sur l'existence de risques accrus ou de dangers imminents. Ces signaux d'alertes sont émis la plupart du temps par des acteurs qui ont une étroite proximité avec les processus de fonctionnement technique et/ou organisationnel. Ils sont émis, sous forme de lettres adressées à la Direction, de notes ou rapports. Un ingénieur écrit ainsi à ses supérieurs, de la compagnie sous-traitante Morton Thiokol, et aux responsables de la NASA, pour exprimer de vives inquiétudes sur la fiabilité des joints des boosters [Vaughan, 1990], les capitaines de ferry-boats de la compagnie Townsend (propriétaire notamment du Herald of Free Enterprise) qui rédigent plus d'une vingtaine de lettres à leur direction sur l'insuffisance des mesures de sécurité sur les navires (ou encore les lettres d'alarme de l'organisation syndicale de l'usine chimique de Bhopal à sa Direction, et les affiches apposées autour de l'usine pour alerter les populations environnantes).

Ce constat d'une absence d'écoute des TSA est fondamental. Il permet à la fois de montrer que la présence de risques potentiels est perçue par certains acteurs dans l'organisation, et de mettre en évidence l'importance d'une communication ascendante fiable et fluide, vers les centres de décision.

Les risques émergent de plus en plus souvent aux endroits et aux moments les plus inattendus. Il est donc important que les managers au sein de l'organisation soient mobilisés et vigilants pour détecter les signaux d'alerte, y compris ceux de faible intensité. Les acteurs peuvent croire, car les apparences et l'interprétation commune le montrent, que la situation est maîtrisée alors qu'elle ne l'est pas (Szpirglas, 2005) : c'est alors une situation de quiproquos. Ces quiproquos sont en général le résultat d'une élaboration collective de l'incertitude : le quiproquo naît d'une incompréhension des acteurs en présence qui aboutit parfois à une

incompréhension de la situation réelle et des risques d'échec. Les TSA peuvent alors jouer un rôle dans l'achèvement du quiproquo en cassant, par leur intervention, l'intercompréhension. Pour Szpirglas (2005), en effet, la chute du quiproquo réside dans le fait qu'une information échangée vient en contradiction avec la création de sens collectif («enactment») des personnages. De surcroît, le quiproquo naissant souvent de l'existence de rapports d'autorité et de pouvoir, donner la possibilité aux TSA d'être entendus favorise la remise en cause des rapports d'autorité, une restructuration cognitive et un désapprentissage (Nyström et Starbuck, 1984) qui permettent de prévenir les risques et d'éviter la crise. Nyström et Starbuck appelaient, dès 1984, les top managers à accepter la dissidence³. Wissema (2002) évoque une «insensibilité aux signaux rouges » de la part des managers, consistant à ne pas noter un signal, l'ignorer ou le supprimer. Grâce à l'intervention et à la considération des TSA, les top managers pourraient réagir promptement aux premiers symptômes de la crise.

La mise en place d'une politique de prévention des risques assumée en partie par les TSA leur confère un rôle préventif, alors que dans les politiques traditionnelles proposées, les TSA ont un rôle essentiellement réactif.

Toutefois, l'efficacité de cette prévention dépend de l'organisation d'une réelle écoute des TSA aux différents niveaux de l'organisation et de la possibilité de créer une interprétation collective autour de l'alarme tirée. Le TSA devient alors un acteur-clé du management stratégique, autour duquel est organisé un certain nombre d'actions. Un surplus organisationnel (financier, structurel, humain) doit donc lui être consacré. L'attribution d'un rôle de prévention aux TSA confère à la politique de TSA un coût beaucoup plus élevé que lorsque celle-ci se contente de résoudre les problèmes générés par le fait de tirer la sonnette d'alarme. Elle est d'autant plus coûteuse que le désapprentissage, la remise en cause permanente d'une organisation et de son management peuvent rapidement menacer la survie de l'entreprise. Or, si le management stratégique s'intéresse à la légitimité et à la compétitivité de l'organisation, il doit bien évidemment se préoccuper avant tout de sa pérennité (Koenig, 1996). Dès lors, si une politique de prévention par les TSA semble très intéressante à mettre en place pour des organisations devant gérer des risques majeurs (industriels, sanitaires par exemple) elle pourrait l'être moins pour des entreprises moins exposées à ces risques. L'arbitrage coût/bénéfice de l'organisation d'une prévention par les TSA dépend largement du type d'organisation considéré, de son activité et des externalités

³ : <<Top managers should listen to and learn from dissenters, doubters and bearers of warnings >>, . Nyström and Starbuck, 1984: 60

négligentes qu'elle provoque. A ce titre, pour aller plus loin, il pourrait être proposé de questionner le rôle des TSA dans les modèles de gestion dits contestables proposés par certains auteurs, dans le cadre d'entreprises appelées à opérer dans un contexte de contestabilité important (Hommel et Godard, 2001).

Il pourrait être aussi repris les réflexions du sociologue Chateauraynaud (2003) sur les conditions du passage d'une logique de gestion des risques à une logique de vigilance reposant sur la mobilisation d'acteurs et de ressources sans cesse inédits. En l'occurrence, l'auteur rappelle d'abord qu'en vertu du principe de l'interchangeabilité des places (« nous sommes tous concernés »), un TSA a plus de chance a priori de mobiliser sur un risque en engageant des éléments en dehors de son milieu immédiat (se référer à « un risque environnemental ... est plus porteur que la référence aux risques du métier... »). Mais il identifie cependant certaines conditions génériques d'une réelle prise en compte des alertes (et notamment quant elles émanent d'un acteur sous l'emprise d'un contrat de travail) qui mériteraient d'être étudiées dans notre perspective : nécessité de lier la problématique de la prise en compte de l'alerte à celle de son évaluation (ce qui suppose un dispositif et des outils d'évaluation) et nécessité de travailler à la séparation du lanceur d'alerte de son alerte. En effet, d'une part le TSA en s'exprimant cherche lui même au départ à se séparer du message qu'il porte (il cherche un relais) et d'autre part, seul un processus d'évaluation dégagé de tout enjeu de pouvoir peut assurer une réelle validité à l'alerte. L'auteur milite d'ailleurs au passage pour que le phénomène de TSA ne soit pas réduit à un problème de protection juridique individuelle mais soit associé plus largement à un problème de mise à l'épreuve collective des annonces, et in fine à la construction d'un espace de collecte, d'enregistrement et de mémorisation des signes.

2.2. Quelles incidences en matière d'instrumentation des TSA ?

A partir des développements qui précèdent, il est proposé quelques pistes de réflexion quant aux logiques d'instrumentation possibles des TSA ⁴.

Hatchuel et Weil (Hatchuel et Weil, 1992) retiennent trois dimensions pour définir un instrument de gestion : la philosophie gestionnaire, c'est-à-dire l'esprit dans lequel l'instrument est utilisé ; la vision simplifiée des relations organisationnelles qui le

⁴ Par instrument nous désignons ici un artefact au sens de Simon (Simon 69), c'est-à-dire le dispositif-interface construit par/pour une organisation pour appréhender un phénomène, ici en l'occurrence le phénomène « TSA ».

sous-tend et qui définit ses principaux acteurs, leurs rôles et enfin, un substrat technique, c'est-à-dire les ressources grâce auxquelles celui-ci peut fonctionner.

Le tableau qui suit présente à la fois l'approche traditionnelle de la politique de TSA et l'approche que nous proposons, au regard des trois dimensions précitées.

Tableau 2 : l'instrumentation des TSA

	Approche traditionnelle	Approche proposée
Philosophie gestionnaire	Gestion opérationnelle des TSA	Gestion stratégique des TSA
Logique dominante	Résolution d'une situation problématique, minimisation des effets	Interprétation d'une situation problématique (réponse au TSA + identification de leviers d'action)
Objectifs premiers	→ éviter l'alerte externe systématique → réduire les coûts induits par une alerte	→ traiter un processus d'alerte (interne ou externe) → rechercher un arbitrage entre de multiples objectifs → renforcer la fiabilité du système
Vision des relations organisationnelles	le TSA est une menace pour l'organisation (dissidence destructive) Relations fondées sur des obligations réciproques entre l'organisation et ses salariés	Le TSA est une opportunité de réflexion et de gestion (dissidence constructive) Relations de lutte-coopération avec toutes les parties prenantes
Substrat technique	Une organisation et une culture favorisant l'expression Un canal de communication sécurisé pour recevoir et traiter les plaintes	Une organisation tournée vers l'apprentissage, une culture de l'opposition, des dispositifs de débat contradictoire Un canal de communication sécurisé pour recevoir et traiter les plaintes articulé aux dispositifs de formation et d'évaluation/contrôle des stratégies dans l'organisation

Si la philosophie de l'approche traditionnelle des TSA est apparue réductrice au sens où elle se limitait à donner un objectif de type « résolution de problèmes » aux instruments de gestion, nous proposons qu'elle soit intégrée dans une philosophie gestionnaire plus ambitieuse qui articulerait un objectif de résolution de problèmes à des objectifs de type « aide à la formation/évaluation/contrôle » des stratégies dans les organisations.

Comme nous l'avons suggéré précédemment , un certain nombre de variables pourrait influencer la hiérarchisation de ces objectifs et la nature de leur articulation : mission de l'organisation et nature de son activité et des externalités qu'elle produit, nature de son contexte concurrentiel, culture de la dissidence, prégnance des modes de contrôle traditionnels, nature des mécanismes de gouvernance à l'œuvre, pouvoirs des parties prenantes, existence d'auditeurs internes. Il apparaît donc opportun avant de définir une politique de TSA, de tester empiriquement l'influence de ces facteurs.

Il conviendra, quoiqu'il en soit, de prévoir dans l'ensemble des politiques qui pourront découler de cette philosophie gestionnaire plus ambitieuse, une marge de manœuvre suffisamment grande pour que chaque organisation puisse adapter sa démarche à ses objectifs et ses propres caractéristiques.

Pour que le dispositif envisagé soit utilisable, utile et utilisé, d'autres réflexions pour l'organisation semblent par ailleurs incontournables.

Compte tenu des processus d'interaction sociale sur lesquels se fonde l'action de tirer la sonnette d'alarme, comment s'assurer de la prise en compte de l'alerte ? Comment l'évaluer ? Quelles qualités doit présenter le récepteur interne de premier rang ?

Quelles stratégies de communication doivent être envisagées pour faire connaître le rôle attendu des TSA dans l'organisation ?

Comment évaluer la performance du dispositif choisi afin de disposer d'éléments permettant de le faire évoluer et d'assurer en permanence son couplage aux préoccupations du management stratégique ?

Conclusion

La conception d'une instrumentation des TSA dans la perspective proposée suppose d'asseoir la validité théorique et empirique non seulement des concepts présentés ici mais également d'autres concepts qui pourront émerger dans l'avenir.

Par ailleurs, il apparaît au regard des développements précédents, que la manière d'appréhender les TSA relève pour partie de choix dans un espace de contraintes et de négociations.

Il est nécessaire en France d'ouvrir les débats sur ce sujet avant que le processus d'institutionnalisation des pratiques en la matière n'impose aux organisations françaises une vision anglo-saxonne de ce qu'est « une bonne pratique de TSA » et afin d'évaluer la pertinence des alternatives d'ores et déjà proposées pour certains corporations (cf. la clause de conscience pour les scientifiques et les ingénieurs par exemple).

Dans cet esprit, nous nous donnons comme programme de recherche d'asseoir théoriquement et empiriquement nos énoncés afin de passer d'une analyse de la révélation d'une mauvaise pratique à la définition des critères de choix des bonnes pratiques de la révélation.

Bibliographie

- Alford F., 2001, *Whistleblowers : Broken Lives and Organizational Power*, NY Cornell University Press, 2001
- Ansoff I., 1979, *Strategic Management*, McMillan, London
- Apesteguia, Dufwenberg, Selten, 2003, Whistle Blowing Actes du colloque sur l'expérimentation, ESA, Pittsburgh, 2003
- Arnold D., Ponemon L., 1991, Internal auditor's perceptions of whistle-blowing and the influence of moral reasoning. An experiment. Auditing : *Journal of Practice and Theory* (Fall) , p1-15
- Ashford B.E., Gibbs B.W., 1990, The double edge of organizational legitimation, *Organization Science*, 1, pp177-194
- Beer M. et Eisenstat R.A., 2000, The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*, Vol.41, N°4, pp29-40
- Bowen F. and Backmon K. 2003, Spirals of silence : the dynamic effects of diversity on organizational voice, *Journal of Management studies*, 40/6, pp1393
- Callahan, Dworkin, Fort, Schipani, 2002, Integrating Trend in whistleblowing and corporate governance : promoting organizational effectiveness societal responsibility and employee empowerment, *American Business Law Journal*, 40, pp178-215
- Charreaux, G. 1997, *Le gouvernement des entreprises ; corporate governance, théories et faits*, Economica.
- Charreaux G., 1998, Le rôle de la confiance dans la gouvernance d'entreprise, *Revue Sciences de Gestion*.
- Chateauraynaud F., 2003, Le lanceur d'alerte à l'épreuve du jugement : point de vue sur les conditions pragmatiques d'une vigilance citoyenne , *Colloque sur la protection du lanceur d'alerte sanitaire, Fondations Sciences Citoyennes*, Paris , 29/03
- Dowling J. and Pfeffer J., 1975, *Organizational legitimacy : social values and organizational behaviour*, Pacific Sociological Review, 18, pp122-136
- DiMaggio P.J. and Powell W.W. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago
- Dworkin T.M. and M.S. Baucus, 1998, Internal vs External Whistleblowers : a comparison of whistleblowing processes, *Journal of Business Ethics*, vol 17, 1281-1298.

Gundlach M.J. ; Douglas,S.C. and M.J. Martinko, 2003, The Decision to Blow the Whistle : A social Information Processing Framework, *Academy Of Management Review*, vol 28, N°1, pp 107-123.

Hatchuel A. et Weil B,1992, L'expert et le système, *Economica*

Hersh M.A., 2002, Whistleblowers, Heroes or traitors : individual and collective responsibility for ethical behaviour, *Annual Reviews Control*, N°26, p243-262

Hooks K., Kaplan S., Schultz J., 1994 , Enhancing communication to assist in fraud prevention and detection. *Auditing : Journal of Practice & Theory*, Vol.13, N°2, pp86-117

Hommel et Godard, 2001, Contestation sociale et stratégies de développement industriel. Application du modèle de la gestion contestable à la production industrielle d'OGM., *Cahiers 2001/015*, Laboratoire d'économétrie de l'école polytechnique.

Jubb P., 1999, Whistleblowing : a restrictive definition and interpretation, *Journal of business Ethics*, vol.21, N°1, p77

Keenan J.P., 2000, Blowing the whistle on Less serious Forms of fraud : A study of Executives and Managers, *Employee Responsibilities and rights Journal*, 12/4, pp199-217

Keenan J.P. 2002, Whistleblowing : A study of Managerial differences, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14/1, march

King, G., 1999, The implications of an organization's structure on whistleblowing, *Journal of business ethics*, vol 20, pp 315-326

Koenig, Gérard (1996) *Management Stratégique : Paradoxes, Interactions et apprentissage*. Nathan

Llory M., Carballeda G., Garrigou A. , 2001, Fiabilité organisationnelle, évolutions et perspectives. *In proceedings. of the second international conference of Integrated Design and Production*, CPI 2001. Fes, Maroc, octobre

Martinet Alain Charles, 1984, *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw Hill

Morrisson E.W., Milliken F.J., 2000, Organizational silence : a barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of management Review*, oct.,

Morrison E. W and F.J Milliken, 2003, Speaking up, remaining silent : the dynamics of voice and silent in Organizations, *Journal Of Management Studies*, sept, vol 40 :6, pp1354-1358.

Milliken F.J., Morrison E.W., Hewlin P.F.,2003, An exploratory study of employee silence : issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40, 6, p1453-1476

Morrison E. W and F.J Milliken, 2003, Speaking up, remaining silent : the dynamics of voice and silent in Organizations, *Journal Of Management Studies*, sept, vol 40 :6, pp1354-1358.

Murdoch H., 2003, Early Warning system, *Internal Auditor*, August

Near J. et Miceli M., 1984, The relationships among beliefs organizational position and whistleblowing status : a discriminant analysis, *Academy of Management Journal*, 27, pp687-705

Near J. et Miceli M., 1988, Individual and situational correlates of whistleblowing, *Personnel psychology*, 41/2, pp267-282

Near J., Dworkin and Miceli, 1993, Explaining the Whistle-Blowing process : suggestions from power theory and justice theory, *Organization Science*, 393-411.

Near J. et Miceli M., 1995, Effective whistle-Blowing, *Academy of Management Review*, vol.20, N°3, juillet, p680

Near J. and Miceli M., 1996, Whistle blowing, Myth and reality, *Journal of Management*, n°22.

Nyström P.C and W.H Strabuck, 1984, To avoid crises unlearn, *Organizational Dynamics*, spring , pp53-65

Perry N., 1998, Indecent exposures : theorizing whistleblowing, *Organization Studies*, spring Vol.19 N°2, p235

Ponemon L, 1994.; Whistle-blowing as an internal control mechanism : individual and organizational considerations, *Auditins : journal of Practice and Theory*, vol 13, 2, fall,

Romme A.G., 1999, Domination, Self-Determination and Circular Organizing, *Organization Studies*, 20/5, pp 801-831

Simon H.A., 1969, *La science des systèmes, Science de l'artificiel*, MIT Press, Cambridge

Sims R.L., Keenan J.P., 1998, Predictors of external whistleblowing : organizational and Intrapersonal Variables, *Journal of Business Ethics*, 17, pp411-421

Spirglasz M., 2005 , La gestion des nouveaux risques, *Revue Française de Gestion*, à paraître.

Stanley, J.D., 1981, Dissent in Organizations, *Academy of Management Review*, 6/1, pp.13-19

Suchman M.C. , 1995, Managing legitimacy : strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, Jul 1995, p571

Tamuz , 2001, Learning disabilities for regulators : the peril of organizational learning in the air transportation industry, *Administration & Society*, vol.33, N°3., pp276-302

Vaughan D; 1990, Autonomy, interdependence, and social control : NASA and the space shuttle Challenger, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp225-258

Verna G., 1999, Ethique et intelligence stratégique, 2^o colloque d'Intelligence stratégique, Lille, 1999

Vershoor C. , 2003, Are Whistle-blowers heroes or just doing their jobs ?, *Strategic Finance*, Vol 84 : 9 pp18-19

Warren, D.E., 2003, Constructive and destructive deviance in organizations, *Academy of management review*, vol28, N°4, 622-632.

Wissema H., 2002, Driving through red lights, *Long range planning*, vol. 35, PP 521-539.

Xu Y. et Ziegenfuss D., 2003, Reward Systems, Moral reasoning, and internal auditors' whistle-blowing wrongdoing behaviour, Working paper June 2003, Dpt. Accounting, Old Dominion University,