

Introduction

Littérature en économie foisonnante sur les procédures d'alerte, notamment au niveau externe (*external whistleblowing*)

Origine : **programmes de clémence** mis en oeuvre dans le cadre des ententes entre entreprises (UE, 1996; France, 2001)

Littérature théorique et empirique (notamment expérimentale) depuis la fin des années 2000, afin de déterminer dans quelle mesure ces programmes permettent :

- d'encourager les acteurs à dénoncer leur appartenance à un cartel ?
- de dissuader la constitution de ces cartels en amont ?

→ la littérature en économie se focalise sur les **incitations à dénoncer** (“to report”) fournies aux agents par différents outils de politique de clémence

Depuis une dizaine d'années : extension de cette littérature (en économie et en éthique) à la question de l'alerte au sein des organisations: ***internal whistleblowing***

Méthodes de recherche : expériences en laboratoire et enquêtes

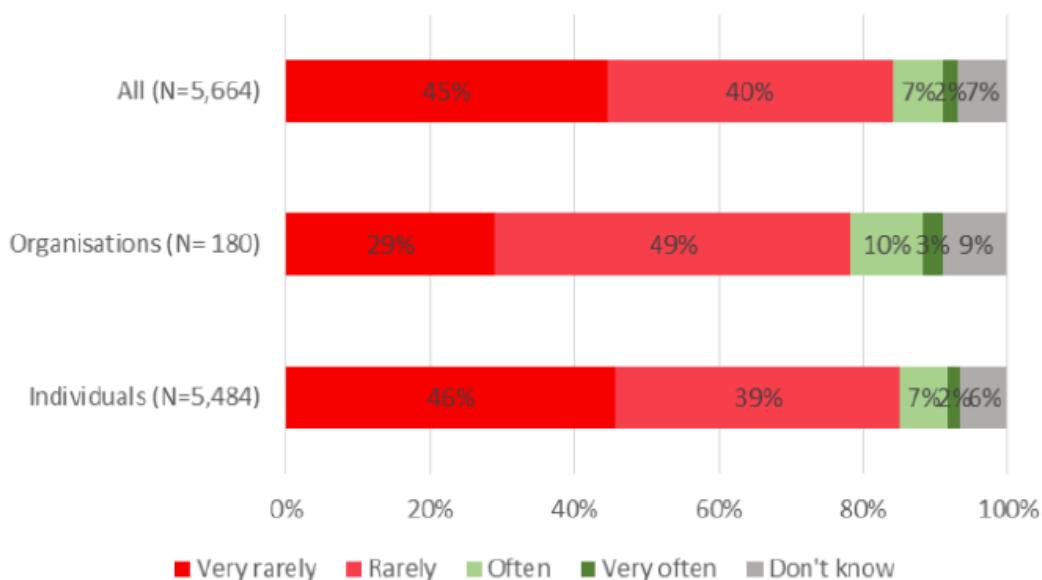
→ *Internal whistleblowing* = **décision d'un employé** témoin d'une irrégularité, d'un comportement frauduleux, de **dénoncer cette pratique au sein de l'entreprise**, via un dispositif spécifiquement mis en place

Parmi ces pratiques : **corruption ou autre fraude, discrimination, harcèlement moral ou sexuel, atteinte à l'environnement, atteinte à la sécurité des données, etc.**

Cette décision : pas nécessairement spontanée → **il existe de nombreuses raisons de ne pas donner l'alerte**

Ne pas donner l'alerte

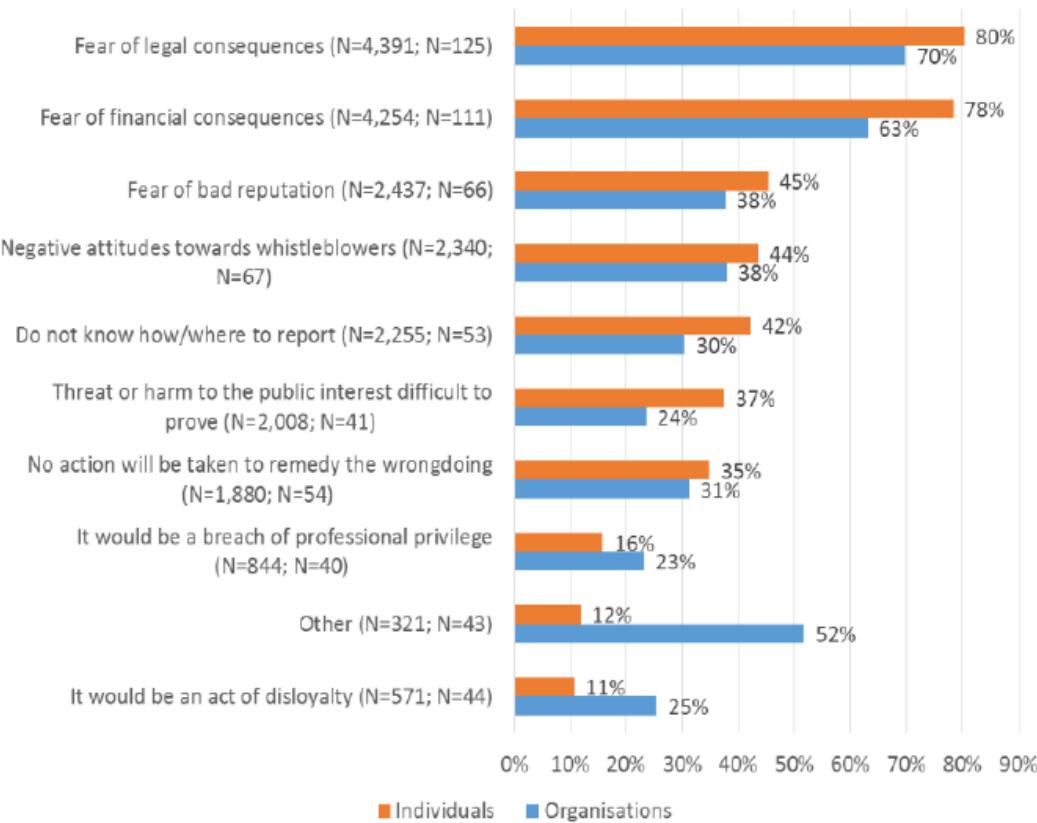
Question posée : à votre avis, les employés rapportent-ils souvent leurs préoccupations au sujet de menaces ou de dommages à l'ordre public ?



Source: ICF from OPC data [Base N: individuals=5,484, organisations N=180] [Q: To your mind, how often are workers reporting their concerns about threats or harm to the public interest?]

Source: Public consultation on whistleblower protection

Question posée : à votre avis, parmi les raisons suivantes, quelles sont celles expliquant le plus pourquoi une personne peut décider de ne pas donner l'alerte?



Source: ICF from OPC data [Overall Basel: N=5493 / Individuals: N=5,468 to N=5,324 / Organisations: N=172 to N=179] [Q: To your mind, which of the following are the most important reasons why a person might decide not to blow the whistle?]

Source: Public consultation on whistleblower protection

Les freins identifiés du côté des organisations

⇒ Du côté des employés : nombreuses raisons de ne pas alerter

Identification également de **réticences du côté des organisations** :

■ Crainte de coûts indirects élevés :

- crainte qu'une alerte interne soit suivie par une alerte externe ou une révélation publique de la pratique frauduleuse : **perte en réputation** ; pour les entreprises cotées en bourse, **baisse de la valeur de l'action**
 - le lanceur d'alerte pourrait avoir commis une **erreur de jugement** ⇒ **réputation ternie sans justification** (Bowen et al., 2010)

- le *whistleblowing interne* peut **fragiliser la hiérarchie de l'organisation et**

perturber l'organisation interne (ex : employés en bas de la hiérarchie dénonçant les pratiques d'employés en haut de la hiérarchie) (Mesmer-Magnus et Viswesvaran, 2005)

Les organisations ont un intérêt certain à encourager ces pratiques :

- 1 **Etre en conformité avec la loi** ; en France, loi n° 2016-1691 dite Loi Sapin II (2016) renforcée par la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 (transposition de la directive européenne “whistleblowing”)
 - 2 En interne : capacité de l’organisation à prendre des **mesures correctrices** pour mettre fin à la pratique
 - 3 Encourager l’alerte en interne peut permettre d'**éviter l’alerte externe** et donc les pertes en réputation et conséquences financières négatives
 - 4 Eviter l’alerte externe ⇒ **réduire le risque de poursuites judiciaires** (concurrents, ONG, associations de consommateurs, etc.)
 - 5 **Dissuasion** : l’existence d’une procédure d’alerte permet de dissuader en amont certaines pratiques frauduleuses
 - 6 Introduire de telles procédures peut améliorer **l’image de marque de l’organisation** → attirer de nouveaux clients et salariés (Miceli et al., 2009)

Quelles mesures mettre en place pour encourager l'alerte ?

- **Former les employés** : savoir ce qui est illégal ou non-éthique
- **Valoriser dans la culture de l'entreprise le comportement d'alerte** ; éviter que le lanceur d'alerte soit stigmatisé
- Mettre en place un **canal de signalement interne formel** (Miceli et al. 2012) : identification d'une personne unique (médiateur) ou d'un service dédié
- Idéalement : **permettre l'anonymat** (hotline, logiciel accessible 24h sur 24 et de n'importe où)
- **Rassurer les employés** sur la prise en compte réelle de leurs préoccupations et **les assurer de la confidentialité** de leurs propos
- Mesure à considérer éventuellement : **récompenser financièrement** le lanceur d'alerte (ex : versement d'une part de la somme récupérée par l'entreprise ou du coût évité, Butler et al., 2019) - potentiellement difficile à mettre en oeuvre mais *a priori* efficace

Une fois la pratique dénoncée :

- **Evaluer la validité** des déclarations
- **Informer le lanceur d'alerte de la suite donnée** à la procédure
- S'il s'agit d'un cas de violence à l'encontre d'un employé : adopter une **approche centrée sur la victime** (privilégier son bien-être, mesures de soutien psychologique)
- Si fraude confirmée : faire cesser la pratique et **mettre en place des mécanismes de protection du lanceur d'alerte** : maintenir identité secrète, empêcher les mesures de rétorsion (comité dédié à ce risque)

Une culture éthique

Certaines **caractéristiques individuelles** dans décision de donner l'alerte (genre, âge, ancienneté, personnalité proactive...)

Mais **environnement, culture éthique** : déterminants bien plus importants

- **Clarté concernant les attentes de l'organisation** sur ce qui est : légalement acceptable, désirable et ce qui ne l'est pas (Kaptein, 2011)
 - → permet que des observateurs d'une pratique frauduleuse se sentent complices en ne la dénonçant pas
- **Réactivité du management aux comportements frauduleux** :
 - Un comportement répréhensible qui resterait impuni laisserait au lanceur d'alerte le sentiment que les actes fautifs sont possibles, voire potentiellement souhaitables
 - ⇒ le fait d'observer des actes non suivis de sanctions réduit la probabilité de signalement (Miceli et al., 2012)

Merci pour votre attention.

Yannick Gabuthy, Eve-Angéline Lambert, Promoting internal whistleblowing in organizations (2024), *IZA World of Labor*, 512.