

Le *Whistleblowing* peut-il être considéré comme une pratique socialement responsable ? Analyse par le prisme de la liberté de l'acteur salarié.

Sandra Charreire-Petit
Université Paris Sud 11/Pesor
Sandra.charreire-petit@u-psud.fr

Joëlle Surply
Université Paris Sud 11/Pesor
Joelle.surply@u-psud.fr

Résumé :

Le *Whistleblowing* est une pratique qui vise à lutter contre la fraude et, plus généralement, contre les dysfonctionnements d'ordre comptable et financier en donnant la possibilité au salarié d'exercer un contrôle interne *via* une procédure d'alerte. Dans le contexte français, le *Whistleblowing* n'est pas inscrit dans la loi, mais il relève d'un ensemble de dispositifs mis en œuvre *via* des chartes d'entreprises. Il s'agit d'une pratique qui relève d'un engagement volontaire pour aller au-delà du cadre légal afin de satisfaire les parties prenantes. Le *Whistleblowing* pourrait alors bien être qualifié de pratique socialement responsable. Cet article répond à une question jusque là non étudiée : comment le déploiement du *Whistleblowing* affecte-t-il la liberté de l'acteur salarié et, de manière liée, le management stratégique de l'entreprise ? Cette recherche est exploratoire et vise à mettre en évidence des marges de manœuvre pour les salariés face à la fraude et/ou à la suspicion de fraude. Nous mettons en évidence que cette pratique est porteuse d'un paradoxe entre des principes affichés (favoriser l'expression d'un libre arbitre) et les pratiques (maintenir l'ordre existant et la domination hiérarchique). Nous montrons ensuite que les acteurs peuvent s'affranchir de ce paradoxe par deux stratégies types qui contribuent à rétablir le libre arbitre du salarié : la remise en cause du devoir d'obéissance à la hiérarchie d'une part, et l'obéissance à la loi comme acte de liberté, d'autre part. Le principal résultat de cette recherche – les deux stratégies types *supra* – est présenté sous la forme d'un jeu de propositions comportant cinq hypothèses ou propositions. Nous portons ici un regard critique sur une association hâtive entre une pratique et la dimension socialement responsable dont l'entreprise se prévaut.

Mots clés : RSE, Outil (pratique) de gestion, méthodologie qualitative, *Whistleblowing*, liberté du salarié, obéissance.

Introduction :

Le *Whistleblowing*, issu de la loi américaine Sarbanes Oxley en 2002, est une pratique nouvelle qui vise à lutter contre la fraude et, plus généralement, contre les dysfonctionnements d'ordre comptable et financier, en faisant le pari de la loyauté des salariés à l'entreprise. Pour ce faire, une possibilité d'alerter leur est donnée *via* des dispositifs, le plus souvent anonymes, de remontée d'information. Cette pratique est particulière au sens où elle s'inscrit dans un discours managérial apaisant qui prône une entreprise responsable, laquelle doit compter sur ses salariés pour être vigilants, surveiller et, le cas échéant, alerter d'autres parties prenantes si des dysfonctionnements se présentent comme probables ou avérés. Dans le contexte français, le *Whistleblowing* n'est pas inscrit dans la loi, mais il relève d'un ensemble de dispositifs mis en œuvre *via* des chartes d'entreprises. Il s'agit d'une pratique qui relève d'un engagement volontaire pour aller au-delà du cadre légal afin de satisfaire les parties prenantes. Pour Maclagan (1998), la RSE consiste à identifier et à satisfaire les intérêts de ceux qui sont affectés par les actions de l'organisation. Le *Whistleblowing* pourrait alors bien être qualifié de pratique RSE. Cette association est d'ailleurs développée dans des recherches en droit social, notamment par Daugareilh (2008). Pour l'auteur, la RSE est un moyen de créer des normes, notamment unilatérales, qui proposent des modalités d'alerte et de contrôle interne, le *Whistleblowing* étant l'une d'elles.

De nombreux contributeurs ont montré la complexité de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise et ont tenté d'en délimiter les contours. La difficulté de l'exercice est cependant soulignée, en dépit de l'intérêt croissant pour la notion, tant dans les travaux de recherche que dans les débats de société. Reynaud (2008) oppose deux courants principaux : celui d'une responsabilité dite « économique » à celui d'une responsabilité élargie aux sphères sociales et environnementales. Pour Maclagan (1998), la RSE ne peut s'affranchir de l'identification des parties prenantes mais aussi de leur satisfaction. Dans leur généalogie du concept de RSE, Acquier et Aggeri (2008), relèvent également la profusion des « formulations de la RSE » et montrent la déclinaison très progressive de « l'idée de RSE » depuis les années soixante en une série d'outils et de dispositifs de gestion. Ainsi, des pratiques de type RSE sont apparues, sans toutefois qu'elles soient qualifiées de manière précise et circonscrites de façon fine. Dans leur proposition d'une typologie des stratégies de RSE, Martinet et Payaud (2008) montrent à ce propos la multiplicité des pratiques et des partenaires impliqués dans une démarche RSE. En réalité, ce que l'on appelle aujourd'hui

RSE ou démarche RSE relève du ré examen, en 2000, des préambules des grands textes internationaux (OCDE et OIT) qui constituent « des textes de cadrage de la RSE » (Daugareilh, 2009). Ce ré examen permet une ré appropriation de pratiques et leur qualification dans le champ de la RSE.

Parmi les différentes acceptions débattues de la responsabilité sociale des entreprises, les travaux de la commission européenne sont les plus fréquemment mobilisés. C'est sur ces derniers que nous nous appuyons ici. Dès 2001, pour le livre vert de la Commission Européenne, la RSE est définie comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». En 2004, un forum plurilatéral européen précise encore que la RSE conduit les activités de l'entreprise en tenant compte des parties prenantes tout en s'efforçant, de manière continue, de minimiser les impacts sociaux et environnementaux négatifs et de maximiser les effets positifs. Ces approches restent cependant bien générales et rendent *in fine* compte de la maturation en devenir de ces questions à travers des pratiques largement encore en émergence. Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), la capacité de mobilisation des champs professionnel et politique sur ces questions permet que les parties prenantes instrumentent plus ou moins la démarche à travers des pratiques de gestion. Tout en soulignant le caractère moins récent qu'il n'y paraît de la responsabilité sociale de l'entreprise, Martinet (2008 : 105) note que, pour certains, la RSE peut être entendue comme « *la dernière innovation de la panoplie managériale née de l'éclatement des bulles spéculatives et des scandales financiers qui ont marqué le passage du XX^e au XXI^e siècle* ».

Interroger le *Whistleblowing* en tant que pratique RSE apparaît ainsi comme un questionnement pertinent, tant pour éclairer la diffusion de cette pratique que pour avancer dans la qualification de ce qu'est et de ce que n'est pas une pratique RSE. Dans cet article, nous centrons l'analyse sur le déploiement de la pratique du *Whistleblowing* en considérant la partie prenante concernée au premier chef par son usage, à savoir l'acteur salarié. Plus précisément, nous étudions comment le déploiement du *Whistleblowing* affecte la liberté de l'acteur salarié et, de manière liée, le management stratégique de l'entreprise. Nous mettons ici en évidence que cette pratique est porteuse d'un paradoxe entre des principes affichés (favoriser l'expression d'un libre arbitre facilité par le *Whistleblowing*) et les pratiques (maintenir l'ordre existant qui fait prévaloir la domination hiérarchique). Ce faisant, nous

montrons que les acteurs peuvent s'affranchir de ce paradoxe par deux stratégies types qui contribuent à rétablir le libre arbitre du salarié. De manière générale, nous portons un regard critique et nous alertons sur les dangers et les effets pervers d'une association hâtive entre de telles pratiques et la dimension socialement responsable dont l'entreprise se prévaut.

Éléments de méthode :

Cet article constitue une des investigations conduites dans le cadre d'un projet de recherche financé par l'ANR et visant à apprécier le potentiel régulateur de la RSE. Par conséquent, la présente recherche s'inscrit plus largement dans un programme de recherche dont un des axes consiste à explorer les liens entre pratiques organisationnelles et pratique de la RSE. Pour interroger le *Whistleblowing* en tant que pratique, et, le cas échéant, en tant que pratique RSE, nous choisissons la voie de l'exploration qualitative. Les développements et propositions prennent appui sur des données essentiellement secondaires. L'originalité méthodologique relève ici de la place consacrée à l'étude de sources documentaires variées émanant des entreprises, mais aussi des organisations syndicales ainsi que des rapports produits par des institutions (ex. OCDE) ou rédigés à la demande du gouvernement français (rapport Antonmattei-Vivien). Des sources juridiques ont également été étudiées, en particulier des commentaires d'arrêt et de circulaires parus dans des revues juridiques comme *Droit du Travail* notamment. Ainsi, l'étude des littératures consacrées au *Whistleblowing*, à l'alerte professionnelle et à la RSE confrontées aux données secondaires mobilisées fait émerger deux stratégies types, reflétant les marges de manœuvre des acteurs salariés dans ces dispositifs. Notre réflexion a été également nourrie par les nombreuses rencontres que nous avons faites dans le cadre de ce programme ANR (entretiens semi-directifs nombreux avec des responsables syndicaux, des DRH, des directeurs « *compliance* » ainsi qu'avec des salariés). Aussi, même si ces données n'ont pas été mobilisées très directement pour le présent article, elles nous ont, à n'en pas douter, permis d'avancer sur la formulation des stratégies types que nous mettons en évidence. Le choix d'une étude exploratoire étayée principalement par des sources secondaires se justifie notamment par le caractère relativement récent pour les acteurs du phénomène étudié (la mise en œuvre du dispositif de *Whistleblowing*) et par la place de cette partie prenante particulière que représentent les salariés dans la justification d'une politique RSE. En suivant les recommandations de Maxwell (2005), nous nous donnons la possibilité de confronter des données différentes mais qui éclairent un même phénomène. Cela confère à nos conclusions plus de crédibilité que si elles n'avaient émergé que d'une seule source.

1. Des principes de RSE en tension avec les pratiques des entreprises

La loi Sarbanes Oxley, posée dès 2002 comme une réponse aux affaires de type Enron aux Etats-Unis et dans le monde, ouvre, en apparence, de nouveaux espaces de liberté aux acteurs salariés des firmes en les impliquant dans le contrôle interne exercé, principalement, envers les dirigeants et les managers. En effet, le scandale ENRON aux Etats-Unis a démontré dès 2001 les dégâts causés par les malversations internes, provoquant, notamment, l'anéantissement des revenus des actionnaires, la destruction d'emplois salariés. La responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis des différentes parties prenantes est pointée alors que des défaillances affectant les modalités de contrôle interne sont mises en exergue. Selon une enquête du *Financial Times*, publiée le 11 mai 2009, les fraudes¹ commises, en 2008, dans les entreprises américaines ont conduit à la perte de 7 % de leur chiffre d'affaires, équivalant à un montant total de 728 milliards d'euros. Ces chiffres posent encore la question de l'efficacité du contrôle interne. Selon Flament (2005), le salut peut venir des salariés car ils savent ce qui se passe dans l'entreprise, et ils peuvent alors prévenir, alerter, dénoncer... s'ils n'en sont pas dissuadés par la crainte, en particulier celle d'un licenciement. Le dispositif *Whistleblowing* vise à fournir le cadre adéquat pour l'exercice d'une modalité de contrôle interne efficace, exercée par les salariés « nombreux et compétents ».

En France, la pratique du *Whistleblowing* s'inscrit déjà dans le principe existant du droit à la liberté d'expression² dont bénéficie le salarié, sauf abus de sa part, dans l'entreprise et en dehors de celle-ci. Un arrêt de la Cour de Cassation (juin 2004) rappelle ce droit et affirme que la liberté d'expression ne peut trouver de restrictions que celles qui seraient justifiées par la nature de la tâche à accomplir, tout en étant proportionnées au but recherché³. Cependant, le dispositif *Whistleblowing* introduit également de la nouveauté en soutenant un double principe. En premier lieu, le principe du *Whistleblowing* affermit potentiellement la liberté du salarié en bouleversant les relations dans l'entreprise. En effet, il consiste à offrir un espace de liberté plus important au salarié en desserrant la contrainte hiérarchique grâce à de nouveaux dispositifs d'alerte. C'est dans cette perspective que le cercle d'éthique des affaires⁴ estime que le *Whistleblowing* peut être mis en place « comme un canal nouveau de liberté

¹ D'après le cabinet Ernst & Young, « la fraude n'est pas définie sur le plan juridique. C'est un terme générique qui englobe la corruption, les fausses déclarations et les détournements d'actifs » (Les échos, 22 et 23 mai 2009)

² En France, ce droit s'inscrit dans le cadre du préambule de la Constitution.

³ Arrêt de la Chambre Sociale de la Cour de Cassation, en date du 22 juin 2004 (n° de pourvoi : 02-42446).

d'expression » pour les salariés⁵. En second lieu, le principe vise à renforcer l'exercice du libre arbitre de l'acteur en lui donnant la possibilité d'évaluer une situation et d'agir en donnant l'alerte.

Ce principe structurant du dispositif de *Whistleblowing* va être présenté (1.1). Cependant, la liberté nouvelle ainsi octroyée (lancer l'alerte) rencontre difficilement les usages (1.2). En effet, elle entre en tension avec le mode relationnel dominant d'une part, et l'usage de cette liberté est sanctionné par des représailles exercées sur le lanceur d'alerte, d'autre part. Nous soulignons ainsi le paradoxe créé entre, d'une part, le principe libérateur du *Whistleblowing* et, d'autre part, les contraintes et les limites de la pratique.

1.1. *Whistleblowing* : une plus grande liberté pour le salarié ?

La fraude est bien une préoccupation RSE dès lors qu'elle s'inscrit dans le questionnement formulé par Cazal (2008 : 15) : « de quoi l'entreprise est-elle responsable et devant qui ? ». Cependant la réponse n'apparaît pas clairement. En effet, au-delà de la qualification de la fraude, reste posée, d'abord, la question de ses effets et des nuisances qu'elle provoque. Antonmattéi s'interroge sur l'intérêt à dénoncer, si les torts causés à l'entreprise sont appréciés comme négligeables ou secondaires, notamment par rapport au préjudice d'une perte de réputation induite par les révélations du *Whistleblower*. Ensuite, la responsabilité s'apprécie aussi dans le rapport de force entre les différentes parties prenantes... Ces considérations mettent en évidence la complexité et la relativité d'une démarche RSE par l'enchevêtrement d'intérêts et d'acteurs en présence. Dans ce contexte, le dispositif de *Whistleblowing* peut apparaître comme un levier de transformation du rapport de force classique entre parties prenantes « dirigeants » et « salariés ».

⁵ Cette position du cercle éthique est en particulier évoquée par Mauduit (2008).

Les relations de travail s'inscrivent dans l'obéissance à travers, notamment, le cadre juridique du contrat de travail (lien de subordination) et se manifestent dans le contexte managérial d'une relation d'agence (le salarié est l'agent du manager pour atteindre les objectifs assignés). Or, le dispositif de *Whistleblowing* place l'acteur salarié en dehors du rapport de prescription hiérarchique. En effet, la possibilité qui lui est conférée d'exercer un contrôle sur les activités du manager, (ou des pairs), signifie théoriquement qu'il peut s'exprimer en dehors de tout assujettissement. Les relations hiérarchiques n'ont cependant pas attendu le déploiement du dispositif de *Whistleblowing* pour considérer la nécessité d'une forme de désobéissance⁶.

Le *Whistleblowing* peut être à la source d'une nouvelle liberté. En effet, il introduit une innovation majeure dans les relations de travail dans la mesure où l'alerte peut s'exercer en dehors de tout circuit hiérarchique. En effet, de manière très pragmatique, le principe du *Whistleblowing* reconnaît que l'alerte a peu d'opportunité d'être instruite par le dirigeant ou le manager qu'elle dénonce, dès lors que ce dirigeant en est à la fois la cible et le destinataire. Aussi, la possibilité d'alerter, le plus souvent, par une ligne téléphonique gérée par une société extérieure à la firme, consacre-t-elle l'autonomisation, provisoire et ponctuelle, du salarié vis-à-vis de sa hiérarchie.

En synthèse, le desserrement de la contrainte hiérarchique est nécessaire pour libérer le témoignage du salarié. Mais pas seulement. Il l'autorise également à exercer son libre arbitre, c'est-à-dire à apprécier l'éventuelle dimension frauduleuse d'une situation, à en évaluer les effets et à décider d'alerter ou non, en conscience. En ce sens, le salarié peut cheminer vers l'autonomisation de son comportement en construisant sa stratégie pour s'emparer d'espaces de liberté. Aussi, si la liberté peut être appréhendée comme absence de contrainte hiérarchique pour agir, est-elle aussi expression du libre arbitre caractérisé par l'action intentionnelle du salarié.

Pour user du *Whistleblowing*, il est cependant nécessaire que le statut et/ou la position du salarié dans l'entreprise ainsi que ses compétences lui offrent l'opportunité d'évaluer avec pertinence la situation observée. Encore faut-il aussi, et les tribunaux en apprécieront la qualification et la portée, que le salarié ne commette pas d'abus dans l'usage de sa liberté d'exprimer et de révéler une fraude.

⁶ A titre d'exemple, en droit du travail français, l'article L.4131-1 reconnaît au salarié le droit de se retirer d'une situation de travail s'il estime, notamment, qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé. L'employeur ne peut demander au travailleur de reprendre son activité si le danger grave et imminent persiste.

Dès lors, pourquoi le salarié décide-t-il de « souffler dans le sifflet » ? Dyck *et al.* (2007 : 30-36) s'intéressent à ce qu'ils nomment l'« odysée » du *whistleblowing*, marquant ainsi la longueur et la difficulté des efforts à consentir pour exercer le droit à alerter.

Si le *Whistleblowing*, favorise théoriquement le libre arbitre de l'acteur, force est de constater que celui-ci ne s'exprime par de manière identique de part et d'autre de l'Atlantique. Si, aux Etats-Unis, l'obtention d'une récompense pour la révélation d'une fraude, commise contre l'Etat, peut être obtenue, elle n'explique qu'une partie seulement des alertes. En effet, d'après la recherche conduite par Dyck *et al.* (2007 : 32), pour 35 % des acteurs salariés lanceurs d'alerte, il est difficile de trouver « une logique rationnelle » à leur engagement dans une procédure d'alerte. En France, la situation est différente. La récompense du lanceur d'alerte n'est pas envisagée par les dispositifs. Le contexte historique singulier constitue sans aucun doute une explication. A titre d'exemple, chez Ducros, filiale française de la société américaine McCormick (leader mondial des épices), la *hot line* installée dès 2003 a été immédiatement rebaptisée « Allô Collabo » par les salariés. Selon l'enquête européenne réalisée par Ernst et Young (2007), en France, seules 39 % des personnes interrogées « pensent que les salariés de leur société se sentiraient libres de signaler un éventuel cas de fraude dans leur entreprise ».

Dyck *et al.* (2007) pointent aussi ce qu'ils nomment le « paradoxe du *Whistleblowing* ». En effet, les salariés sont les premiers lanceurs d'alerte, tandis que ceux dont la mission est précisément de contrôler puis d'alerter (ex. auditeurs, organismes de régulation des marchés financiers) usent bien moins de cette possibilité. Or, les salariés sont, parmi tous les lanceurs d'alerte, ceux qui ont le moins d'intérêt et d'incitation à « souffler dans le sifflet ».

Dyck *et al.* (2007) montrent que ces acteurs salariés sont à l'origine de 19,2 % des alertes lancées, se plaçant ainsi au premier rang des *whistleblowers*. Ceci montre à l'évidence que les lanceurs d'alerte sont multiples et qu'aucune autre catégorie d'acteurs ne parvient à représenter plus du cinquième des alertes lancées.

Dans la pratique, le recours à l'alerte peut se révéler coûteux pour l'acteur salarié qui supporte des « coûts émotionnels très élevés » (Dyck *et al.*, 2007 : 31) et des risques tout aussi élevés de représailles professionnelles dès lors que perdure la domination exercée par le pouvoir hiérarchique ou, encore, que s'exerce l'ostracisme des pairs.

1.2 Liberté d'alerter ou tension et sanction en pratique ?

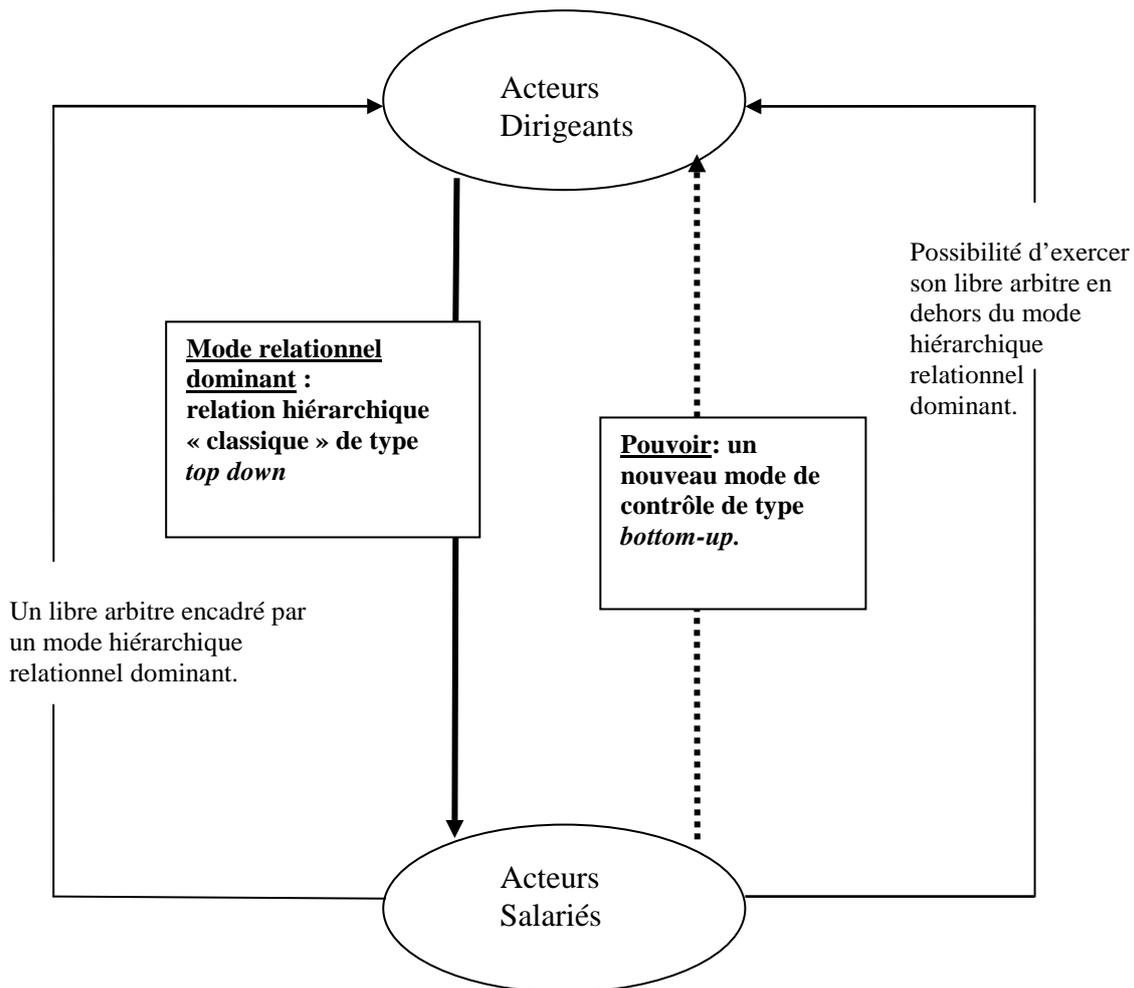
Nous soutenons, dans cet article, l'idée d'un écart entre les principes sous-tendus par le déploiement du *Whistleblowing* (dessalement apparent de la contrainte hiérarchique pour un exercice facilité du libre arbitre) et la réalité des pratiques. Cet écart, révélant un paradoxe, s'exprime par une tension avec le mode relationnel hiérarchique dominant d'une part, et par le risque de sanction pour le lanceur d'alerte, d'autre part. Comme le postulent Perret et Josserand (2003 : 9) à propos d'un paradoxe qu'ils qualifient de pragmatique, celui-ci « *ne situe pas la contradiction à l'intérieur de ce qui est dit (écrit, formalisé...), mais dans l'effet que produit ce qui est dit* ». Avec le déploiement du *Whistleblowing*, une « liberté » nouvelle est octroyée à l'acteur mais son exercice se traduit, *in fine*, par la perpétuation d'une relation hiérarchique, d'une part, et par la conscience d'un risque qui inhibe l'exercice même du libre arbitre associé à cette « liberté » nouvelle, d'autre part.

- **Tension avec le mode relationnel hiérarchique dominant**

Le pouvoir du salarié est porteur de liberté car il l'affranchit de certaines contraintes et/ou le met en situation d'exercer son libre arbitre. Concrètement, il peut agir pour éviter la survenance d'irrégularités. Le salarié exerce son libre arbitre dès lors qu'il montre sa compétence à évaluer les caractéristiques d'une situation, sa pertinence, ses effets sur la performance de l'entreprise et, éventuellement sur le respect des intérêts des actionnaires. Le pouvoir de l'acteur salarié l'exonère, au moins dans le principe, de contraintes d'obéissance et l'autorise à s'affranchir de l'autorité hiérarchique en révélant la malversation. Que la fraude soit avérée ou non, le salarié est théoriquement protégé pour avoir lancé l'alerte. De Quénaudon et Gomez-Mustel (2009) rappellent que le droit français dispose de plusieurs dispositifs de protection des *Whistleblowers*. En effet, la jurisprudence, (depuis 1988) « *sous couvert de liberté d'expression* », puis une loi de 2007, pour ce qui concerne la dénonciation de faits de corruption, ont pour but la protection du salarié contre d'éventuelles mesures de représailles. Il est à noter cependant que l'empilement de règles pourrait bien manifester leur inefficacité ! En Grande Bretagne (ex. *Public Interest Disclosure Act, 1998*), aux Etats-Unis (ex. *Whistleblower Act, 2007* et un « *patchwork* de lois ») différentes mesures légales visent également à protéger le *whistleblower* de représailles éventuelles... c'est-à-dire aussi à permettre au *whistleblowing* de s'exercer afin de représenter une véritable opportunité de contrôle interne.

Ainsi, en suivant Dahl (1957 : 202-203), nous pouvons apprécier que l'existence d'un dispositif d'alerte confère un nouveau pouvoir à l'acteur salarié. A une relation de pouvoir hiérarchique « classique », inscrite dans une subordination de type « *top-down* », vient s'ajouter (et non se substituer), une relation de type « *bottom up* ». Ce nouveau sens relationnel, caractérisé par une forme de pouvoir de bas en haut, transforme les équilibres antérieurs de pouvoir et affecte les espaces de liberté des acteurs (Cf. figure 1).

Figure 1. : Le déploiement du *Whistleblowing* et son incidence sur les relations de pouvoir entre acteurs salariés et dirigeants.



L'institutionnalisation de la pratique du *Whistleblowing* légitime ainsi l'exercice du pouvoir de contrôler et d'alerter de l'acteur salarié. Cette légitimité nouvelle entre en tension avec celle du pouvoir hiérarchique dominant. L'acteur salarié est ainsi investi d'un pouvoir institutionnalisé qui l'autorise – ou le contraint - à dénoncer les actes frauduleux dont il aurait connaissance. La relation hiérarchique dominante est alors susceptible d'entrer en tension avec tout projet de lancement d'une alerte, car celle-ci peut s'accompagner de représailles.

- **Sanction pour l'acteur lanceur d'alerte**

La crainte des représailles est intégrée *a priori* par les acteurs. Elle pèse comme une contrainte qui oriente la décision de souffler ou de ne pas souffler dans le sifflet. Evoquant les affaires Enron et World Com et le silence de « *milliers de personnes qui auraient pu être lanceurs d'alerte* », Ralph Nader⁷ (2003) remarque qu'un dictateur n'aurait pas imposé le silence avec plus d'efficacité que le « système » de l'entreprise. Dans la vie de l'entreprise, les cas déjà avérés de recours à l'alerte, tendent à occasionner nombre de désagréments à l'acteur lanceur d'alerte. Il endosse le plus souvent, contre son gré, le rôle de « *délateur* », de traître, plutôt que celui de « *héros* » (de Bry, 2006), défenseur des intérêts des parties prenantes.

La finalité d'une alerte lancée par un acteur sert d'abord les intérêts des actionnaires en révélant les irrégularités commises par des dirigeants ou des managers, voire des pairs. Or, le plus souvent, ce sont les dirigeants des entreprises eux-mêmes qui ont à traiter de l'alerte. Ces derniers tendent à protéger leur carrière et leur réputation en dissuadant les candidats à l'alerte de « souffler dans le sifflet » en usant de représailles à leur encontre. Comme le soulignent Lavan et Katz (2006 : 119) : « *vous n'avez pas besoin d'être nazi ou anarchiste ou criminel pour que votre patron vous licencie. Il suffit de recourir au Whistleblowing pour dénoncer des activités illégales [...]* ».

L'acteur salarié qui « souffle dans le sifflet » subit le plus souvent des représailles. Si celles-ci s'expriment le plus souvent sous forme de licenciement, de pressions pour démissionner, de refus de promotion, d'éviction de certaines missions, ou encore de mise à l'écart, Beard (2007 : 34) remarque que la « créativité » en matière de représailles s'étend à bien d'autres formes incluant, entre autres, la menace, le harcèlement, les réprimandes, la surveillance, l'inscription sur des « listes noires ». Les réticences portent tout autant sur les représailles des supérieurs que sur l'opprobre exprimé par les pairs envers le « dénonciateur ». Rappelons que l'étude conduite par Dyck *et al.* (2007) met en évidence les pratiques répréhensibles déployées contre les acteurs salariés lanceurs d'alerte. Ces derniers bénéficient des plus faibles incitations à utiliser le droit d'alerte alors même (ou, peut-être au motif ?) qu'ils disposent d'un accès privilégié à l'information concernant les fraudes. L'étude pointe

⁷ D'après une citation de Ralph Nader extraite de *healthcare financial management*, juillet 2003, p 82.

encore que 82 % des lanceurs d'alerte, non anonymes, ont été licenciés ou ont subi une dégradation de leur situation au sein de leur entreprise, en termes d'ostracisme, d'attaques verbales et parfois physiques. A titre d'exemple, nous pouvons évoquer le cas de l'auditrice licenciée par son cabinet d'audit, Salustro Reydel, après avoir dénoncé les fraudes de Vivendi Environnement en 2002 (Liaisons Sociales Magazine, mai 2005 : 48). C'est encore cet employé de banque suisse, qui a dénoncé des malversations. Outre le licenciement, il a souffert d'autres préjudices financiers et moraux. Il a été traité de « traître à sa branche », a assumé seul les frais d'un procès qui a duré quatre ans et il n'a pas retrouvé d'emploi. (Schwaab, 2009).

Une tension forte peut ainsi être repérée à deux niveaux ; celui de l'acteur salarié et celui de l'entreprise. Le premier niveau questionne le choix du salarié, pris entre sa liberté pour alerter et les risques de sanctions encourues. Le second niveau interroge l'entreprise qui déploie une démarche RSE, se donnant le projet d'un apparent engagement social mais s'affranchissant, dans le même temps, d'une préoccupation des salariés pour privilégier les autres parties prenantes. Pour F. Fayol, secrétaire général de l'organisation syndicale CFDT Cadres en 2007, cela interroge en retour la crédibilité de la responsabilité sociale de l'entreprise. Au plan académique, Allouche *et al.* (2005) soulignent les dangers d'un « discours lénifiant », venant appuyer une « illusion morale ». Pour Postel *et al.*, (2009 : 147-159), la RSE apparaît même comme une démarche d'« évitement du débat avec les salariés » qui deviennent « les parents pauvres de la RSE ».

Face à ces tensions d'ordre individuel mais aussi collectif, que peut réellement faire l'acteur salarié ? Quelle est sa marge de manœuvre en cas de suspicion de fraude ? Par quels leviers peut-il réellement exercer sa liberté au sein d'une entreprise dite socialement responsable ? L'exercice de son libre arbitre peut-il être considéré comme un acte de loyauté à des principes RSE ? Ces questions sont tour à tour débattues et illustrées dans la seconde partie.

2. Dans l'entreprise socialement responsable, faut-il désobéir pour être libre?

La littérature, confrontée aux données secondaires mobilisées fait émerger deux stratégies types, reflétant les marges de manœuvre de l'acteur salarié. La première aboutit à la remise en cause du devoir d'obéissance en raison du conflit entre la loyauté à l'entreprise et le devoir de protéger les intérêts de diverses parties prenantes (2.1.). La seconde consiste à résoudre le dilemme dans l'obéissance à la loi, sans nier le libre arbitre du salarié (2.2.).

2.1. Quand désobéir est un acte de loyauté envers l'organisation

La première des stratégies, potentiellement développée par l'acteur salarié, aboutit à questionner son devoir d'obéissance envers la hiérarchie. La liberté de l'acteur peut n'être qu'un leurre si l'entreprise s'empare de la question de la RSE, à travers des discours, des codes et autres chartes, pour définir et imposer ce qui est juste, ce qui est bon. La liberté est questionnée dans deux registres enchevêtrés voire contradictoires, celui de la liberté des choix de l'acteur – révéler ou ne pas révéler les fraudes dont il a connaissance -, celui de la loyauté à son organisation et non à une hiérarchie qui autorise la fraude, voire y participe. La loyauté à l'organisation l'incite (en France) ou l'oblige (aux Etats-Unis) à « souffler dans le sifflet ».

L'octroi d'une liberté nouvelle est-elle une condition suffisante de son exercice ? Telle est la question si l'on veut qualifier l'impact potentiel du déploiement d'un tel dispositif. Répond-t-il à un besoin ? Pour qui ? Pour ceux à qui une liberté nouvelle est accordée ? La légitimité de la liberté concédée par la loi ne suffit pas pour que le salarié décide de l'exercer. Le formalisme d'une loi et celui d'un code éthique demeurent sans effet quand ils ne sont pas inscrits dans les pratiques. C'est pourquoi la liberté concédée apparaît-elle factice si elle ignore la situation et les intérêts de celui qui l'exerce. Elle l'est encore quand la contrainte hiérarchique domine, notamment en sanctionnant le recours à l'alerte. Dortier (2008 : 9) marque ainsi une différence entre la « *liberté formelle* » (ex. celle qui est octroyée par la loi SOX et le code éthique) et la « *liberté concrète* », qui se manifeste par l'exercice d'un « *pouvoir concret de faire ce que l'on entend* » (ex. contrôler les managers, alerter). L'acteur salarié dispose cependant toujours de marges de manœuvre. En effet, « *même si les actions et les décisions des acteurs se déroulent dans un contexte structuré, le poids des contraintes*

n'équivaut jamais à un déterminisme » (Terressac, 2003 : 505). Ainsi, l'acteur peut-il s'affranchir de son devoir d'obéissance et se mettre à distance des injonctions et du poids hiérarchiques.

En d'autres termes, la liberté de l'acteur salarié se manifeste lorsqu'il évalue que des pratiques sont non conformes – ou non socialement responsables - et décide d'agir. Ce que l'on appelle « liberté » du point de vue de l'acteur se nomme « désobéissance » du point de vue de l'organisation...Tel est l'enjeu, pour l'acteur, du dilemme ainsi posé. Le salarié désobéissant doit avoir le « *courage de se servir de son propre entendement* » (Kant, 1786), c'est-à-dire celui de s'affranchir d'une soumission qui peut être culturelle ou hiérarchique. La désobéissance est représentée par le refus d'avoir à choisir entre soumission et démission. L'acteur prend ainsi le parti de s'exprimer selon l'éthique (Hirschman, 1970). Schwaab (2009) illustre cette situation par le cas de certains salariés de banques suisses. Passant outre leurs obligations de réserve et le devoir de « fidélité » à leur employeur, ils ont pris le risque de « dévoiler des secrets internes » quand ces derniers constituaient des faits répréhensibles.

L'obéissance, qui consiste à « *modifier son comportement afin de se soumettre aux ordres d'une autorité légitime* » (Allard-Poesi, 2006 : 32), peut aboutir à prendre une mauvaise décision ou à adopter un comportement non responsable, notamment si le courage vient à manquer à l'acteur. Comme l'indiquent Kelman et Hamilton (1989), cela s'apparente alors à un « crime d'obéissance ». Ce crime d'obéissance a pu conduire des acteurs d'Enron à se conformer aux ordres pour sauvegarder leurs emplois. Friedrichs (2007 : 88) explique la « débâcle » Enron par une forme de complicité passive des acteurs salariés avec un système qui privilégiait explicitement la rentabilité au détriment de la responsabilité. En outre, le système Enron d'évaluation de la performance des salariés, baptisé « *rank and yank* » signifiait explicitement que les emplois de ceux qui « échouaient à se conformer aux attentes du management » étaient en danger. Dans un tel environnement, le respect des règles et la soumission à l'obéissance peuvent conduire les salariés à abandonner leur esprit critique pour « *utiliser les ordres de l'autorité comme guides de leur action* » (Allard Poesi, 2006 : 39). Cette attitude peut expliquer des dysfonctionnements de l'organisation et notamment ceux qui concernent « les crimes d'obéissance », c'est-à-dire des actes considérés comme illégaux ou immoraux et qui sont commis en réponse aux ordres d'une autorité légitime (Beu, Buckley, 2004). D'autres auteurs contestent l'existence même d'un tel dilemme –désobéissance vs loyauté-, arguant que la fraude peut annuler l'obligation de loyauté.

Ainsi, le *Whistleblowing* peut-il entrer en conflit avec la loyauté due à la hiérarchie (Lindblom, 2007 : 413). Le salarié doit-il alerter pour révéler des irrégularités comptables ou financières ? Doit-il dénoncer son manager et/ou refuser d'appliquer ses consignes en passant outre l'autorité hiérarchique qui impose l'obéissance ? Ou, à l'inverse, est-il préférable qu'il adopte un comportement loyal, c'est-à-dire obéissant, mais apporter, par son silence, sa caution à des irrégularités, et nuire ainsi aux intérêts d'autres catégories d'acteurs ? Une autre stratégie type s'ouvre au salarié pour se ménager des espaces de liberté : celle de ne pas s'inscrire délibérément dans le dilemme du refus d'obéissance *versus* d'une soumission à des injonctions d'ordre hiérarchique. Il s'agit de l'obéissance à la loi comprise « comme un acte de liberté ».

2.2. Quand obéir à la loi est un acte de liberté

Cette seconde stratégie type relève également de l'usage de marges de manœuvre et renvoie à deux éléments structurants de la liberté pour l'acteur salarié.

- Quand le sens du devoir du salarié est en accord avec la règle « socialement responsable » :

Un élément structurant de la liberté de l'acteur concerne l'appréciation de son devoir, envisagé dans le cadre du respect des règles, qu'elles soient édictées par l'entreprise ou qu'elles soient imposées à l'organisation, tel le volet *Whistleblowing* de la SOX. Le devoir se présente comme une obligation morale que le salarié a choisi d'assumer et non comme une soumission à la loi ou aux dispositifs normatifs (règlements, normes, usages). Certaines entreprises, dans leurs politiques (discours et pratiques) RSE, s'appuient sur le sens du devoir du salarié pour l'associer à une obligation de responsabilité. Ainsi dans le code éthique de la société Gerber Scientific, on peut lire :

Chaque membre de la communauté Gerber assume une responsabilité personnelle d'incarner et d'adopter un comportement éthique. Les cadres et autres managers de Gerber sont responsables de donner l'exemple et de garantir que tous les employés apprennent et aient l'occasion de discuter de l'application pratique de ce code. Chacun a le devoir d'être vigilant à des circonstances qui peuvent indiquer un comportement illégal ou contraire à la morale et d'agir comme il se doit de manière opportune pour empêcher une conduite incorrecte.

D'autres entreprises associent l'obligation morale à la mise en place de systèmes de récompense en faveur des acteurs salariés lanceurs d'alerte, hors de toute incitation financière. Selon Dick *et al.* (2007), ces récompenses pourraient être du domaine « moral ». On comprend bien ici comment s'opère le transfert de responsabilité d'une organisation vers l'ensemble des individus qui la composent. La responsabilité, devenue celle de l'individu et non plus celle du collectif, peut s'exercer au sein d'un cadre qui a valeur légale. L'acteur est ainsi « libre » dès lors qu'il choisit d'accomplir son devoir. « *Agir par devoir, c'est agir sans y être poussé, en dehors de toute contrainte qui pèserait sur notre volonté, en toute autonomie, par pure obéissance à un ordre de la raison que l'on se donne soi-même. Or agir en toute autonomie, c'est agir librement. Donc agir par devoir, c'est agir librement* » (Kant, 1781).

Le sens du devoir comme fondement de la liberté offre une vision qui peut se révéler optimiste. La forme de liberté ainsi exprimée se différencie d'un comportement de conformité du salarié qui consiste à régler « docilement » sa pensée et sa conduite sur les usages établis, sans que sa volonté n'intervienne. Les règles favorisent la liberté du salarié parce qu'elles légitiment son action en l'autorisant (Meyer et Rowan, 1977), en lui offrant des « *possibilités d'action* » (Descombes, 2006 : 48).

Par ailleurs, le savoir de l'acteur salarié, dès lors qu'il lui permet d'identifier et de révéler des irrégularités comptables et financières, est source de pouvoir. En effet, ce savoir permet d'exercer intentionnellement une influence sur le comportement d'autrui par le biais d'une modification de l'équilibre des relations. L'asymétrie de relations marquée par la soumission à la hiérarchie peut être alors renversée – même de manière provisoire et partielle - au profit du salarié.

Pour autant, la liberté est « toujours une conquête », un processus qui consiste à « se libérer de soi et des autres » (Dortier, 2008 : 10). En effet, dans le cadre d'une organisation, les relations entre les membres sont quotidiennes et se tissent à la fois dans l'autorité et la convivialité. Elles se nouent dans un « *ensemble de sentiments complexes qui gouvernent les réponses et les refus des individus [...] et les obligent à remettre en question leur philosophie de l'action* » (Crozier, 1963 : 179). Or, la liberté de révéler des actes non responsables, voire non éthiques, est susceptible de peser sur la coopération, de nuire au travail d'équipe, de freiner les échanges d'information. En outre, le regard porté par ses pairs sur le lanceur

d'alerte est souvent négatif (Summers et Nowicki, 2003 : 83). Cet acteur est perçu comme un mauvais joueur, une personne à qui il n'est pas possible de faire confiance.

La liberté est la capacité effective de l'acteur à choisir sa vie, à condition qu'il soit aussi capable d'identifier et de mobiliser les ressources nécessaires (Sen, 2005). Au sein de l'organisation, les savoirs et les relations constituent des ressources utilisées par les acteurs afin de se ménager des espaces d'incertitude pour les autres, de liberté pour eux-mêmes. Ainsi, le déploiement d'un dispositif de *Whistleblowing* peut-il apparaître comme une opportunité de conquête de liberté pour les acteurs salariés. Encore faut-il que ces acteurs aient la volonté de disposer de cette liberté qui questionne des valeurs, lesquelles peuvent entrer en conflit. En effet, si les valeurs, telles que la responsabilité sociale, sont centrales dans les choix de l'acteur, elles peuvent être diversement sollicitées pour l'action. La responsabilité consiste-t-elle à avoir le souci des autres, de tous les autres ? Ou bien doit-elle se manifester principalement ou exclusivement dans la loyauté aux managers, fussent-ils des fraudeurs ? La remise en cause du devoir d'obéissance comme acte de loyauté à l'organisation peut conduire le salarié à être à la fois « héros » et « délateur », à ses propres yeux comme à ceux de la communauté de travail. La liberté apparaît bien comme une conquête exigeante, qui demande de la volonté et aussi du courage pour affronter les pressions exercées par autrui.

Conclusion : Discussion et proposition d'un modèle

Dans cet article, nous interrogeons les effets du déploiement d'un dispositif de *Whistleblowing* sur la liberté de l'acteur salarié. Le déploiement de cette pratique, de par ses caractéristiques, interroge directement la dimension socialement responsable de l'entreprise, telle qu'elle est définie dans le livre vert de la Commission Européenne. Cependant, le *Whistleblowing* n'est pas une finalité de la RSE. C'est un levier pour parvenir à un objectif de moralisation et de sécurisation des relations avec d'autres parties prenantes que les salariés, notamment avec les actionnaires. La qualité des ressources détenues par les salariés, c'est-à-dire, leur accès à l'information, tout comme l'asymétrie d'information à leur avantage ou encore l'opportunité de la fraude et son impact sur le fonctionnement de l'entreprise, dessinent, au moins partiellement, les modèles de liberté appliqués dans l'entreprise.

Dans ce contexte, cet article répond à une question jusque là non étudiée : comment le déploiement du *Whistleblowing* affecte-t-il la liberté de l'acteur et, de manière liée, le management stratégique de l'entreprise ? La partie prenante considérée est délibérément celle de l'acteur salarié. Nous mettons en évidence l'existence d'un paradoxe qui met en tension les principes libérateurs du *Whistleblowing*, d'une part, et les pratiques, sources de nouvelles contraintes pour l'acteur, d'autre part (1^{re} partie). Nous montrons ensuite que les acteurs peuvent s'affranchir de ce paradoxe par deux stratégies types qui contribuent à rétablir le libre arbitre du salarié (2^e partie) : la remise en cause du devoir d'obéissance à la hiérarchie d'une part, et l'obéissance à la loi comme acte de liberté, d'autre part.

La première des stratégies vise ainsi, pour l'acteur, à exprimer son libre arbitre. Des espaces de liberté lui sont octroyés par le dispositif de *Whistleblowing* en raison de sa position privilégiée pour accéder à l'information. En effet, les acteurs salariés disposent, seuls parmi toutes les parties prenantes, et par leur activité même, d'un accès gratuit et durable aux informations, à leur logique d'élaboration, à l'usage qui en est fait à l'intérieur de l'entreprise. Cependant, ne nous y trompons pas, la finalité de l'alerte n'est pas d'accorder, d'une manière globale, davantage d'espace aux points de vue des acteurs salariés. Il s'agit plutôt de circonscrire leur raison d'agir « sans être déterminé par rien » aux situations qui améliorent la satisfaction des actionnaires. Il apparaît donc raisonnable de douter du caractère socialement responsable d'une telle pratique.

La seconde stratégie vient s'inscrire en contrepoint de la première et postule que l'obéissance à la loi peut être vécue comme un acte émancipateur de l'acteur salarié vis-à-vis de la hiérarchie, comme un acte de liberté. Dans le fonctionnement quotidien des entreprises, l'acteur est soumis, légalement, à l'autorité hiérarchique (subordination par le contrat de travail). Il est aussi sous injonction de respecter la loi SOX et le code éthique de son organisation. Cependant, s'affranchir de l'autorité hiérarchique en respectant une loi qui encourage la dénonciation de la fraude s'inscrit-il réellement dans une logique socialement responsable ? Telle est la question qui émerge, particulièrement dans un pays comme la France, où toute délation est souvent assimilée à une trahison.

Dans la pratique, ces deux stratégies dévoilent que l'exercice du droit d'alerte s'inscrit dans un paradoxe qui « enferme ». En effet, le plus souvent, l'acteur salarié est dans l'impossibilité de choisir entre deux logiques contradictoires. La conséquence est alors un renoncement ou une fuite. L'acteur salarié se soumet ou se démet, décide de ne rien dire, de ne rien faire pour révéler la fraude ou encore il quitte l'organisation. En France, des projets

d'aménagement du dispositif sont porteurs de points de vue et de propositions qui contribueraient à sortir de cet enfermement. Ainsi, le rapport Antonmattéi-Vivien⁸ propose-t-il d'intégrer l'alerte à un « *grand système de remontée des risques* » c'est-à-dire de la banaliser en lui ôtant son caractère discriminatoire pour le lanceur d'alerte. Pour certaines confédérations syndicales, il conviendrait d'accorder légalement aux acteurs salariés un droit qui leur permettrait de refuser l'application de consignes contraires à l'éthique. En outre, et selon le code du travail français, les Institutions Représentatives du Personnel (IRP)⁹ bénéficient déjà d'un droit d'alerte dont l'objet varie en fonction de leurs missions (de Quénaudon et Mustel, 2010). Alors, pour les confédérations syndicales, les IRP constituent le canal légitime offert aux salariés pour lancer l'alerte.

Cette recherche exploratoire nous a ainsi permis de mettre en évidence des marges de manœuvre pour les salariés face à la fraude et/ou à la suspicion de fraude. Il s'agit essentiellement de démarches individuelles conduites par les salariés qui décident d'agir, le plus souvent dans un contexte hostile au whistleblowing. Cependant, l'exercice de la liberté du salarié peut être autorisé, voire soutenu par les relations induites par le leadership dans un « environnement sain » (Liyanarachchi and Newdick, 2009 : 47). Nous évoquons, en particulier, le leadership transformationnel (Burns, 1978 ; Bass, 1985). En effet, cette forme de leadership encourage les salariés à prendre des initiatives et à exercer leur libre arbitre pour « bien agir », à la fois pour l'entreprise et pour ses parties prenantes, au-delà même des prescriptions requises par la loi. Ainsi, le salarié est-il incité à se conduire de manière responsable, y compris en révélant les dysfonctionnements et les fraudes qu'il a pu observer (Charreire-Petit et Surply, 2010).

Le principal résultat de cette recherche – les deux stratégies types *supra* – peut être prolongé par un jeu de propositions qu'il conviendra de tester dans une phase ultérieure du programme de recherche. Ce modèle comporte cinq hypothèses ou propositions renvoyant aux deux stratégies types. Les propositions H2 et H4 interrogent le statut de la pratique du *Whistleblowing* dans le cadre d'une politique affichée de RSE, tandis que les propositions H3 et H5 renvoient à la perception, par les salariés, de l'usage de la pratique. De la même manière, ce modèle distingue l'obéissance à la hiérarchie versus la loyauté envers l'organisation, à travers les hypothèses H2 et H4. L'obéissance à la loi comme acte

⁸ Il s'agit du rapport intitulé « Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives » réalisé par P.H. Antonmattéi (Professeur de droit) et par P. Vivien (Directeur des Ressources Humaines du groupe Areva), en janvier 2007, à la demande du gouvernement français.

⁹ Les IRP désignent : les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

émancipateur est traduit notamment par H5 et H1 dans la mesure où l'importance des discours RSE favoriserait la sensibilisation à l'existence de règles formelles qui régissent *a priori* les comportements

Jeu de propositions : L'usage du *Whistleblowing* en tant que pratique RSE : deux stratégies pour les acteurs salariés.

- H1 : Plus l'organisation est engagée dans des pratiques RSE, plus les salariés sont sensibilisés au déploiement de pratiques d'alerte visant à dénoncer la fraude ou la suspicion de fraude.
- H2 : Plus l'organisation est engagée dans des pratiques RSE, plus le *Whistleblowing* est considéré par les salariés comme une remise en cause nécessaire du devoir d'obéissance à la hiérarchie.
- H3 : Plus l'organisation est engagée dans des pratiques RSE, plus l'usage du *Whistleblowing* est considéré par les salariés comme un acte de loyauté envers l'organisation.
- H4 : Moins l'engagement RSE de l'organisation se traduit par des pratiques RSE, plus la loi est considérée comme un recours pertinent par le salarié.
- H5 : Moins l'engagement RSE de l'organisation se traduit par des pratiques RSE, plus l'obéissance à la loi est considérée comme un acte émancipateur.

Comme les autres outils de gestion, les dispositifs d'alerte tendent à orienter l'action en conformité avec la logique de rationalisation de l'action, la « *vision des hommes et des choses* » (Rojot, 2003 : 17). Le *Whistleblowing* en tant que pratique contribue à façonner les représentations et donc les comportements et les décisions. Pour autant, il est très délicat d'établir une frontière nette et étanche entre ce qui serait et ne serait pas un comportement socialement responsable. L'alerte est-elle ou non une pratique socialement responsable ? En prenant l'organisation comme niveau d'analyse, Véry et Monnet (2008) montrent bien que les mondes des affaires et du crime organisé sont de plus en plus encastrés. En conséquence, la frontière peut être tenue entre la légalité et l'illégalité d'une action. Face à cela, l'acteur salarié est confronté au caractère relatif de ce qu'il est légitime de dénoncer et de ce qui ne l'est pas. Selon nous, c'est moins la qualification de la pratique dans le registre du « socialement responsable » qui compte que le statut managérial que l'on donnerait à ladite pratique. De la même manière, l'attitude collective face aux dysfonctionnements et les

réponses qu'en donneraient les dirigeants seraient sans aucun doute structurantes d'une démarche socialement responsable.

Le déploiement du *Whistleblowing*, en France, est encore émergent, voire embryonnaire dans certaines entreprises. Les possibilités sont donc encore offertes, pour l'ensemble des parties prenantes, d'échanger, d'interagir afin de dessiner des dispositifs socialement responsables. Actuellement, en France, le *Whistleblowing*, donne lieu à des pratiques très hétérogènes, d'autant plus que l'absence de cadre législatif laisse aux entreprises l'appréciation des dysfonctionnements qui doivent –ou ne doivent pas– être dénoncés. Les observateurs remarquent partout dans le monde une multiplication des dénonciations en entreprise. Ainsi, The Network, compagnie américaine qui met en place des systèmes de *Whistleblowing*, constate-t-elle une augmentation des dénonciations par des salariés pour fraude de l'ordre de 21 % au premier trimestre 2009 (Le Monde, 12 mai 2009). L'analyse de cette situation est encore difficile à réaliser. Cependant, au moins aux Etats-Unis, il semblerait que la recrudescence des alertes ne marque pas seulement une augmentation des fraudes mais à la fois une compétence accrue des salariés à évaluer une situation et leur prise de responsabilité dans l'exercice de leur libre arbitre. En outre, la détention d'information peut aussi être utilisée comme une « arme », selon l'expression de Bourion (2008). En effet, l'information dont disposent les salariés est une ressource qui leur confère du pouvoir sur les autres parties prenantes, en particulier sur les dirigeants. L'utilisation de l'information, conduisant à la dénonciation, s'inscrit dans un comportement socialement responsable si elle contribue à protéger les parties prenantes des effets négatifs – sur la réputation, sur l'emploi- de malversations. Cependant, l'utilisation de l'information peut aussi s'écarter d'une démarche RSE, si elle aboutit au déploiement de « l'ère du soupçon, de la dénonciation et de l'affrontement informationnel » (François, 2007).

A propos de la loi Sarbanes Oxley, Steve Odlan, PDG de la société Office Dépôt, rappelait, en 2006, la phrase de Jean-Jacques Rousseau (1762 : 487) « *les bonnes lois en font faire de meilleures, les mauvaises en amènent de pires* ». Il pourrait en être de même pour les dispositifs de *Whistleblowing*...

Références

- Acquier, Aurélien et Aggeri, Franck. 2008. « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », in *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 180, janvier : 133-157.
- Allouche, José ; Huault, Isabelle et Schmidt, Géraldine. 2005. « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle », in F. Le Roy et M. Marchesnay (Dir), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, EMS (Eds) : 177-188.
- Allard-Poesi, Florence. 2006. *Management d'équipe*, 2^e édition, Dunod, collection Ipsos.
- Antonmattei, Paul Henri et Vivien, Philippe. 2007. « Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives », *rapport au ministre délégué à l'emploi, au travail et à l'insertion professionnelle des jeunes*, janvier.
- Bass, Bernard, M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press.
- Beard, Deborah. 2007. « Retaliation : unlawful, unethical, or just to be expected ? », *Strategic Finance*, août : 33-38.
- Beu, Danielle and Buckley, Ronald. 2004. « This is war : how the politically astutes achieve crimes of obedience through the use of moral disengagement », *The Leadership Quarterly* : 551-568.
- Bourion, Christian. 2008. « La responsabilité sociale des entreprises comme moyen de pression : l'ère du soupçon, les nouveaux acteurs et leurs révélations. Enquête sur Internet », in « *Revue internationale de psychosociologie*, 2008/3, volume XIV : 39-64.
- Bry, Françoise ; de 2006. « Salariés, héros ou délateurs ? Du *whistleblowing* à l'alerte éthique », *Lettre du Management responsable*, n° 6, octobre.
- Burns, James, M. 1978. *Leadership*. Harper and Row.
- Capron, Michel et Quairel-Lanoizelée, Françoise. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, La Découverte, avril.
- Cazal, Didier. 2008. « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'organisation responsable*, 1, vol. 3 : 12-23.
- Charreire-Petit, Sandra et Surply, Joëlle. 2010. « Deployment of Whistleblowing's practice: An opportunity for both CSR's policy and employee's freedom? » in *EGOS, 26th Colloquium, The Role of Leadership, Responsibility, and Ethics: Behavioral Issues of Implementing CSR(sub-theme 41)*, Lisbonne, 1-3 juillet.
- Crozier, Michel. 1963. *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil.
- Dahl, Robert. 1957. « The concept of Power », *Behavioral Science*, 20 : 210-215.
- Daugareilh, Isabelle. 2008. « Employee participation, ethics and corporate social responsibility », *Revue Transfer*, n°1, p.111-126.
- Daugareilh, Isabelle. 2009. Conference on CSR between Convention and Law, in University of Lille 2, October 6th.
- Descombes, Vincent. 2006. « La conquête de l'autonomie », propos recueillis par V. Aubin, *Revue Sciences Humaines*, n° 175 S, octobre : 46-48.
- Dortier, Jean-François. 2008. « Mon chien est-il libre ? », *Revue Sciences humaines, les grandes questions de la philosophie*, n° 10, mars-avril-mai : 8-10.

- Dyck, Alexander ; Morse, Adair and Zingales, Luigi 2007. "Who blows the whistle on corporate fraud ?", *AFA Chicago Meetings Paper, First Annual Conference on Empirical Legal Studies, CRSP Working Paper n° 618, ECGI Finance Working Paper*, janvier, n° 156.
- Flament, Lucien et Thomas, Philippe. 2005. « Le *whistleblowing*, à propos de la licéité des systèmes d'alerte éthique », *Juris-Classeur Périodique (JCP) Social*, n° 17 : 15-19.
- François, Ludovic. 2007. « Les affrontements par l'information entre les entreprises et la société civile : l'activisme judiciaire en question », *Marketing et Communication*, n° 2, juin : 65-90.
- Friedrichs, David. 2007. "Enron" *Encyclopedia of white-collar Crime*, ed. J. Gerber J. et E. Jense., Greenwood Press, Westport : 85-89.
- Hirschman, Albert. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kant, Emmanuel. 1781. *Critique de la raison pratique*.
- Kant, Emmanuel. 1786. *Fondements de la métaphysique des moeurs*, trad. V. Delbos, Paris, Delagrave, (éd. 1999).
- Kelman, Herbert and Hamilton, Lee. 1989. *Crimes of obedience, Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility*, New Haven, Yale University Press.
- Lavan, Helen and Katz, Marsha. 2006. « Disciplining employees for free speech, whistleblowing, and political activities », *J. Individual employment rights*, vol. 12(2): 119-135.
- Liyanarachchi, Gregory and Newdick Chris. 2009. "The impact of Moral Reasoning and Retaliation on Whistleblowing: New Zealand Evidence", *Journal of Business Ethics*, 89: 37-57.
- Lindblom, Lars. 2007. "Dissolving the moral dilemma of whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, vol. 76, n° 4 : 413-426.
- Maclagan, Patrick W. 1998, *Management and Morality*, Sage Publication (Ed), London.
- Martinet, Alain-Charles. 2008. « Gouvernance et management stratégique », *in Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 183, avril : 95-110.
- Martinet, Alain-Charles et Payaud, Marielle. 2008. « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », *in Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 180, janvier : 199-214.
- Maxwell, Joseph A. 2005. « *Qualitative Research Design, An Interactive Approach* », Applied Social Research Methods Series, Vol 41, second edition, Sage.
- Meyer, John W. and Rowan, Brian. 1977. « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol 83, n°2 : 340-363.
- Perret, Véronique et Josserand, Emmanuel. 2003. *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses (Ed).

- Postel, Nicolas ; Rousseau Sandrine et Sobel Richard. 2009. « La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste ? », dans *La responsabilité sociale des entreprises, une perspective institutionnaliste*, Presses Universitaires du Septentrion, Collection L'économie retrouvée : 147-159.
- Quénaudon de, René et Gomez-Mustel, Marie José. 2009. « Bref commentaire de la circulaire DGT du 19 novembre 2008 relative aux chartes éthiques, dispositifs d'alerte professionnelle et au règlement intérieur », *Revue du droit du travail* : 38.
- Quénaudon de, René et Gomez-Mustel, Marie José. 2010. « Ambivalence of Whistleblowing in France », in *EURAM 2010 conference Back to the future, Re-Thinking the role of the Firm in a post-Crisis World (track 29)*, 19-22th May, Rome.
- Reynaud, Emmanuelle *et al.* 2008. « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe », in *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 180, janvier : 109-130.
- Rojot, Jacques. 2003. *Théorie des organisations*, Eska, Paris.
- Rousseau, Jean-Jacques.1762. *Du contrat social*,, Reproduction of original from Kress Library of Business and Economics, Harvard University, site : [http://www. books.google.fr](http://www.books.google.fr)
- Sen, Amartya. 2005. *Rationalité et liberté en économie*, Odile Jacob.
- Schwaab, Jean-Christophe 2009. “Whistleblowers entre intérêt public et devoir de fidélité”, in *Travail/Syndicat/DP n° 1817*, mars.
- Summers, Jim and Nowicki Michael. 2003. “Whistleblowing : does anyone want to hear ?”, *Healthcare financial management*, juillet, p.82-84.
- Terssac de, Gilbert. 2003. « Vers une sociologie des activités professionnelles ? », *IXe journée de sociologie du travail, Contraintes, normes et compétences au travail*, Paris, 27/28 novembre.
- Véry, Philippe et Monnet, Bertrand. 2008. « Quand les organisations rencontrent le crime organisé », *Revue Française de Gestion*, 34, n° 183 : 179-200.