

La solitude du lanceur d’alerte : de la démarche individuelle à l’action collective ?

Julie Tixier

Université Paris-Est (France)

Laboratoire IRG

julie.tixier@u-pem.fr

François Deltour

IMT Atlantique, École Mines-Télécom (France)

Laboratoire LEMNA

francois.deltour@imt-atlantique.fr

Résumé :

Les lanceurs d'alerte font le choix de révéler ou dénoncer des activités en vigueur dans leur organisation et qu'ils estiment aller à l'encontre de leurs valeurs ou de l'intérêt général. Cette « alerte éthique » correspond à une démarche qui est par nature individuelle. Elle conduit souvent à une forme d'isolement des lanceurs d'alerte, qui constitue une des sources majeures de leurs difficultés. Pour pallier cet isolement, différentes organisations parties prenantes peuvent s'impliquer, voire se constituer autour des lanceurs d'alerte. Ces parties prenantes inscrivent généralement leur soutien dans une critique du fonctionnement des entreprises. Pourtant, l'articulation entre démarche individuelle des lanceurs d'alerte et actions collectives de contestation ne va pas de soi, car les démarches ne sont pas de même nature, l'une individuelle, l'autre collective. Dans cette recherche, nous étudions l'articulation entre l'alerte individuelle et les parties prenantes collectives. Nous cherchons à savoir dans quelle mesure peut se construire une dynamique d'engagement réciproque entre lanceurs d'alerte et parties prenantes. Pour répondre à cette problématique, nous nous appuyons sur un ensemble de cas d'alertes récentes et mettons en évidence différentes trajectoires qui prennent comme point de départ une alerte. Cet article se propose de schématiser théoriquement la relation plastique et élastique des lanceurs d'alerte avec les parties prenantes. Nous montrons que, plus que des

collectifs contestataires émergents, ce sont les parties prenantes traditionnelles (syndicats, ONG, partis politiques) qui sont en mesure d'apporter un soutien aux lanceurs d'alerte. En retour, les lanceurs d'alerte se cantonnent généralement à leur démarche individuelle et rejoignent rarement de manière active les organisations de contestation.

Mots-clés : lanceurs d'alerte, alerte éthique, action individuelle, action collective

La solitude du lanceur d’alerte : de la démarche individuelle à l’action collective ?

INTRODUCTION

Le terme de lanceur d’alerte (en anglais *whistleblower*) entre aujourd’hui dans le vocabulaire de la vie des affaires et des faits de société. La multiplication du nombre d’alertes et leur écho médiatique grandissant font des lanceurs d’alerte l’un des symboles de la contestation contemporaine. Ils font partie des “nouveaux désobéissants”, figure de la désobéissance civile (Cervera-Marzal, 2016). Certains cas de lanceurs d’alerte sont devenus largement médiatisés, du fait du retentissement de leurs révélations, ou du fait du sort que ces personnes ont rencontré suite à leurs révélations. Le cas le plus emblématique est certainement celui d’Edward Snowden, salarié informaticien d’un sous-traitant de l’agence nationale de la sécurité américaine (NSA) qui révéla en 2013 l’existence d’un système généralisé de surveillance des populations. La divulgation de ces informations eut un retentissement mondial et força Snowden à l’exil afin d’échapper aux poursuites de l’État américain. De nombreux autres cas d’alerte, parfois moins spectaculaires, ont été lancés au fil des années dans les secteurs financiers et bancaires, médical, environnemental ou sportif (Near et Miceli, 1985 ; Charreire Petit et Cusin, 2013). Ces “alertes éthiques” motivées par un objectif prosocial (Davis et al, 2017) constituent une forme d’insubordination et s’inscrivent parmi les formes de résistances organisationnelles à la fois individuelles et visibles (Mumby et al., 2017).

La figure du lanceur d’alerte reste aujourd’hui incarnée par un salarié, le plus souvent solitaire, qui prend la parole de façon franche et critique (Weiskopf et Tobias-Miersch, 2016) afin de dénoncer des faits qui lui semblent contraires au bien commun (Watts et Buckley, 2015). L’activité d’alerte mieux encadrée par la loi française depuis décembre 2016 (loi Sapin II) avec une procédure graduée, reste à la charge d’un acteur seul. Pourtant, différentes parties prenantes traditionnelles telles que des syndicats, des parties politiques, des associations communiquent largement sur certains combats de lanceurs d’alerte et les soutiennent à leur façon. C’est cette relation particulière entre le lanceur d’alerte et certaines parties prenantes que nous proposons d’investiguer au travers de cette communication. Nous posons donc la

problématique suivante : dans quelle mesure se construit une dynamique d'engagement réciproque entre lanceurs d'alerte et parties prenantes ? Pour cela, nous nous appuyons sur plusieurs trajectoires de lanceurs d'alerte en France à partir de données secondaires et primaires (sur un cas d'alerte). Notre recherche se propose de schématiser théoriquement la relation plastique et élastique des lanceurs d'alerte avec les parties prenantes. En fonction des objectifs de ces dernières, les lanceurs d'alerte construisent un nouveau modèle de dynamiques de relations qui amende la figure isolée du lanceur d'alerte, tout en confirmant la caractéristique fortement autonome et individuelle de sa démarche.

MÉTHODE DE RECHERCHE

Notre communication a une ambition exploratoire. D'un point de vue méthodologique, elle se fonde essentiellement sur des données secondaires des entreprises et de la presse, dans la mesure où les données primaires relatives aux lanceurs d'alerte sont reconnues comme difficilement accessibles (Cailleba, 2017). Des données primaires ont pu être collectées via le suivi, depuis 2014, d'un cas spécifique d'alerte au niveau international. Ce suivi s'est traduit par des rencontres avec le lanceur d'alerte, le suivi de sa médiatisation (articles de presse, documentaires, reportages), le soutien à l'élaboration de sa défense (procès en première instance et procès en appel), la rédaction de documents d'information (newsletter régulière, contribution aux pages Wikipédia dédiées...), les participations à des réunions de soutien, aux salons du livre et des lanceurs d'alerte (en 2015 et 2016) et la présence à certaines audiences du procès (avril et décembre 2016). Cet accès privilégié au terrain s'apparente à une démarche ethnographique (Goffman, 1973 ; Goffman, 2009) dans le sens où un des chercheurs a suivi depuis son origine une des alertes. En effet, par ses relations familiales avec le lanceur d'alerte, ce chercheur a eu écho de l'alerte dès le départ. C'est donc un suivi minutieux et dans la durée dont nous avons pu bénéficier. En parallèle, depuis 2014, les discussions entre les deux chercheurs ont permis un processus réflexif afin de façonner la réflexion sur le sujet. La littérature, en fort développement sur le sujet, nous permet aussi de prendre du recul par rapport au terrain et de questionner les comportements des lanceurs d'alerte. C'est donc une étude exploratoire quant aux questionnements posés et qui s'inscrit dans la durée.

1. LA MONTÉE EN PUISSANCE DE LA FIGURE DU LANCEUR D'ALERTE

Revenons en premier lieu sur la définition de la notion de lanceur d'alerte. Alors que cette notion est de plus en plus employée dans la presse depuis l'emblématique cas d'Edward Snowden, les chercheurs comme le législateur ont défini plus précisément cette notion et la démarche qu'il se doit d'adopter.

1.1 DEFINITION ET DIVERSITE DES LANCEURS D'ALERTE

Near et Miceli proposent dès 1985 une définition du *whistleblowing* comme : « *le fait pour un membre d'une organisation de révéler l'existence de pratiques illégales, immorales ou illégitimes dont l'employeur a la maîtrise à une personne ou à un organisme susceptible de remédier à la situation* » (Near et Miceli, 1985, p. 4). Le sens donné au terme de lanceur d'alerte dans leur définition initiale perdure, puisque les définitions législatives circonscrivent dans des frontières assez proches les lanceurs d'alerte. C'est le cas de la définition adoptée en décembre 2016 par le législateur français dans le cadre de la mise en place d'une loi à visée protectrice : : « *une personne physique qui révèle ou signale un crime ou un délit, une violation grave et manifeste d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, de la loi ou du règlement, ou une menace ou un préjudice graves pour l'intérêt général, dont elle a eu personnellement connaissance. Le lanceur d'alerte doit être de bonne foi. Par ailleurs, il doit agir de manière désintéressée.* » (Liaisons sociales, 2016).

La diversité des situations d'alerte a été soulignée dans la littérature. Foegle (2016), propose de distinguer les lanceurs d'alerte des *leakers*, ces derniers agissant en professionnels de la transparence dans une activité militante ou professionnelle à titre principal, notamment contre les secrets gouvernementaux. Watts et Buckley (2015) proposent de prendre en compte différents critères comme les motifs de l'alerte (motivation morale, financière, par obligation, par vengeance), les modalités (canaux d'alerte internes ou externes), l'anonymat (gardé ou non). Un élément supplémentaire à intégrer est de savoir d'où parlent ces personnes, c'est-à-dire leur degré de rattachement à l'organisation cible (tableau 1).

Tableau 1 : Les lanceurs d’alerte en fonction de leur rattachement à l’organisation cible

Type de lanceur d’alerte	Caractéristiques	Exemple
<i>Outsider (ou leaker)</i>	La personne n’a pas de rattachement institutionnel à l’organisation dont certaines pratiques sont dénoncées	Julian Assange (Wikileaks)
Outsider de la profession	La personne est liée à l’écosystème ou au secteur d’activité de l’organisation dont certaines pratiques sont dénoncées	Irène Frachon (affaire médiateur)
<i>Insider</i>	La personne est salariée de l’organisation	Edward Snowden (révélations Prism) ou Stéphanie Gibaud (affaire UBS)

Dans le cas des insiders ou des outsiders de la profession, le comportement d’alerte est traditionnellement analysé en termes d’un arbitrage coûts/bénéfices (Watts et Buckley, 2015, Davis *et al.*, 2017), même si cet arbitrage devient moins évident à appliquer dès lors que les coûts sont individuels (pour les lanceurs d’alerte) et les bénéfices collectifs (pour l’intérêt général). Le comportement d’alerte peut également s’interpréter dans un double cercle de justice, différenciant ce qui est juste dans l’organisation et ce qui est juste dans la société (Nadisc et Melkonian, 2016). D’un point de vue organisationnel, l’alerte peut s’inscrire dans les tensions actuelles dues au découplage entre transparences interne et externe (Heimstädt, 2017).

1.2 LE CARACTERE SOLITAIRE DES LANCEURS D’ALERTE COMME DENOMINATEUR COMMUN

La figure du lanceur d’alerte tient dans l’opinion publique celle d’un mythe. Son action peut ainsi être analysée comme celle d’un “prophète”, agent de changement qui défie l’ordre établi au sein de l’organisation (Avakian et Roberts, 2012). Il incarne une vision positive de la dénonciation au bénéfice de l’intérêt collectif. Si les définitions académiques (notamment celle de Near et Miceli, 1985) suggèrent qu’il s’agit d’un individu ou d’un groupe, la très grande majorité des lanceurs d’alerte référencés sont seuls dans leur action. Comme le montrent Bjørkelo *et al.* (2011) dans leur étude quantitative sur les lanceurs d’alerte, 75,9 % d’entre eux se déclarent comme agissant seuls. Ce caractère individuel de l’alerte éthique se constate dans l’énumération des lanceurs d’alertes généralement identifiés, tel qu’on peut les

retrouver dans la liste sur la page Wikipedia qui leur est consacrée. Les cas de lanceurs d'alerte membres d'organisations de contestation ou ayant monté des associations restent marginaux.

La perception plutôt favorable vis-à-vis du lanceur d'alerte au sein de la société civile n'exclut pas une situation plus sombre pour ce dernier. Lorsqu'il lance l'alerte, le salarié passe d'un statut de membre d'une organisation dans laquelle il a confiance à celui d'une personne "non-conforme" au groupe (Charreire Petit et Cusin, 2013). Comme le relate Schehr (2008, p.155) : *"J'ai perdu ma virginité est – d'après Alford – la phrase que de nombreux lanceurs d'alerte répètent lorsqu'ils narrent leur expérience (ibid., 76). Le monde, leur vie, n'ont plus de signification (Now, I don't believe in anything dit l'un d'entre eux) : certains en arrivent à regretter leur geste, d'autres finissent par s'enfermer dans une méfiance malade ou la paranoïa (qui est un mode de défense contre la perte de signification). Tous sont amers, d'autant qu'ils sont nombreux à avoir le sentiment que leur « sacrifice » n'a servi à rien, que leur « innocence » a été corrompue pour rien."* Cette expérience solitaire pousse certains vers la recherche de soutien et d'une visibilité qui pourraient les protéger. Rencontrée lors d'un salon dédié, une lanceuse d'alerte nous exprime ses peurs et son besoin de parler de crainte d'être éliminée.

Schehr (2008) analyse d'un point de vue médical la solitude du lanceur d'alerte mis au ban de son environnement professionnel : *"le lanceur d'alerte est confronté à la perte de ses repères, à la solitude et à sa déchéance sociale. D'où pour beaucoup, l'impression d'être déjà mort (ibid., 58). Donner l'alerte, c'est – selon D. Ellsberg, un célèbre whistleblower – faire l'expérience étrange du space-walker (ibid., 120), c'est passer brutalement dans un « hors-monde » sans y être préparé."* C'est bien l'exclusion de l'organisation montrée du doigt qui provoque un isolement du lanceur d'alerte rejeté par ses collègues notamment. Vercher *et al.* (2011) évoquent le même problème d'isolement de salariés contestant les rapports d'entreprise : *"Au cours des années qui ont suivi l'adoption de la SOX, de nombreux articles de presse ont été publiés en France, certains se penchant sur « la solitude de l'incorruptible » (Cori, 2005) en relatant le cas d'un salarié licencié pour « abus de liberté d'expression », ou celui d'une auditrice également licenciée pour avoir contesté la validité du bilan 2001 de Vivendi Environnement."*

1.3 DES CONSEQUENCES VARIABLES POUR LES LANCEURS D'ALERTE

Le prix payé par le lanceur d'alerte pour sa « dissidence organisationnelle » (Near et Miceli, 1985) est variable d'une situation à une autre. Entrer en résistance en se mettant dans une logique d'insubordination (Mumby et al., 2017) mène souvent à de nombreuses difficultés et des formes de harcèlement professionnel : mise à l'écart, rétrogradation, ostracisme, licenciement (Charreire Petit et Cusin, 2013), poursuites-bâillons judiciaires (Voisard, 2016), difficultés futures de recrutement (Nadisic et Melkonian, 2016).

Au-delà de ces pratiques managériales de sanction, le sort des lanceurs d'alerte peut s'analyser plus globalement. Dans son ouvrage, Åkerström (1991) propose une typologie des trahisons impliquant une révélation, en s'appuyant sur deux critères : le soutien reçu et des rapports de force induits. Trois figures de lanceurs d'alerte se dégagent alors (Åkerström, 1991, 44) :

- le lanceur d'alerte martyr qui ne dispose pas de soutien et encourt des sanctions;
- le lanceur d'alerte en croisade solitaire qui bénéficie de pas ou peu de soutien, mais ne risque pas de sanction;
- le lanceur d'alerte héros qui a des soutiens, qu'il y ait ou non sanction.

Pour Åkerström, le rapport de forces entre le lanceur d'alerte et l'organisation qu'il dénonce est modifié par le niveau de soutien que ce dernier reçoit. La figure du lanceur d'alerte n'est cependant pas appréciée de manière uniforme, puisqu'un lanceur d'alerte "héros" peut demeurer avant tout un traître pour certaines parties prenantes, à commencer par les dirigeants des organisations dénoncées.

L'analyse de ces trois figures peut s'affiner suivant une approche qui tient compte du cadre législatif dans lequel s'inscrit l'alerte. Ce cadre doit être pris en compte lorsqu'on analyse les conséquences pour les lanceurs d'alerte. Les législations peuvent être très disparates d'un pays à l'autre en termes de définition du lanceur d'alerte ou de périmètre de protection. Wolfe *et al.* (2014) analysent ces différentiels de protection parmi les pays membres du G20 selon plusieurs critères la protection et en différenciant des lanceurs d'alerte des secteurs privés et publics. Cette protection juridique évolue rapidement, à l'instar de la France (Liaisons sociales, 2016).

Vignette A : Stéphanie Gibaud et l'affaire UBS

Salariée dans la filiale française de la banque suisse UBS, Stéphanie Gibaud a refusé en 2008 de suivre les ordres de sa direction en vue de dissimuler des pratiques d'évasion fiscale et de blanchiment de fraude fiscale. Placardisée et discriminée, Stéphanie Gibaud refuse son licenciement qui sera pourtant effectif en 2012. UBS France est déboutée de sa plainte pour diffamation déposée en 2010. En 2015, le tribunal des Prud'hommes reconnaît le harcèlement subi et condamne UBS France à une amende. Stéphanie Gibaud est sans emploi depuis son licenciement. Selon la typologie de Åkerström (1991), Stéphanie Gibaud s'apparente à la figure du martyr dans le sens où elle a bénéficié de peu de soutien et a encouru de fortes sanctions. Depuis 2015, Stéphanie Gibaud s'est engagée politiquement (aux côtés de N. Dupont-Aignan) sans modifier significativement sa situation de martyr.

La question des soutiens s'avère donc déterminante pour le lanceur d'alerte. C'est pourquoi il recherche des parties prenantes et des collectifs qui puissent s'allier à sa cause et participer à sa protection par différents moyens.

2. L'ARTICULATION ENTRE LE LANCEUR D'ALERTE ET SES PARTIES PRENANTES

En nous inscrivant dans une analyse dynamique qui conçoit l'alerte comme un processus plutôt qu'un acte ponctuel (Vandekerckhove et Phillips, 2017), nous investiguons le fait que le caractère solitaire du lanceur d'alerte dans son action de dénonciation ne l'empêche pas de rechercher des soutiens, afin d'obtenir une aide et être "protégé" par le collectif. Cette démarche peut lui éviter une posture de martyr (en référence à la typologie de Åkerström, 1991). Différentes parties prenantes (Freeman, 1984) peuvent affecter et être affectées par le soutien au lanceur d'alerte. Nous analysons la relation du lanceur d'alerte avec ces différentes parties prenantes selon deux approches qui se répondent : dans quelle mesure le lanceur d'alerte bénéficie du soutien des parties prenantes, et comment celles-ci se nourrissent de l'action des lanceurs d'alerte.

2.1 LES SOUTIENS VIENNENT ROMPRE LA SOLITUDE DES LANCEURS D'ALERTE

Le soutien apporté aux lanceurs d'alerte peut se produire, avant, pendant et/ou après l'alerte. Parmi les soutiens possibles, le lanceur d'alerte ne peut pas toujours se tourner vers les acteurs en proximité directe : collègues, proches... le soutien des collègues est rare, car, comme souligné précédemment, l'alerte s'assimile à une forme de dissidence, où le lanceur d'alerte vient briser le silence organisationnel existant (Cailleba, 2017). Cette “*culture organisationnelle toxique*” (Watts et Buckley, 2015) va alors renforcer le besoin d'alerte.

Nos observations nous amènent à considérer **cinq parties prenantes** qui fournissent du soutien au lanceur d'alerte, soit dans la mise en oeuvre de l'alerte, soit dans le soutien *a posteriori*, soit par l'apport d'un soutien global, que l'on peut qualifier de soutien “de principe”. Ces parties prenantes de soutien sont les organisations syndicales, les Organisations Non Gouvernementales ONG, les partis politiques, les organes de presse et les comités de soutien.

Acteurs-clés du dialogue social, **les syndicats** sont souvent perçus comme des acteurs traditionnels de contestation au sein des entreprises. Les différentes instances de dialogue social et les canaux de communication dont disposent les représentants du personnel placent les syndicats en situation d'interlocuteurs possibles des lanceurs d'alerte. En France, on peut citer le cas d'un syndicat qui a pris le relais d'un lanceur d'alerte et a permis de préserver son anonymat lors d'une affaire de suspicion de corruption pour le rachat des magasins Printemps. À notre connaissance, il n'existe pas de dispositif institué de recueil d'alertes créé par une organisation syndicale, mais les relations interpersonnelles internes à l'entreprise ou la proximité physique entre les salariés et les cellules syndicales installées dans l'entreprise en font un relais ponctuel possible.

Parmi les multiples **Organisations Non Gouvernementales** ayant pour finalité de contribuer au bien-être commun, plusieurs se sont investies dans le soutien actif aux lanceurs d'alerte. Parmi celles-ci, nous pouvons citer en France le cas de Transparency International France, Anticor ou Oxfam France. Les deux premières luttent activement contre la corruption et soutiennent les individus qui peuvent s'opposer aux différentes formes d'omerta. Oxfam est une ONG qui vise principalement le soutien aux populations les plus démunies. Outre la

fréquence des pratiques de corruption associées au sous-développement, la question de l'évasion fiscale est centrale dans les actions de cette ONG. Or sur les questions fiscales, les actions politiques et législatives évoluent principalement suite à des scandales initiés par les révélations de lanceurs d'alerte.

Globalement, les ONG citées soutiennent les lanceurs d'alerte via la sensibilisation de leurs membres et la sensibilisation publique. Cette sensibilisation est menée grâce à leurs outils de communication (newsletters, comptes sur les réseaux sociaux) et s'appuie aussi sur la mise en place de pétitions adressées aux décideurs, ou la remise de Prix valorisant l'action des lanceurs d'alerte. Ainsi, l'association Anticor organise en début de chaque année civile la remise de "Prix éthiques", dont Stéphanie Gibaud a par exemple été bénéficiaire en 2015.

Les ONG peuvent également faciliter l'alerte par le biais de la publication de guides pratiques. Transparency International a publié en décembre 2017 un guide pratique complet qui s'appuie sur les dispositifs d'alerte établis par la loi Sapin II de 2016.

Les **partis politiques** peuvent apporter leur soutien plus ou moins actif aux lanceurs d'alerte. La définition ou la redéfinition du cadre législatif constitue l'appui global le plus significatif. Après la mise en place d'une législation globale sur les lanceurs d'alerte en France au cours de l'année 2016 (Loi Sapin II promulguée en décembre 2016), c'est au niveau européen que les partis s'impliquent dans la mise en place d'un statut protecteur. En octobre 2017, le Parlement européen a voté une résolution jugée ambitieuse de statut global du lanceur d'alerte dans l'Union européenne. Sur le plan législatif, c'est la Commission européenne qui doit en 2018 agir, et proposer une Directive européenne sur la question.

Parmi les partis européens les plus actifs sur la protection des lanceurs d'alerte, les élus verts européens sont allés jusqu'à mettre en place en 2016 une plateforme de recueil d'informations "EU leaks", visant les sujets à compétence européenne. L'objectif affiché est de pouvoir contrer l'opacité de certains sujets, afin de pouvoir faire pression lors des négociations législatives.

Les **organes de presse** constituent la quatrième partie prenante de soutien aux lanceurs d'alerte. Ce soutien passe tout d'abord par l'écho que les médias donnent aux alertes lancées, participant ainsi à rendre publique l'alerte (Pascual Espuny, 2014). Cet écho est souvent limité ou tardif et survient bien après que l'alerte ne soit lancée. Toutefois, l'action de certains

journalistes et de certains médias comme porte-voix d’alerte a été décisive dans l’impact de ces affaires. Rappelons le rôle de Denis Robert alors journaliste dans l’affaire Clearstream, mais aussi le retentissement de Luxleaks grâce à l’émission Cash Investigation et à son journaliste Édouard Perrin (poursuivi au début de l’affaire malgré son statut de journaliste).

Si les médias se font parfois l’écho des révélations des lanceurs d’alerte, certains d’entre eux leur apportent aussi une aide par la mise en place de canaux de diffusions d’alerte. Ainsi, plusieurs médias francophones ont mis en place en 2016 un site web intitulé « Source sûre » qui permet à une personne de déposer des informations confidentielles qui seront recoupées et pourront initier ou renforcer une enquête journalistique.

Enfin, l’apparition de **comités de soutien** est loin d’être systématique, au regard du nombre d’alertes répertoriées. Ces comités sont dédiés à un ou plusieurs lanceurs d’alerte clairement identifiés et visent généralement à apporter une aide face à la détresse de la personne, notamment les difficultés financières induites par un licenciement ou par les frais de justice engagés. Ces comités sont le plus souvent constitués au départ par la famille et les amis du lanceur d’alerte et rapidement rejoints par des individus qui à titre personnel soutiennent l’action du lanceur d’alerte. À titre d’exemple, Antoine Deltour a bénéficié d’un comité de soutien particulièrement actif et mobilisé lors de chacune de ses auditions devant les tribunaux du Luxembourg. Son comité de soutien représente, en janvier 2018 au moment de la reconnaissance par la Cour de cassation de son statut de lanceur d’alerte, plus de 71 organisations, 477 personnalités et 400 adhérents. Comme le précise alors Antoine Deltour le 11 janvier 2018 : *“Et je suis très reconnaissant envers les nombreux soutiens, c’est une victoire collective”*. Le comité de soutien a permis de collecter les fonds nécessaires pour assurer la défense du lanceur d’alerte et a rendu visible la préoccupation citoyenne pour la question pourtant technique des rescrits fiscaux.

Vignette B : L’affaire LuxLeaks

Le consortium de journalistes ICIJ publie en 2014 les ‘LuxLeaks’ qui révèlent les pratiques d’optimisation fiscale de plusieurs centaines de multinationales basées au Luxembourg. Celles-ci évitent de payer des impôts sur leurs bénéfices grâce aux montages fiscaux mis en place par le cabinet PWC Luxembourg et validés par l’administration fiscale locale. Les

lanceurs d’alerte qui ont permis ces révélations sont deux salariés de PWC ayant agi sur des motivations d’intérêt général de lutte contre l’érosion des bases fiscales publiques. En 2016, ils sont condamnés par le tribunal correctionnel de Luxembourg, suite à la plainte de PWC. Les dispositifs internes d’alerte existaient bien dans cette entreprise, mais les salariés ont préféré lancer l’alerte via la presse, puisqu’il s’agissait de dénoncer l’atteinte au bien commun permise par l’activité de ‘conseil fiscal’ de PWC.

Les deux lanceurs d’alerte n’ont ici pas le même statut d’après la typologie de Åkerström (1991). Antoine Deltour a pu bénéficier dès le départ d’un fort soutien d’un cercle militant et familial. Ceci lui a permis de récolter les fonds nécessaires à sa défense. Antoine Deltour n’était plus un insider (au sens du tableau 1), car il ne travaillait plus au sein de PWC quand l’affaire est sortie. En revanche, Raphaël Halet, le deuxième lanceur d’alerte et insider a d’ailleurs subi de pressions fortes de la part de l’entreprise (intimidations) suite aux révélations. Ce dernier s’apparente plus à un martyr, car il ne dispose pas de soutien structuré.

Tableau 2 : Identification de parties prenantes offrant un soutien opérationnel à l'alerte

Parties prenantes	Organisations syndicales	Associations / ONG	Partis politiques	Organes de presse	Comités de soutien
Soutien opérationnel avant ou durant l'alerte	Recueil ponctuel d'alertes dans l'organisation	Édition de guides sur les procédures d'alerte	Mise en place de canaux d'alerte garantissant son anonymat		Soutien informel au départ des proches puis formel (association) pour élargir le soutien
Soutien après l'alerte					Collecte de fonds pour assurer la défense du lanceur d'alerte
Soutien global		Actions de sensibilisation sur le sort des lanceurs d'alerte	Participation à l'adaptation de la législation pour mieux protéger les lanceurs d'alerte	Médiatisation des révélations des lanceurs d'alerte	Médiatisation pendant les procès et sur le sort du lanceur d'alerte

Le tableau 2 rend compte de la diversité des soutiens potentiels aux lanceurs d'alerte. Ces soutiens viennent réduire la solitude du lanceur d'alerte, même si les parties prenantes n'interviennent pas au même moment, ou n'offrent pas un soutien de même nature. De plus, l'engagement des parties prenantes peut s'analyser au prisme de leurs objectifs respectifs. Il est alors possible d'analyser comment l'alerte nourrit les actions des parties prenantes, notamment les organisations contestataires.

2.2 L'ALERTE NOURRIT LES ACTIONS DES PARTIES PRENANTES

La figure quasi héroïque du lanceur d'alerte (Avakian et Roberts, 2012) donne aux organisations telles que les syndicats ou partis politiques l'opportunité de se saisir d'un combat "emblématique" et souvent soutenu par l'opinion publique. C'est aussi une manière

de donner du sens à une politique en plein renouvellement en France. Ces combats populaires sont alors repris et amplifiés par ces organisations. L'alerte devient collective ou en tout cas relayée par le collectif. Par la résonance de l'alerte dans un collectif plus large, la dépersonnalisation de l'alerte permet au lanceur d'alerte de se protéger de représailles éventuelles et de se reposer sur des relais de médiatisation efficaces.

Le recueil direct d'alertes par certaines parties prenantes comme les partis politiques et les médias montre comment ceux-ci peuvent se saisir des démarches d'alerte pour renforcer leur propre action. Ce constat est particulièrement clair dans le cas du journalisme d'investigation : les investigations basées sur la fuite massive de données participent à transformer le mode de travail des journalistes d'investigation. La mise en place de consortiums de journalistes (comme l'*International Consortium for Investigative Journalism* ou l'*European Investigative Collaborations*) répond au besoin de pouvoir traiter collectivement de grandes masses d'informations fournies par des lanceurs d'alertes afin de publier régulièrement de grandes enquêtes menées en réseau. Ces enquêtes en sont d'autant plus retentissantes.

L'accessibilité et la compréhension du message portée par l'alerte favorisent la prise de relais de l'alerte par les organisations. Les alertes portant sur des systèmes d'évasion fiscale (Offshore leaks, Luxleaks, Paradise papers...) et sur les problèmes médicaux (Médiateur, amiante ...) sont relayés à la fois par les organes de presse et par des associations. Les alertes écologiques telles que celles portant sur la protection des océans des boues rouges et déchets toxiques (ZEA) ou encore sur le renouvellement des canalisations de Vivendi Environnement / Veolia sont toutes deux soutenues par des figures du militantisme écologique et par le parti des verts (José Bové pour la première et Noël Mamère pour la seconde). Pourtant ces deux alertes restent confidentielles et peu connues du grand public. Le choix du soutien de l'alerte par un collectif dépend donc à la fois du thème de l'alerte (médical, écologique, fiscal ...) et de la facilité de compréhension par le grand public du message porté.

La relation entre les parties prenantes et les lanceurs d'alerte se construit alors à double sens. Si le lanceur d'alerte bénéficie du soutien et de la protection octroyée par la médiatisation de l'affaire, celui-ci alimente aussi la presse et les partis politiques notamment de sujets porteurs de sens pour la population. S'inscrire comme porte-voix d'une alerte dont le retentissement

peut être populaire, permet à un parti politique de gagner en popularité auprès d'électeurs potentiels et légitimise une organisation qui était fragilisée. De même, si certains organes de presse se spécialisent sur le travail d'investigation, la médiatisation d'alerte permet d'élargir un lectorat ou une audience en couvrant une affaire dont le retentissement est attendu. Les comités de soutien, en revanche, sont créés à l'occasion d'une affaire et uniquement pour un lanceur d'alerte. Les comités ne retirent pas de bénéfices de ce soutien contrairement aux autres parties prenantes. Les organisations syndicales essaient parfois de se positionner, mais leur rôle n'est pas encore clairement défini. Quant aux cas des associations et ONG, en fonction des alertes, ces dernières s'inscrivent naturellement dans l'action de certaines associations.

2.3 UNE RELATION QUI DEMEURE DISTANTE

Malgré des interactions répétées, il apparaît que la relation entre le lanceur d'alerte et les différentes parties prenantes reste le plus souvent distante. Si cette relation évolue dans le temps en fonction de l'avancée juridique de l'affaire, les deux catégories d'acteurs restent clairement sur des positions distinctes : le lanceur d'alerte a agi en son nom propre et a pris des risques (pas uniquement juridiques d'ailleurs) à titre personnel. Rares sont les lanceurs d'alerte qui intègrent officiellement et durablement les organisations qui gravitent autour d'eux. Les sollicitations réciproques restent le plus souvent ponctuelles. Si l'on ne voit pas de lanceurs d'alerte intégrer la profession de journaliste, on ne les voit pas non plus devenir des militants actifs ou occupant des postes à responsabilités dans des organisations syndicales, les partis politiques ou les ONG. En France, une seule lanceuse d'alerte fait figure de contre-exemple : il s'agit de Nicole-Marie Meyer qui a intégré l'ONG Transparency International France où elle est "responsable alerte éthique".

Vignette C : corruption dans les services de l'État

C'est à deux reprises que Nicole Marie Meyer dénonce des actes de corruption ou faux en écriture dans les services de l'État, au ministère des Affaires étrangères. Par deux fois, elle subit les conséquences de ses alertes en étant mutée dans des postes de moindre envergure

pour finalement être licenciée en 2007. À partir de 2009, elle s'engage au sein de Transparency International pour devenir experte sur les questions des alertes. Depuis 2012, elle est maintenant conseiller anticorruption - Whistleblower Programme Coordinator chez Transparency International France. Elle travaille à la création d'une maison du lanceur d'alerte pour concevoir : *«Un endroit où aller pour trouver de l'aide. Cela m'a tellement manqué.»* (Libération, *«Ils m'ont fait comprendre qu'il ne fallait pas parler»* par Pierre Alonso, Marie Piquemal et Coralie Schaub — 2 mars 2015).

D'après la typologie d'Åkerström (1991), le parcours de Nicole Marie Meyer l'assimile initialement à la figure du martyr : elle subit de fortes sanctions et ne dispose que de peu de soutiens. Cependant, forte de son expérience de lanceuse d'alerte, elle s'est construit un avenir en s'appuyant à la fois sur ses soutiens, mais aussi sur son apprentissage pour remplir une fonction d'aide aux futurs lanceurs d'alerte en cohérence avec ses idées.

Hormis quelques rares cas (comme celui de Nicole Marie Meyer), la relation des lanceurs d'alerte avec les collectifs traditionnels reste pragmatique. Les liens peuvent s'étirer lorsque le lanceur d'alerte ne nécessite pas de médiatisation ou de soutien spécifique alors qu'ils peuvent être plus forts lors de la tenue d'épisodes judiciaires.

L'absence de lien fort, voire systématique, entre le lancement d'une alerte éthique et un engagement ultérieur militant montre que ces deux comportements, l'un plutôt ponctuel, l'autre dans un temps plus long, n'ont pas des ressorts ou des motivations identiques, alors qu'ils paraissent à première vue tous deux comme des actions de contestation.

3. DISCUSSION : VERS UN NOUVEAU MODÈLE COLLECTIF D'ALERTE ?

Les rapports pragmatiques et plutôt distants entre les lanceurs d'alerte et les parties prenantes laissent la place pour d'autres formes d'actions collectives. Comme le relate Scher (2008, pp. 158-159) : *“Dans un reportage qui leur était consacré, l'un d'eux précisait à cet égard : avant, je n'étais qu'un coyote solitaire... désormais j'appartiens à une meute de loups (Verboud, Robert Viallet, 2006)”*.

3.1. LES MISES EN RESEAU DES LANCEURS D'ALERTE

L'acte individuel des lanceurs d'alerte connaît des formes de socialisation. Sans passer par les organisations traditionnelles, les lanceurs d'alerte commencent à s'organiser pour se soutenir les uns les autres. À l'instar de ce que précise Schehr (2008, p.158) sur l'organisation des lanceurs d'alerte dans le monde anglo-saxon : *“Cependant, la recherche d'un soutien peut aussi passer par d'autres modes d'action que l'appel au peuple (David-Jougneau, 1989). Depuis quelques années en effet, les lanceurs d'alerte tentent de s'organiser et de se regrouper – notamment dans les pays anglo-saxons – afin de faire entendre leurs expériences et leurs doléances. On peut citer le cas de la National Security Whistleblowing Coalition. Cette association des lanceurs d'alerte du renseignement américain a été créée à l'initiative de Sibel Edmonds, ancienne traductrice du FBI, licenciée pour avoir révélé la présence d'un réseau d'espionnage et d'influence au sein du FBI. L'action du NSWBC a pour finalité non seulement de dénoncer publiquement et collectivement les pratiques illégales et les dysfonctionnements de l'État américain dans les domaines de la défense, de la sécurité ou du renseignement, mais aussi d'apporter soutien et conseils aux lanceurs d'alerte soumis au feu nourri de leurs anciens employeurs (accusation de trahison, licenciement, harcèlement...)”*

La multiplication des alertes favorise l'organisation des lanceurs d'alerte entre eux. À titre d'exemple, depuis le mois de novembre 2015, il existe un salon du livre des lanceurs d'alerte qui fédère les lanceurs d'alerte et certaines parties prenantes. C'est l'occasion de débattre et de se retrouver entre lanceurs d'alerte et leurs soutiens. Dans la même lignée, un site internet de “passeurs d'alerte” (<https://passeurdalertes.org/>) a été mis en place en novembre 2016 pour relayer des témoignages, mais aussi pour diffuser un guide du lanceur d'alerte et aider au niveau juridique notamment de futurs lanceurs d'alerte.

Enfin, une maison des lanceurs d'alerte est en train de se créer. Ce projet est porté par une quinzaine d'ONG et piloté et financé par la Fondation pour le Progrès de l'Homme,

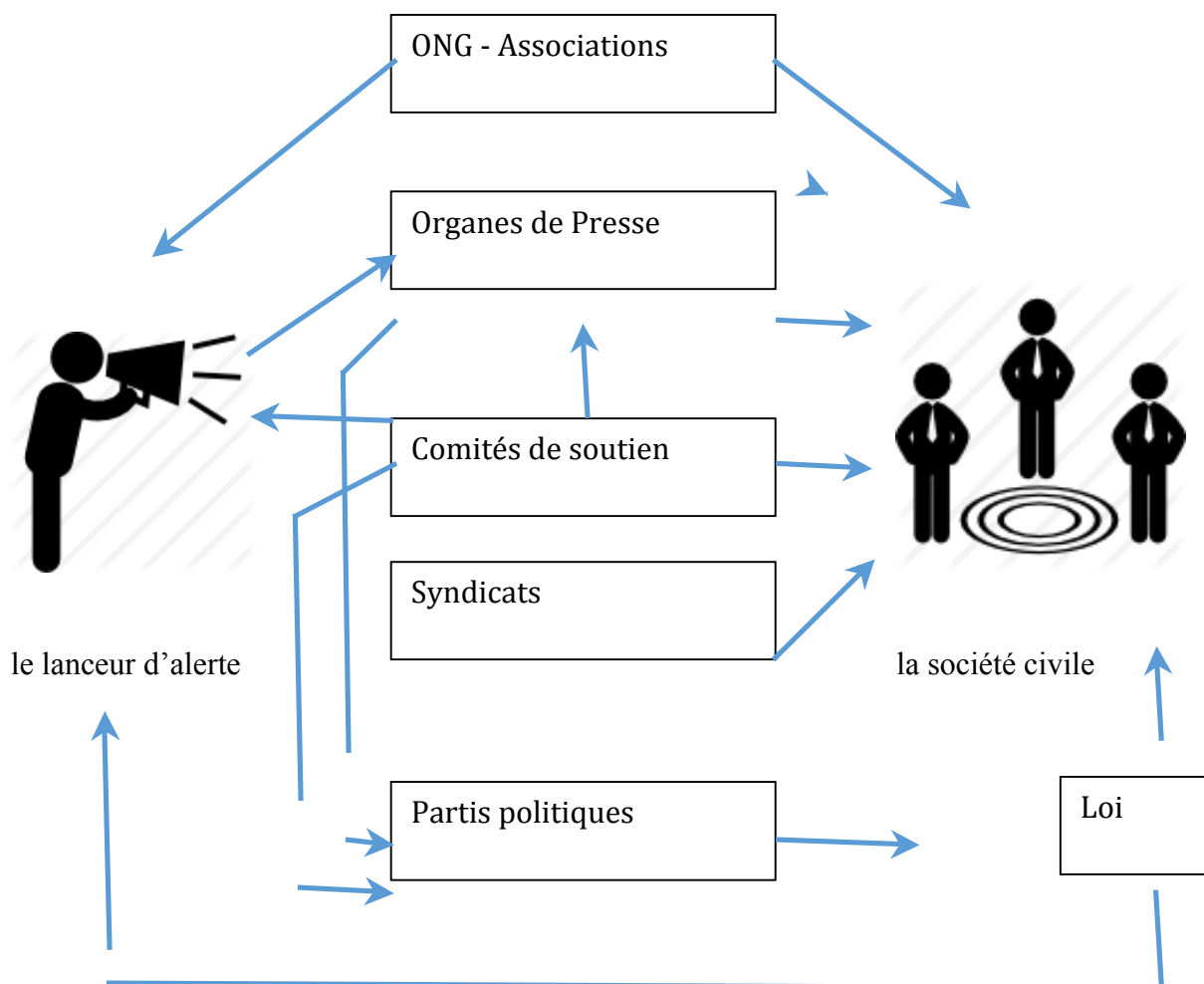
3.2 LE PARADOXE DES LANCEURS D'ALERTE

La relation des lanceurs d'alerte avec les organisations contestataires traditionnelles et ses aléas reflète à notre sens l'inconfort de la position du lanceur d'alerte. En effet, la démarche

du lanceur d’alerte est essentiellement individuelle, mais celui-ci a besoin à des moments stratégiques du soutien et de l’expérience des collectifs traditionnels. C’est une relation plastique et même élastique qui s’élabore entre les lanceurs d’alerte et ses parties prenantes. Si Watts et Buckley (2015) proposent d’analyser et de schématiser les ressorts à la fois individuels et organisationnels qui poussent à l’alerte, nous proposons de tenter de schématiser la plasticité de la relation entre lanceur d’alerte et organisations collectives.

Nous proposons de schématiser ces relations. Toutefois, la dimension élastique faite de rapprochements puis d’éloignements successifs est difficile à donner à voir.

Schéma 1 : Les relations des parties prenantes avec les lanceurs d’alerte



Le schéma 1 propose une représentation des relations entre les parties prenantes et les lanceurs d'alerte, mais ne rend pas compte de la dynamique d'évolution du statut de ces derniers. En effet, nous avons cherché à montrer que la typologie d'Åkerström (1991) qui distingue les figures de lanceurs d'alerte en représente une image statique, à un moment donné. En fonction de ses soutiens et de ses rapports avec les différentes parties prenantes, son statut va évoluer. Certains, initialement martyrs, vont chercher de l'aide auprès de parties prenantes pour devenir ensuite des héros. Nous constatons que les lanceurs d'alerte identifiés comme en "croisade solitaire" (sans soutien ni sanction) évoluent peu ou en tout cas sont de fait moins connus des parties prenantes et de la presse. Il nous est alors plus difficile de rendre compte d'un parcours de lanceur d'alerte compte tenu des difficultés d'accès aux données. L'expérience de Nicole Marie Meyer pousse encore plus la typologie d'Åkerström dans le sens où, alors qu'elle est martyre au départ, elle devient à la fois héroïne et partie prenante au service de futurs héros.

Une vision dynamique du parcours du lanceur d'alerte permet de mettre en perspective la typologie d'Åkerström (1991) pour montrer que les lanceurs d'alerte peuvent, avec le soutien des parties prenantes, faire évoluer leur statut. Les lanceurs d'alerte construisent un nouveau modèle de dynamiques de relations qui amende la figure isolée du lanceur d'alerte, tout en confirmant la caractéristique fortement autonome et individuelle de leur démarche.

CONCLUSION

Alors que les entreprises communiquent de plus en plus sur la conformité et la légalité de leurs pratiques, les alertes font l'objet d'une actualité et d'une attention de plus en plus grande auprès des médias, des citoyens et des législateurs (Foegle, 2016). L'alerte éthique est devenue une forme de contestation à part entière dont la force, et aussi sa faiblesse, réside dans le caractère fortement isolé et solitaire de la démarche de son porteur.

Dans cette recherche nous avons proposé une analyse exploratoire des liens entre les lanceurs d'alerte, par nature seuls, et les organisations qui peuvent lui venir en soutien. La relation pragmatique et plutôt distante qui ressort de cette analyse constitue un premier résultat original, qu'il conviendra par la suite d'approfondir et de confirmer. En contribuant à dépasser l'image isolée du lanceur d'alerte, notre recherche participe aux efforts actuels afin de mieux comprendre les démarches d'alerte qui déconstruisent le stéréotype de la victime

passive (Kenny, 2017) ou d'un simple acte ponctuel (Vandekerckhove et Phillips, 2017). Une prolongation possible de la recherche pourra s'attacher à analyser le degré de proximité et de différence entre les ressorts des lanceurs d'alertes déjà bien connus (Watts et Buckley, 2015) et les ressorts de l'engagement militant ou d'autres formes d'activisme (Dey et Mason, 2018). La confirmation pourra s'effectuer via une investigation empirique sur des données primaires et non secondaires.

REFERENCES

- Åkerström M. (1991), *Betrayal and Betrayers: The Sociology of Treachery*, New Brunswick, Transaction Publishers.
- Avakian, S., Roberts, J., (2012), "Whistleblowers in organisations: prophets at work?", *Journal of business ethics*, 110(1), 71-84.
- Bjørkelo, B. (2013), "Workplace bullying after whistleblowing: future research and implications", *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 306-323.
- Cailleba, P. (2017). Lanceur d'alerte et silence organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23 (2), 309-334.
- Cervera-Marzal, M. (2016). *Les nouveaux désobéissants : citoyens ou hors-la-loi?*. Le Bord de l'eau.
- Charreire Petit S., Cusin J., (2013), "Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle", *M@n@gement*, 16(2), 142-175.
- Davis, R. S., Stazyk, E. C., & Klingeman, C. M. (2017). Accounting for personal disposition and organizational context: connecting role ambiguity, public service motivation, and whistleblowing in federal agencies. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.
- Dey, P., et Mason, C. (2018). "Overcoming constraints of collective imagination: An inquiry into activist entrepreneuring, disruptive truth-telling and the creation of possible worlds", *Journal of Business Venturing*, 33(1), 84-99.
- Foegle J.-P., (2016), « Lanceur d'alerte ou « leaker » ? Réflexions critiques sur les enjeux d'une distinction », *La Revue des droits de l'homme*, En ligne, 10|2016.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management, a Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Publishing Inc.
- Goffman, A. (2009). On the run: Wanted men in a Philadelphia ghetto. *American Sociological Review*, 74(3), 339-357.

Goffman, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1. La présentation de soi*, Paris : Minuit.

Heimstädt, M. (2017). Openwashing: A decoupling perspective on organizational transparency. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 77-86.

Kenny K., (2017) "Censored: Whistleblowers and impossible speech". *Human Relations*, 1-24, <https://doi.org/10.1177/0018726717733311>

Lee, G., Fargher, N. (2013), "Companies' use of whistle-blowing to detect fraud: An examination of corporate whistle-blowing policies". *Journal of Business Ethics*, 114(2), 283-295.

Liaisons sociales (2016), « Lanceurs d'alerte : le projet de loi Sapin II est définitivement adopté », l'Actualité Liaisons sociales du 14 novembre 2016.

Mumby, D. K., Thomas, R., Martí, I., & Seidl, D. (2017), "Resistance redux", *Organization Studies*, 38(9), 1157-1183.

Nadisic T., Melkonian T (2016) « Pourquoi les entreprises ne recrutent-elles pas les lanceurs d'alerte ? Une approche par les cercles de justice », *XXVII^e congrès de l'AGRH*, octobre, Strasbourg.

Near, J.P., Miceli, M.P. (1985), "Organizational dissidence: The case of whistle-blowing", *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.

Pascual Espuny, C. (2014). La société civile, de l'alerte à la controverse médiatisée. *Communication et organisation*, (45), 115-126.

Schehr, S. (2008). L'alerte comme forme de déviance : les lanceurs d'alerte entre dénonciation et trahison. *Déviance et Société*, vol. 32(2), 149-162.

Vandekerckhove W., et Phillips A., (2017) "Whistleblowing as a Protracted Process: A Study of UK Whistleblower Journeys", *Journal of Business Ethics*, 1-19, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3727-8>

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*, n°9, p 1-20.

Voisard, A. M. (2016). « Poursuites-bâillons: la liberté d'expression en procès », *Revue Projet*, (4), 59-64.

Watts, L. L., & Buckley, M. R. (2015), "A dual-processing model of moral whistleblowing in organizations", *Journal of Business Ethics*, 1-15.

Weiskopf, R., & Tobias-Miersch, Y. (2016). Whistleblowing, parrhesia and the contestation of truth in the workplace. *Organization Studies*, 37(11), 1621-1640.

Wolfe S., Worth M., Dreyfus S., Brown (2014) “Whistleblower Protection Laws in G20 Countries - Priorities for Action” *Rapport*, Blue Print for speech, University of Melbourne et Griffith University, 76 pages.