

# **« Je paie pour qu'on le voie » : les dispositifs d'alerte professionnelle en question**

**Mahaut Fanchini**

**Université Paris-Dauphine**

**mahaut.fanchini@dauphine.fr**

## **Résumé :**

Depuis bientôt une quinzaine d'années, les entreprises françaises mettent en place des dispositifs d'alerte à destination de leurs employés, pour leur permettre, si la situation se présente, de pouvoir dénoncer des malversations dont ils auraient pris connaissance. Les recherches sur le sujet se sont montrées critiques : on craint notamment de transformer le salarié en « délateur » (de Bry, 2008) et on interroge ce qui relève de sa responsabilité (Vercher, Palpacuer, & Charreire Petit, 2011). Peu de recherches empiriques ont pour autant donné foi à ces craintes, les auteurs notant à juste titre la difficulté d'accès aux données. En envisageant le dispositif d'alerte comme un outil de gestion à part entière, cet article de recherche se fixe comme objectif de proposer quelques éléments de constats tirés d'une enquête exploratoire qualitative, menée dans huit organisations, privées et publiques. Notre méthodologie se fonde sur la proposition faite par Eve Chiappello et Patrick Gilbert (*Sociologie des outils de gestion*, Grands Repères, Paris : La Découverte, 2013), d'envisager les outils de gestion au prisme des rapports sociaux qu'ils génèrent. Nos résultats mettent en relief les éléments suivants: les dispositifs d'alerte professionnelle présentent un engouement homogène d'une organisation à l'autre, mais une grande disparité dans leur réalité organisationnelle ; les chiffres rassemblés par notre enquête laissent penser que ces outils sont en réalité très peu utilisés par les employés ; tout en suscitant un intérêt continu de la part des organisations qui l'intègrent vivement à leur communication, éthique notamment.

Notre contribution est double: théorique d'abord, en proposant d'inscrire les dispositifs d'alerte au sein de la famille de outils de gestion ; mais surtout pratique, en donnant des « éléments de constats » sur la réalité des dispositifs d'alerte professionnelle dans les organisations françaises aujourd'hui.

## **Mots-clés :**

Dispositifs d'alerte professionnelle, alertes éthiques, outils de gestion, whistleblowing, responsabilité sociale de l'entreprise

## 1. INTRODUCTION

Depuis bientôt quinze ans, pour des raisons de conformité, sous pression d'organisations publiques et activistes ou par processus d'imitation, certaines organisations françaises, privées ou publiques, ont mis en place des dispositifs d'alerte éthique, qui « visent [...] à réguler les comportements au sein des grandes firmes et dans leur environnement proche, de manière à assurer un fonctionnement socialement responsable des chaînes globales de valeur. » (Vercher et al., 2011). Concrètement, ces outils de gestion ont pour objectif de recueillir des informations émises sous forme d'alertes par les employés, pour dénoncer des fraudes, des manquements au code de conduite éthique de l'organisation, ou encore des faits de discrimination dont ils auraient été victimes. En France, c'est la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (Cnil) qui donne l'autorisation de mise en place de l'outil, en définissant notamment les champs possibles de l'alerte, de façon à contrôler le volume et la nature des informations recueillies, souvent sensibles, par et sur l'organisation. A part ce contrôle, le canal choisi pour la remontée des informations est laissé à la discrétion des organisations (numéro de téléphone, email, personne dédiée, etc.), ainsi que son mode de fonctionnement, et l'outil porte désormais de nombreuses appellations : système d'alerte éthique, cellule d'écoute, système de traitement des alertes éthiques, etc. Historiquement, ces dispositifs étaient une conséquence de la loi américaine Sarbanes-Oxley (loi sur la transparence financière des entreprises, votée en juillet 2002 par le Congrès américain suite aux faillites d'Enron et de Worldcom) dont la section 301 (article 4 notamment) oblige les entreprises qui ont des filiales cotées sur le marché américain à mettre en place des procédures de recueil et de traitement internes des alertes émises par les employés. Cette loi concerne un certain nombre d'entreprises puisqu'au moins 1400 entreprises américaines ont des activités en France<sup>1</sup>. Néanmoins, et en dépit d'une adoption presque systématique de cet outil, les connaissances théoriques, empiriques et managériales sur son rôle et son influence dans les organisations restent peu nombreuses et méritent d'être développées. L'objectif de ce travail de recherche est de répondre à une double problématique : Quelle est la réalité du dispositif d'alerte professionnelle dans les organisations françaises aujourd'hui ? Comment comprendre sa relative inutilisation par les employés ?

Notre revue de littérature revient sur les travaux concernant les lanceurs d'alerte (*whistleblowing*) qui ont évoqué la question de l'outil. Elle a aussi pour but de montrer qu'il est pertinent d'envisager le dispositif d'alerte comme un outil de gestion à part entière. Nous

---

<sup>1</sup> Source : service Economique de l'ambassade des Etats-Unis à Paris, février 2015, communication privée

nous appuyons ensuite sur la grille d'analyse proposée par Eve Chiappello et Patrick Gilbert (2013) pour étudier le dispositif d'alerte dans sa forme sociologique. La dernière partie de ce travail de recherche avance des éléments de constat de la réalité de l'outil tel qu'il est mis en place actuellement dans les entreprises françaises.

## **2. CADRE CONCEPTUEL**

### **2.1. UN OUTIL RECENT ET PEU ETUDIE EN PRATIQUE**

Les travaux de recherche sur les dispositifs d'alerte professionnelle en France sont à la fois peu nombreux et récents, puisque l'outil est globalement mis en place en France à partir de l'année 2002 (entrée en vigueur de la loi SOX). Pour comprendre l'outil, on peut faire appel à la littérature américaine qui, à partir des années 1970, explore la figure du « lanceur d'alerte » (*whistleblower*) (Nader et al. 1972; Miceli & Near 1984; De Maria 1999; Buchholz & Rosenthal 2002, pour n'en citer que quelques uns). Le moyen qui permet de dénoncer une fraude y a été évoqué en pointillés, plus souvent sous la forme d'une « tactique » (Roche 1971 cité par Walters 1975), que d'un réel outil, quand ce dernier n'est pas simplement ignoré, les questions les plus souvent abordées cherchant surtout à comprendre les facteurs individuels qui caractérisent le lanceur d'alerte (engagement politique, motivations, etc.) (Vandekerckhove, 2006). Un travail de définition effectué par Peter B. Jubb (1999) et souvent repris par la suite (Vandekerckhove 2006; Hassink et al. 2007; Lindblom 2007, entre autres) met toutefois en avant six éléments constitutifs de l'acte de *whistleblowing*, dont la présence nécessaire d'un « récipiendaire »<sup>2</sup> (le sixième élément), sans qu'il ne soit précisé si ce destinataire de l'alerte est ou non incarné.

A la fin des années 1990, la « façon » de lancer l'alerte est plus souvent observée : on encourage la diffusion de canaux internes (Gunsalus, 1998), on évoque un usage managérial des alertes éthiques (Gordon & Miyake, 2001), on propose la mise en place d'un « bureau de l'éthique » (Kaptein, 2002) ou encore on voit dans la possibilité d'un *whistleblowing* interne la preuve d'une culture organisationnelle éthique (Callahan, Dworkin, & Shipani, 2002; De Maria, 1999)

C'est la loi sur la transparence financière américaine Sarbanes-Oxley (29 juillet 2002), qui va faire émerger le dispositif d'alerte comme sujet de recherche dans le champ académique du management stratégique français. La littérature s'interroge en particulier à l'époque sur les effets du déploiement d'une pratique de contrôle interne américaine au sein des entreprises

---

<sup>2</sup> Nous traduisons de l'anglais le terme « recipient »

françaises (Charreire-Petit & Surply, 2008). Les travaux font souvent état d'une réticence: d'une part les débats sont « houleux » (Didier, 2009) en partie parce-que la CNIL met du temps à autoriser les entreprises à mettre en place l'outil, qu'elle considère comme « problématique »<sup>3</sup>. Est également évoqué un « mariage forcé » (Mauduit, 2008) pour illustrer le fait que les entreprises françaises sont souvent contraintes de répondre à la demande de mise en conformité de leurs maison-mères américaines, ce qui souligne l'idée que l'outil de gestion n'est pas mis en place de façon volontaire (Vercher et al., 2011). Dans un contexte culturel différent de celui des Etats-Unis, on craint enfin la possibilité de mettre en place une « machine à cafter »<sup>4</sup> et de transformer le salarié en « délateur » (de Bry, 2008).

## **2.2. LE DISPOSITIF D'ALERTE PROFESSIONNELLE : UN OUTIL DE GESTION ?**

Au-delà de l'alerte professionnelle, la littérature en gestion s'intéresse aux outils en tant que tels, mais aussi dans « leur rapport avec l'individu, avec les groupes humains et avec la société » (Chiappello & Gilbert 2013, p.13.). Précisément, on cherche à s'interroger sur les dimensions non rationnelles des actes de gestion: les représentations sociales, les systèmes de valeurs, les règles du jeu, les rapports de force qui éclairent les actes de gestion, voire les expliquent. A propos de l'objet « dispositifs d'alerte », on pourrait se demander: quel système de valeurs les dispositifs d'alerte en entreprise véhiculent- ils ? Quelles sont leurs règles du jeu?

Si l'on suit la définition que propose Pierre Lemonnier dans un *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie* (Bonte P. et Izard M., 1991, p.697-698, cité par Chiappello, Gilbert, 2013, p. 26) le dispositif d'alerte est un outil technique. Pour Lemonnier, un outil technique est un « ensemble mettant en jeu différents éléments » : « une matière sur laquelle l'outil agit » : dans le cas du dispositif d'alerte, l'outil agit sur les règles de l'organisation ; des « objets » (« outils », « moyens de travail », « artefacts ») : ici un dispositif concret (hotline téléphonique, email, formulaire en ligne, adresse postale, etc.) ; « Des gestes ou des sources d'énergie [...] qui mettent en mouvement ces objets » (les employés qui activent le dispositif) ; « des représentations particulières qui sous-tendent les gestes techniques » (la croyance que le dispositif d'alerte pourra dénoncer les fraudes et rétablir la règle). Lemonnier ajoute ensuite un autre élément, celui de l'agent « qui fait l'action ». Le lanceur d'alerte, ou celui qui actionne le dispositif est évidemment un sujet à prendre en compte en étudiant les dispositifs d'alerte.

---

<sup>3</sup> CNIL, Délibération n° 2005-110 du 26 mai 2005.

<sup>4</sup> Article de Nicolas Cori , *Libération* du 10 mars 2005.

L'auteur qualifie enfin les outils de « porte d'entrée, qui permettent de dire des choses sur les sociétés qu'on ne peut dire autrement », ce qui semble s'appliquer encore pertinemment aux dispositifs d'alerte envisagés comme outil de gestion. La richesse de cette approche est de nous permettre de nous questionner sur l'outil dans une perspective technique : à quel problème de l'organisation répond-t-il ? En quoi est-il proposé comme une solution ?

### **2.3. LE DISPOSITIF D'ALERTE PROFESSIONNELLE DANS UNE PRESPECTIVE SOCIOLOGIQUE : UN OUTIL CRITIQUE**

Les discussions qui ont accompagné la mise en place des dispositifs d'alerte en France à partir de 2005 justifient que l'on souhaite approfondir la réflexion de façon moins « techniciste », avec des approches sociales qui placent les rapports humains - outils au cœur de la discussion. Ces réflexions sont entamées dès les années 1980, notamment avec les travaux du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, menés par Michel Berry. Celui-ci s'interroge sur la potentielle « invisibilité » des outils techniques. Alors que les instruments de gestion sont « généralement considérés comme des auxiliaires discrets et fidèles au service du pouvoir », Michel Berry cherche à montrer que ces outils sont des « éléments décisifs de la structuration du réel » (op. cit., p.4).

Cette perspective plus critique montre l'outil pris dans des « relations d'asymétries sociales, de rapports de force et de pouvoir qu'il instrumentalise et facilite le plus souvent, qu'il peut éventuellement réguler ou modérer parfois » (Chiappello, Gilbert, 2013, p.61). A cet égard, on ne peut comprendre ce qui se joue au travers des outils de gestion si on ne les replace pas dans un cadre qui dépasse largement les situations de gestion où ils sont inscrits, voire même les entreprises où ils opèrent. Dans la mesure où les dispositifs d'alerte sont présents dans des organisations privées et publiques et où la médiatisation des lanceurs d'alerte en appelle souvent aux contours des libertés individuelles et citoyennes, il semble légitime d'adopter une lecture « large » du phénomène, grâce à une littérature qui prend en compte le contexte social et économique, à l'exemple de la théorie post-marxiste, qui voit le social comme composé de classes et de groupes aux intérêts divergents, dont certains sont, à un moment donné, dominants et d'autres dominés. Le dominant accapare le pouvoir, les ressources et les richesses de façon indue, tout en s'efforçant de se maintenir dans cette situation et de masquer la violence qui est au fondement de cette captation. Dans cette vision, Eve Chiappello et Patrick Gilbert nous expliquent encore que « *les outils de gestion sont pris dans ces dynamiques relationnelles conflictuelles. Les fonctions qu'ils peuvent exercer dans*

*ce cadre sont multiples. Ils peuvent :*

- *légitimer les hiérarchies sociales et l'exploitation d'un groupe par un autre sous leur apparente technicité*
- *être les instruments actifs de cette exploitation et de cette domination*

*et plus largement, constituer une ressource pour les différents groupes (pas seulement les groupes dominants) et conférer des avantages différenciés dans la lutte qui les oppose. »* (p.63). La richesse de la lecture post-marxiste pour étudier les dispositifs d'alerte tient pour part dans l'inscription de la théorie dans un contexte de système économique capitaliste. Or, ce contexte doit vraisemblablement être gardé en mémoire dans l'étude des dispositifs d'alerte, dans un cadre de concurrence mondialisé entre les firmes, pour lesquels le risque d'image a un impact immédiat sur la performance. Le dispositif d'alerte serait ici alors « une ressource » pour l'organisation qui communique.

Un autre apport de ces théories critiques est de proposer que l'outil de gestion légitime les hiérarchies sociales, sous couvert d'une apparente neutralité (op.cit) « *Il permet d'inculquer en douceur une représentation du monde favorable à certaines catégories sans jamais se présenter comme des instruments idéologiques.* » (p.65). Concernant les dispositifs d'alerte, on peut par exemple souligner qu'ils transmettent l'idée qu'il est naturel qu'il soit du ressort des employés de dénoncer des fraudes organisationnelles (plutôt qu'à l'organisation de les prévenir). On peut encore dénoncer le « transfert de risque » (Vercher, Palpacuer, Charreire Petit, 2011) de l'organisation vers l'employé, ou questionner le fait d'encourager les employés à adopter une position de lanceur d'alerte bien souvent inconfortable. Enfin, si l'on considère que les dispositifs d'alerte, en un sens, participe de la résistance des employés en leur donnant un moyen d'expression, qui plus est de dénonciation, on peut apprécier l'outil de gestion envisagé comme ressource dans une lutte (Chiappello & Gilbert 2013, p.65). En théorie, ce rôle est possible pour un outil de gestion (exemple des diverses formes de notations sociales et environnementales) et il conviendrait de voir dans quelle mesure les dispositifs d'alerte permettent ce projet.

Finalement, le problème conceptuel que pose le dispositif d'alerte pourrait s'envisager de la façon suivante: Peut-il être considéré comme un outil de résistance des employés, proposé par l'organisation? D'aucuns ont d'ailleurs proposé que « le whistleblower ne résiste pas pour son propre intérêt, il résiste pour changer le système qu'il estime, momentanément et partiellement au moins, défaillant ou menacé » (Charreire Petit & Cusin, 2013). Dès lors, comment comprendre cette appropriation d'un outil de résistance par l'organisation ? Surtout,

quel potentiel d'émancipation réel le dispositif d'alerte propose-t-il à l'employé ? Autre aspect critique, assistera-t-on concernant les dispositifs d'alerte, objets relativement « nouveaux », à un *code rush* comme on peut montrer qu'il a été le cas pour les codes éthiques ? (Sum & Ngai, 2005)

Dernier aspect, quand elle s'intéresse précisément à l'outil de dévoilement d'alerte, il semblerait que la littérature actuelle ne fasse pas la distinction entre les dispositifs d'alerte qui permettent de dévoiler une fraude de nature comptable, financière et fiscale (du type de ceux mis en place après Sarbanes-Oxley), des dispositifs qui permettent de révéler une discrimination dont aurait été victime l'un des employés (du type de ceux souvent mis en place dans le cadre de politiques Diversité). Or les dispositifs d'alerte professionnelle mis en place dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley sont souvent associés aux département d'Audit, de Contrôle ou de Gestion des risques, quand les seconds se trouvent dans le périmètre des Ressources Humaines ou des Directions Développement Durable ou de l'Ethique quand ceux-ci existent. Il nous semble nécessaire de faire cette distinction, qui a caractérisé les positions successives de la CNIL au sujet de l'outil<sup>5</sup>, et qui permet une étude empirique de l'objet, en dépassant la difficulté d'accéder aux données de nature comptable et financière.

Finalement, le dispositif d'alerte professionnelle, s'il emprunte bien dans ses contours aux outils de gestion, apparaît également comme vecteur d'enjeux critiques sous-jacents. C'est dans cette perspective qu'il convient de l'étudier, pour comprendre les mécanismes qu'il véhicule.

### **3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Les chercheurs (Vercher et al. 2011; Miceli et al. 2013, pour les plus connus) ont expliqué le manque d'études d'envergure concernant les dispositifs d'alerte professionnelle par la difficulté d'accès aux données. A notre avis, cette difficulté repose en partie sur le fait de l'indifférenciation entre les outils d'alerte financières de type Sarbanes-Oxley et les outils d'alertes éthiques. Quand les premiers sont difficiles d'accès, pour des raisons évidentes de sensibilité des données, nous remarquons que les entreprises communiquent spontanément sur

---

<sup>5</sup>En 2005, la nature des alertes est limitée aux domaines comptables et financiers. Le champ des alertes possibles seront ensuite étendus en 2010 et 2014. Voir <http://www.cnil.fr/documentation/deliberations/deliberation/delib/83/>

la mise en place des seconds. Nous proposons alors d'éclairer l'usage du dispositif en nous intéressant spécifiquement aux cellules d'alertes éthiques, dont l'objet est de dénoncer des faits de discriminations. Considérant ces dispositifs comme des outils de gestion, nous avons cherché à les approcher dans une démarche d'inspiration sociologique, nous fondant en cela sur la proposition méthodologique d'Eve Chiappello et Patrick Gilbert (2013, op.cit): dans une perspective critique d'analyse de l'outil de gestion, il s'agit d'envisager à la fois la forme « circulante » de l'outil, hors d'une situation spécifique (décrire l'outil de gestion comme un objet technique, identifier les conventions, représentations, modèles de jugement et d'action, et postulats qui sont déposés dans l'outil ou en soutiennent le propos, établir l'histoire de l'outil, les premiers utilisateurs, étudier les modalités de circulation, etc.) aussi bien que sa forme « inscrite », dans une situation spécifique (décrire le contexte organisationnel, décrire le discours officiel autour de l'outil, repérer les acteurs dans leur rapport à l'outil, reconstituer l'histoire de l'outil dans le contexte organisationnel, identifier les différents effets de l'outil et/ou les transformations qui l'accompagnent, etc. ). Nous nous sommes appuyés sur cette grille pour construire notre guide d'entretien qui a été administré lors d'entretiens semi-directifs à des répondants aux prises avec le dispositif d'alerte éthique dans leur quotidien professionnel.

Dans un premier temps, différents entretiens (6 entretiens - Le Directeur Diversité, son adjoint, le président du Comité central d'entreprise, un syndicaliste CFE-CGC, un syndicaliste CFDT et un administrateur salarié) ont été conduits dans une même entreprise du secteur privé (française, 120 000 employés, présente dans 120 pays) (entretiens correspondants – E6, E7, E9, E10, E12, E15 dans le tableau 1 ci-dessous) ce qui a permis d'envisager les « dynamiques » à l'œuvre pour l'outil dans ce cadre précis et de générer des « insights » (Gersick 1988). L'idée est bien ici de devenir « intime » (Eisenhardt, 1989) avec l'objet. D'autres sources primaires, sous forme d'entretiens semi-directifs avec différents interlocuteurs concernés par le sujet, sont ensuite venues compléter la recherche : managers de la Diversité en charge de l'outil (11 entretiens), syndicalistes (4 entretiens), responsable du Label Diversité de l'Afnor, juriste en charge de l'application de la loi Sarbanes-Oxley sur le territoire français et un avocat spécialisé dans les questions de discriminations. Cette seconde phase a été complétée d'une phase d'observation non participante, à l'occasion de la réunion d'une association professionnelle de responsable des ressources humaines qui avait rassemblé des responsables de cellules pour échanger spécifiquement autour de la question des dispositifs d'alerte (O1). Enfin, les données ont été complétées de sources secondaires, pour la plupart apportées par les répondants.

**Tableau 1. Synthèse des entretiens réalisés**

| Type d'organisation                                                        | Format de l'entretien | Statut du répondant                                         | Référence |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| X1- Secteur privé, industrie, 22 000 employés                              | entretien             | Manager, Département des risques                            | E1        |
| CNIL                                                                       | entretien             | Juriste CNIL                                                | E2        |
| X2 - Secteur privé, services, 38 000 employés                              | entretien             | Consultant                                                  | E3        |
| X3 - Secteur privé, agroalimentaire, 110 000 employés                      | entretien             | Manager ancien responsable du dispositif d'alerte (interne) | E4        |
| X4 - Secteur privé, énergie, 45 000 employés                               | échange d'emails      | Correspondant Informatique & Libertés                       | M2        |
| Afnor                                                                      | entretien             | Responsable Label Diversité                                 | E5        |
| X5 - Secteur privé, services, 27 000 employés                              | téléphone             | Correspondant Informatique & Libertés                       | T1        |
| X6 - Secteur privé, industrie, 120 000 employés                            | entretien             | Directeur éthique                                           | E6        |
| X6                                                                         | entretien             | Directeur éthique adjoint                                   | E7        |
| X6                                                                         | entretien             | Syndicaliste CFE-CGC et CCE                                 | E9        |
| X6                                                                         | entretien             | Syndicaliste CFE-CGC et CCE                                 | E10       |
| X6                                                                         | entretien             | Syndicaliste CFDT                                           | E12       |
| X6                                                                         | entretien             | Administrateur salariée                                     | E15       |
| Cabinet d'avocat                                                           | entretien             | Avocat                                                      | E8        |
| X7 - Secteur public, 158 000 agents                                        | entretien             | Directeur Ethique                                           | E11       |
| X7                                                                         | entretien             | Directeur Ethique, responsable du DAP                       | E14       |
| X8 - Secteur privé, médias, 10 000 employés                                | entretien             | Manager, responsable du dispositif d'alerte (externe)       | E13       |
| Association professionnelle de responsables de ressources humaines (ANDRH) | réunion d'observation |                                                             | O1        |

L'ensemble des entretiens (14 en tout, d'une durée de deux heures en moyenne) ont donné lieu à une retranscription complète.

## 4. RESULTATS

Nous présentons maintenant les premiers éléments de « constats » qui ont émergé de cette méthodologie exploratoire et qui permettent d'engager la discussion sur la réalité de l'outil aujourd'hui, en comparaison de ce qui avait été anticipé par la littérature.

### 4.1. UN OUTIL HOMOGENE DANS LES RAISONS DE SA MISE EN PLACE, HETEROGENE DANS SA REALITE ORGANISATIONNELLE

L'annexe 1 restitue quelque uns des verbatims qui éclairent les raisons de la mise en place de l'outil, ainsi que les choix qui ont été faits concernant son mode de fonctionnement et de diffusion auprès des employés. La mise en place de l'outil semble répondre à une nécessité homogène d'une organisation à l'autre : correspondre aux critères du Label Diversité de l'Association française de normes et de certifications (Afnor)<sup>6</sup>. Sur l'ensemble des organisations approchées (8 en tout), 6 évoquent explicitement la nécessité de répondre aux critères du cahier des charges de ce Label (X3, X4, X5, X6, X7, X8). La plupart des organisations qui mettent en place un tel outil présentent ensuite leur candidature au Label Diversité de l'Afnor et peu d'entreprises mettent en place le dispositif d'alerte hors de cette démarche (E5, responsable du Label Diversité de l'Afnor). Il semble ainsi difficile de dissocier les dispositifs d'alerte des labels qui les ont exigés. D'ailleurs, la plupart des réponses apportées par les répondants sur les raisons de la mise en place d'un tel outil portent en réalité sur l'obtention du label (« respecter le cahier des charges du label nous permet d'améliorer nos process », « il [le label] donne de la valeur à l'entreprise », etc. E13, responsable du dispositif d'alerte, externalisé). Les seules raisons qui semblent directement porter sur l'outil en lui-même proviennent de la part des répondants qui font état d'une obligation - « elle se le voit imposer par leurs maisons-mères » (E2, juriste CNIL), parfois situées à l'étranger,- et qui sont sous la contrainte de pratiques de transparence vis-à-vis des actionnaires qui leur demandent la mise en place d'une cellule d'alerte (X3 et rapporté par E2, juriste Cnil).

---

<sup>6</sup> Le Label Diversité de l'Afnor est un label pour lequel les organisations candidatent en remplissant un cahier des charges et qui vise à « témoigner de l'engagement des organismes en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines » source : [afnor.org](http://afnor.org)

Deuxième constat, le fonctionnement de l'outil est plus hétérogène d'une organisation à l'autre. Selon le mode opérationnel choisi par l'organisation, il existe différentes possibilités pour l'employé dans la façon de déposer l'alerte. Dans certaines entreprises, un canal téléphonique externalisé, fourni par un prestataire, reçoit les appels des employés 24h/24 ; dans une autre, les employés sont informés de la présence d'une personne dédiée à cette fonction, Directeur de l'Ethique, par exemple. Comment l'outil « inscrit » a-t-il été choisi ? Les dispositifs peuvent être adossés à une charte (X6), qui a été signée par différentes parties prenantes de l'organisation (dirigeants, représentants du personnel, managers). Ensuite, le moyen du canal semble être choisi de façon aléatoire, par proposition de l'une ou l'autre des parties prenantes. Les réunions d'associations professionnelles sont également l'occasion de prendre conseil ou information de ce qu'il se fait dans les autres organisations.

Dernier aspect qui témoigne de la diversité de ce que recouvre le terme de « dispositif d'alerte » aujourd'hui, la diffusion de l'existence de l'outil est très inégale d'une organisation à l'autre : affiches placardées, campagne d'information par email ou simple relai auprès des syndicats, comment être sûr que les employés soient au courant de l'existence de l'outil ? Seule l'organisation publique que nous avons rencontrée avait la possibilité de tester la notoriété de sa cellule d'alerte en incluant des questions à son propos dans un sondage annuel administré par un institut externe. Il y apparaissait que la cellule d'alerte bénéficiait d'une notoriété d'environ 80% auprès des 158 000 agents de cet organisme, croissante d'années en années.

#### **4.2. UN DISPOSITIF RELATIVEMENT PEU UTILISE**

Une autre façon de tester la notoriété du dispositif auprès des employés est d'évaluer le nombre d'appels et de dossiers qu'il a permis de recevoir. Le tableau 2 fait état de quelques chiffres qui nous ont été communiqués lors des entretiens avec des sources externes à l'organisation (Afnor, avocat) ou internes (managers, responsable de cellule). Il apparaît que les dispositifs d'alerte reçoivent en moyenne par an entre 1 et 10 appels pour 1000 employés.

Le dispositif d'alerte professionnel, douze ans après son apparition dans les organisations françaises, ne semble pas avoir rencontré le succès, ce que confirment certains membres des syndicats rencontrés (*"Sur la cellule d'écoute on n'a pas de retours."* E9, syndicaliste CFE-CGC), ainsi que l'adjoint au Directeur Ethique de X6 (*"ca ne marche pas très fort "* E7). La littérature avait d'ailleurs relevé une certaine méfiance des syndicats vis-à-vis de cet outil (Didier, 2009) dont ils craignaient qu'il ne permette un « système de délation généralisé ». Dans notre cas, les syndicats rencontrés semblaient surtout assez peu intéressés

par ce sujet et même parfois ignorants de l'existence d'un tel dispositif dans leur organisation : alors que le Directeur de l'Éthique, qui avait mis en place l'outil, a pu discuter une heure durant des enjeux du dispositif, les membres rencontrés de quatre syndicats différents de la même organisation ont eux rapidement « évacué » le sujet du dispositif, jugé sans doute anecdotique au regard d'autres problématiques éthiques (« *Pour l'instant on n'a pas eu de bilan, on a interpellé une fois la Direction en disant qu'on ne l'avait pas eu, ils nous ont dit « oui y'a tellement peu de cas », que pour l'instant ils n'ont pas grand chose à nous dire, donc je ne suis pas sûre qu'il y ait eu des cas d'intervention, je dirais, je sais pas si y'en a eu, donc je ne saurais pas dire si le dispositif a fonctionné ou pas, je fais le constat qu'on a pas d'éléments aujourd'hui qui a permis de dire si ça a bien marché ou pas* », E12, syndicaliste CFDT chez X6 »). Ultérieurement, il conviendrait de confirmer cette intuition, selon laquelle les employés connaissent peu l'existence et la possibilité de se saisir de ce dispositif. En outre, un répondant (E11, Directeur éthique) a évoqué la possibilité qu'une différence de « valeurs » entre les secteurs privés et publics puisse expliquer une meilleure notoriété de l'outil dans le secteur public et, de fait, des chiffres d'usages qui y sont plus élevés.

**Tableau 2. Synthèse des chiffres recueillis lors des entretiens**

| Secteur   | Nombre d'employés | Date de mise en place | Cellule interne/externe | Nombre d'alertes | Nombre d'alertes par an moyenne pour mille employés | Source des données |
|-----------|-------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|-----------------------------------------------------|--------------------|
| Services  | 100 000           | 2010                  | Externe                 | 280              | 0,7 ‰                                               | externe            |
| NC        | 40 000 / 70 000   | 2011                  | Externe                 | 180              | 1 ‰                                                 | externe            |
| NC        | 20 000            | 2012                  | Externe                 | 140              | 7 ‰                                                 | externe            |
| NC        | 3 000             | 2013                  | Externe                 | 24               | 3 ‰                                                 | externe            |
| Industrie | 120 000           | 2011                  | Interne                 | 3                | - 1 ‰                                               | interne            |
| Public    | 158 000           | 2010                  | Interne                 | 500              | 0,8 ‰                                               | interne            |

Pour les syndicalistes qui ont entendu parler du dispositif d'alerte professionnelle, un écueil, à leur avis, est que celui-ci se trouve dans la majorité des cas au sein du département des Ressources Humaines. D'après certains syndicats, les employés seraient alors extrêmement méfiants à l'idée de dénoncer une discrimination, souhaitant autant que possible « avoir le moins affaire possible aux RH » (E12, syndicaliste CFDT). Certains évoquent aussi la redondance des canaux : même si le dispositif d'alerte professionnelle est présenté comme

un outil complémentaire, pour faire remonter les faits de discrimination, ne vaut-il pas mieux encourager la liberté de parole entre un employé et son manager ? (E7, adjoint au Directeur Ethique et référent de la cellule)

Du point de vue de l'organisation, les managers (E7, adjoint au Directeur Ethique et référent de la cellule ; E14, manager en charge de l'outil) interrogés sont également assez critiques de l'outil. Ils expliquent d'abord qu'un grand nombre d'alertes ne sont pas qualifiées, c'est-à-dire ne correspondent pas au champ de l'alerte tel qu'il a été prévu<sup>7</sup>. Dans ce cadre, un grand nombre d'alerte n'est pas traité par la cellule mise en place, ce qui explique encore les chiffres relativement faibles. Au contraire, s'il y a trop d'alertes, le système est qualifié de « disruptif » (E4, ancien manager en charge du dispositif). Finalement, les managers en charge du dispositif, qui ne constitue souvent pas l'activité principale de leur périmètre, expriment l'incertitude et le manque de directives vis-à-vis de cet outil alors même que, comme il l'a été exprimé, les dirigeants veulent parfois « ne pas avoir à en entendre parler ». (E6, Directeur Ethique d'un groupe industriel, directement rattaché au PDG). Ils semblent aussi être assez seuls vis-à-vis de la réponse à donner aux employés qui lancent une alerte, déplorant parfois des lacunes dans leur formation, alors que les usagers du dispositif sont souvent en situation de détresse. : « Vous n'auriez pas un stage à me conseiller ? Je crois que je vais contacter SOS Amitiés » (E14, responsable de cellule). Certains craignent aussi de jeter à tort l'opprobre sur un employé en lançant une enquête interne dont les contours (confidentialité, information à donner aux employés nommés dans l'alerte, etc.) sont mal définis (E4, ancien manager en charge du dispositif).

Chacune des structures a aussi sa propre façon de traiter les alertes. Quid alors des modalités de traitement ? Quelle confidentialité réelle pour les employés qui lancent l'alerte ou sont victimes de discrimination ? Même si ces critères ont été validés par la Cnil, il se ressent des managers en charge de l'outil un certain désarroi et un peu d'incertitude concernant les effets de l'outil.

#### **4.3. MALGRE TOUT, UN OUTIL QUI SUSCITE L'INTERET CONTINU DES ORGANISATIONS.**

Les organisations que nous avons rencontrées sont promptes à communiquer à son sujet (sur leurs sites Internet ou auprès des chercheurs intéressés par la question) et elles indiquent leur volonté de le conserver (« on va bientôt le faire évoluer » E7, adjoint au

---

<sup>7</sup> La CNIL a veillé à ce que les champs d'alertes possibles soient très circonscrits, de façon à garder le contrôle des informations que l'entreprise recueille. Un employé qui dénoncerait un cas de fraude comptable via le dispositif d'alerte éthique verrait son alerte éconduite ou redirigée vers le département de contrôle des risques.

Directeur Diversité). Par ailleurs, peu d'entreprises le « démettent en place » (E2, juriste Cnil). Enfin, on constate qu'un « écosystème » a émergé autour du développement d'un tel outil : cabinets de conseils spécialisés, prestataires extérieurs qui prennent en charge l'outil, etc. pour un coût qui peut aller jusqu'à plusieurs dizaines de milliers d'euros parfois, témoignant encore de l'investissement financier et humain placé dans cet outil, alors même qu'il semble peu utilisé. Comment expliquer cet engouement, symbolisé par la phrase attribuée à l'un des Directeurs éthiques d'une grande entreprise française, à propos de l'outil : « Je paye pour qu'on le voie » (rapporté par E7, Directeur Ethique adjoint) et qui laisse entendre que l'outil a au moins autant vocation à être utilisé par les employés qu'à simplement « exister dans l'organisation » ?

Un autre répondant nous explique que les organisations ne communiquent pas sur les raisons juridiques qui les poussent à mettre en place un tel dispositif (« elles ne vous le diront jamais mais... », E5, responsable du Label Diversité de l'Afnor). En matière de discrimination, la loi impose en effet un renversement de la charge de la preuve : ce n'est pas à l'employé de prouver qu'il a été discriminé, mais à l'entreprise de prouver qu'elle n'a pas discriminé. Dans ce cadre, bénéficier d'un dispositif d'alerte contre les discriminations permet d'étayer l'idée que l'on est engagé dans un processus de lutte active contre les discriminations et que l'organisation œuvre pour un climat qui soit favorable à la diversité. Il évoque aussi deux avantages très « concrets » de l'outil : dans le cadre d'un marché des appels d'offres concurrentiel, montrer que l'on lutte activement contre les discriminations « donne de la valeur à l'entreprise » et permet aussi, en temps de crise du marché de l'emploi, quand tout dialogue est rompu, de rassembler les différents acteurs (employés, syndicats, direction des ressources humaines, dirigeants, etc.) autour de la question de la Diversité, suffisamment « consensuelle » pour relancer le dialogue entre les parties.

En synthèse, nos résultats mettent en relief les éléments suivants: les dispositifs d'alerte professionnelle présentent un engouement homogène d'une organisation à l'autre, mais une grande disparité dans leur réalité organisationnelle ; les chiffres rassemblés par notre enquête laissent penser que ces outils sont en réalité très peu utilisés par les employés ; tout en suscitant un intérêt continu de la part des organisations qui l'intègrent vivement à leur communication, éthique notamment.

## 5. DISCUSSION DES RESULTATS

Notre recherche propose des éléments de « constats » sur la réalité du dispositif d'alerte professionnelle envisagé comme outil de gestion organisationnel. Nous avançons que la mise en place du dispositif d'alerte relève de ce que l'on peut appeler un « rush éthique » (Sum & Ngai, 2005) au cours duquel on observe la construction progressive de « bonnes pratiques » en matière de Diversité, rendues quasi-obligatoires puisque adoptées successivement et systématiquement par les concurrents. Ici le dispositif d'alerte est un « outil » au sens figuré, nécessaire à l'obtention du Label Diversité de l'Afnor, participant en cela à la construction d'une « culture éthique d'entreprise » (Robert-demontrond & Joyeau, 2006). En ce sens, la mise en place du dispositif d'alerte est une façon d'anticiper ou de répondre à une demande sociale en matières de diversité et de lutte contre les discriminations, et par le même fait, de prévenir l'ouverture d'un débat concernant l'imposition de mesures coercitives légales plus sévères qu'elles ne le sont actuellement (imposition de quotas, CV anonymes systématiques, etc.).

Le dispositif d'alerte comme élément de communication éthique explique le relatif « flou » organisationnel autour de l'outil. La réunion d'observation à laquelle nous avons pu assister montre que les managers sont en recherche d'éléments de comparaison et notamment de chiffres permettant d'objectiver la réalité. En creux, il semble que la question du « volume d'appel minimum » se pose : à partir de quel seuil la cellule d'alerte est-elle considérée comme sollicitée, donc active ? Pour le manager en charge de l'outil, il est aussi question de la nécessité de son poste, de son utilité dans l'organisation. Il apparaît que les chiffres sont une manière de prouver la nécessité d'une cellule d'alerte qui, activée, permet de repérer des dysfonctionnements de l'organisation. Lors de cette même réunion, il n'est pas tellement évoqué la façon de répondre aux alertes, c'est-à-dire les suites à donner à la demande qui a été faite. Pourtant, on pourrait considérer que c'est sur ce critère que se joue l'efficacité de l'outil, plus que sur le volume de chiffre : comment a-t-on répondu à l'alerte ? Quelles suites ont été données à la discrimination dénoncée ? Y'a-t-il eu des sanctions ? L'appelant a-t-il le sentiment que sa demande a été –correctement - traitée ? Par ailleurs, il semblerait que les motifs des quelques alertes remontées soient souvent de même nature – portant sur la discrimination de genre ou l'état de santé. Comment expliquer que les discussions ne portent pas sur la façon de prévenir des discriminations qui semblent récurrentes ?

L'outil est encore jeune mais on peut imaginer pouvoir montrer dans quelques années certaines « tendances » d'un secteur à l'autre, ou en fonction de la taille de l'entreprise. Il

convient alors d'attirer l'attention sur le fait que ces indicateurs engendreront une image plus ou moins positive de ce qu'ils mesureront : tel secteur sera reconnu comme « plus enclin » à susciter des alertes ; tel autre sera préservé. De fait, ces chiffres participeront à la construction d'une « représentation du monde » (Desrosières, 2008) et en tant que tels, doivent être construits avec scrupules.

## **6. CONCLUSION ET LIMITES**

Notre recherche avait pour principal objectif de donner « corps » à la littérature critique des dispositifs d'alerte, en proposant quelques éléments de « constats » fondés sur une enquête exploratoire. Pour ce faire, nous avons montré que le dispositif d'alerte faisait bien partie de la famille des outils de gestion, et profité ainsi de la littérature y afférent, notamment critique, pour éclairer notre sujet. D'un point de vue méthodologique, nous proposons une mise en pratique de la grille méthodologique proposée par Eve Chiappello et Patrick Gilbert (2013) pour une observation « sociologique » des outils de gestion, fondée en partie sur les rapports humains qui constituent l'environnement de l'outil. La littérature française concernant le dispositif d'alerte, restreinte et récente, avait exprimé de vives critiques lors de l'arrivée en France de cet outil, tout en soulignant la difficulté de vérifier empiriquement ces craintes. Notre étude montre en effet le relatif échec de cet outil, hétérogène d'une organisation à l'autre, et peu utilisé par les employés.

Les limites de notre recherche sont nombreuses : le nombre d'organisations rencontrées est restreint et ne permet donc que de proposer des éléments de constats « primaires », qu'il conviendrait d'enrichir par d'autres recherches. Par exemple, nous ne pouvons en l'état esquisser de comparaison entre les secteurs privés et publics, alors même que les résultats apportés par les deux répondants du secteur public laissent entendre une vision différente de l'usage de l'outil d'un secteur à l'autre. Nous pensons ainsi qu'un tel objet d'étude bénéficierait d'une méthodologie reposant sur une étude de cas approfondie telle qu'encouragée par Yin (1984) ou encore de récits de vie, qui permettraient de conserver une lecture sociologique du sujet. En effet, nous interrogeons la volonté de fournir des études quantitatives à ce sujet, qui reviendrait à placer la focale sur le « nombre » d'alertes au détriment de leur contenu. Autre limite, notre recherche fait abstraction de la voix de l'employé, pourtant décisive concernant l'intérêt porté à cet outil. Dans une perspective critique, il conviendrait désormais de replacer l'attention portée au dispositif d'alerte professionnel sur les employés, destinataires finals de cet outil.

## REFERENCES

- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris: Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique.
- Bonte, P., & Izard, M. (1991). *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2002). Technology and Business: rethinking the moral dilemma. *Journal of Business Ethics*, 41(1-2), 45–50.
- Callahan, E. S., Dworkin, T. M., & Shipani, C. A. (2002). Integrating trends in whistle blowing and corporate governance: Promoting organizational effectiveness, societal responsibility, and employee empowerment. *American Business Law Journal*, 40(1), 177–215.
- Charreire Petit, S., & Cusin, J. (2013). Whistleblowing et résilience: Analyse d'une trajectoire individuelle. *M@n@gement*, 16(2), 142–175.
- Charreire-Petit, S., & Surply, J. (2008). Du whistleblowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française : enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise. *M@n@gement*, 11(2), 113–135.
- Chiappello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. Paris: La Découverte.
- De Bry, F. (2008). Salariés courageux oui, mais héros ou délateurs ? Du whistleblowing à l'alerte éthique. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XIV(34), 135–150.
- De Maria, W. (1999). *Deadly Disclosures: Whistle Blowing and the Ethical Meltdown of Australia*. Wakefield Press.
- Desrosières, A. (2008). *L'argument statistique: Pour une sociologie historique de la quantification*. Paris: Presses de l'Ecole des Mines.
- Didier, C. (2009). *L'alerte professionnelle en France : un outil problématique au cœur de la RSE*. In 4e colloque du RIODD (Réseau international de recherche sur les Organisations et le Développement Durable). Lille.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *The Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41.
- Gordon, K., & Miyake, M. (2001). Business approaches to combating bribery: A study of codes of conduct. *Journal of Business Ethics*, 34(3-4), 161–173.
- Gunsalus, C. K. (1998). Preventing the need for whistleblowing: Practical advice for university administrators. *Science and Engineering Ethics*, 4(1), 75–94.

- Hassink, H., Vries, M., & Bollen, L. (2007). A content analysis of whistleblowing policies of leading european companies. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 25–44.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77–94.
- Kaptein, M. (2002). Guidelines for the development of an ethics safety net. *Journal of Business Ethics*, 41(3), 217–234.
- Lindblom, L. (2007). Dissolving the Moral Dilemma of Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 76(4), 413–426.
- Mauduit, A. (2008). Alerte éthique et salariés d'entreprise: s'agit-il d'un mariage forcé ? *Revue Internationale de Psychosociologie*, XIV(34), 127–133.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1984). The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: A discriminant analysis. *Academy of Management Journal*, 27(4), 687–705.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. London: Routledge.
- Nader, R., Peter, P., & Blackwell, K. (1972). *Whistleblowing*. New York: Bantam Books.
- Robert-demontrond, P., & Joyeau, A. (2006). Vices et vertus de la diversité ethno-culturelle. *Management & Avenir*, n°10, 115–144.
- Roche, J. (1971). The Competitive System, to Work, to Preserve, and to Protect. *Vital Speeches of the Day*, 445.
- Sum, N.-L., & Ngai, P. (2005). Globalization and Paradoxes of Ethical Transnational Production: Code of Conduct in a Chinese Workplace. *Competition & Change*, 9(2), 181–200.
- Vandekerckhove, W. (2006). *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility: A Global Assessment*. Ashgate Publishing Company.
- Vercher, C., Palpacuer, F., & Charreire Petit, S. (2011). Codes de conduite et systèmes d'alerte éthique : La RSE au sein des chaînes globales de valeur. *Revue de La Régulation*, 9, 1–26.
- Walters, K. D. (1975). Your Employees' Right to Blow the Whistle. *Harvard Business Review*, 53(26-34), 161–16

## Annexe1. Quelle mise en place, fonctionnement et diffusion pour le dispositif d’alerte ?

| Référence | Pourquoi avoir mis en place ce dispositif ?                                                                                                   | Concrètement, comment fonctionne cet outil ?                                              | Comment les employés en ont-ils connaissance ?                                                                                                                                  |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E2*       | "Les entreprises se le voient imposer par leur maison-mère"                                                                                   | "Cela dépend de chaque entreprise"                                                        | "Cela dépend de chaque entreprise"                                                                                                                                              |
| E4        | "On a gardé le système, [...] un système de prévention »                                                                                      | "Nous on avait fait un système Internet, accessible de n’importe où"                      | "On avait diffusé un petit booklet sur ce sujet"                                                                                                                                |
| M2        | "Un souhait « être conforme à l’AU 004 pour pouvoir obtenir le Label Diversité de l’Afnor »"                                                  | Email dédié                                                                               | "L’information interne est faite"                                                                                                                                               |
| T1        | "Pour pouvoir obtenir le Label Diversité"                                                                                                     | Personne dédiée et intranet                                                               | Affiches                                                                                                                                                                        |
| E6        | Contexte d’amélioration de la prévention des risques                                                                                          | "On est deux au bout de la ligne"                                                         | "Ce dispositif est dans les codes de déontologie dédiés. Il est aussi dans la Charte. D’autre part, on a tous les portails informatiques, il suffit de taper Ethique pour voir" |
| E7        | "Vérifier que le lanceur d’alerte était protégé"                                                                                              | Référent dédié, joignable par téléphone                                                   | "Y’a eu aucune communication, même de notre part pour vanter le dispositif donc faut pas s’étonner non plus que ça ne marche pas très fort !"                                   |
| E9        | "Y’a eu l’évidence de la nécessité d’une cellule éthique pour bien cadrer et éviter de tomber dans les pièges dans lesquels on a pu tomber, " | Référent dédié, joignable par Téléphone                                                   | "Sur la cellule d’écoute on n’a pas de retours, on n’a pas de retours."                                                                                                         |
| E10       | "La vocation d’essayer d’apporter une aide lorsqu’il y a des problèmes interpersonnels à traiter                                              | Référent dédié, joignable par téléphone                                                   | "C’est toujours difficile, y’a pas d’informations réelles, c’est pas énorme, bon. "                                                                                             |
| E13       | C’est pour ça nous, essentiellement qu’on est allés au Label,                                                                                 | " Le dispositif est externe."                                                             | "On a communiqué de chez communiqué, malgré ça y’en a toujours, vous leur mettez le truc sous le nez ils n’ont jamais vus la plaquette. Mais on a vraiment communiqué"          |
| E14       | /                                                                                                                                             | Contact téléphonique, à qui on laisse un message sur le répondeur et qui rappelle ensuite | /                                                                                                                                                                               |
| E15       | /                                                                                                                                             | Référent dédié, joignable par téléphone                                                   | /                                                                                                                                                                               |

\*E1 : les numéros d’entretiens font référence aux entretiens listés dans le tableau 1