

## ● ● ● Enjeux du recueil et du traitement de l'alerte interne par les acteurs économiques

### *Intervenantes de la table ronde :*

**Stéphanie Scouppé**, Directrice de l'éthique du groupe Aéroports de Paris (ADP), présidente du Cercle d'éthique des affaires.

**Catherine Dambo**, Directrice de la conformité, MGEN

**Kathleen Roussel**, Présidente du groupe de travail sur la corruption de l'OCDE, conseillère principale à l'Agence des services frontaliers du Canada.



Consacrée aux enjeux du recueil et du traitement de l'alerte interne par les acteurs privés, les travaux ont permis d'affirmer que l'alerte interne est aujourd'hui identifiée comme un canal de détection essentiel en entreprise. L'enjeu central est la transformation des obligations légales (lois Sapin II et Waserman) en dispositifs concrets, fiables et protecteurs.

### ● **Le cadre international et les standards de l'OCDE**

Kathleen Roussel (OCDE) a souligné que la protection des lanceurs d'alerte restait un enjeu dans de nombreux pays. 16 des 46 membres de l'OCDE font ainsi l'objet de recommandations pour améliorer leur cadre juridique.

Plus largement, la recommandation du Conseil de l'OCDE visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales révisée en 2021<sup>1</sup> fait reposer une protection des lanceurs d'alerte robuste et conforme sur trois piliers :

**un cadre juridique complet** : une définition large du lanceur d'alerte incluant salariés, contractants, anciens employés et partenaires commerciaux ;

**des canaux de signalement visibles** : ils doivent être simples, accessibles et diversifiés ;

**l'effectivité des protections** : la loi ne doit pas rester au niveau des principes. Elle doit offrir une protection réelle contre les représailles, assortie de sanctions dissuasives pour ceux qui les exercent.

### ● **Stratégies et mise en œuvre dans le secteur privé**

Stéphanie Scouppé (ADP) et Catherine Dambo (MGEN) ont ensuite détaillé la manière dont les entreprises pouvaient et devaient s'approprier les enjeux, jugés cruciaux, de l'alerte interne, en créant un environnement de confiance.

La confiance est une condition nécessaire d'un dispositif d'alerte efficace. Pour qu'un dispositif fonctionne, le collaborateur doit avoir la certitude que son alerte sera traitée de manière impartiale.

<sup>1</sup> [OECD Legal Instruments](#)

**rattachement hiérarchique** : la direction de l'éthique ou de la conformité pourra étranger l'alerte directement à la Direction Générale ou au Conseil d'Administration pour éviter les pressions managériales ;

**externalisation technique** : l'utilisation de plateformes tierces, externes à l'entreprise, pourra contribuer à donner une impression d'indépendance du système, car cette déconnexion des systèmes d'information internes de l'entreprise pourra renforcer la confiance des utilisateurs.

**transparence du processus** : la publication de procédures de traitement, sous la forme par exemple d'une charte, pourra permettre au lanceur d'alerte de connaître précisément le circuit de son signalement.

### *La culture d'entreprise et la communication*

Le dispositif d'alerte doit s'inscrire dans une culture de l'intégrité et de l'alerte, encouragée au sein de l'entreprise, comme levier de résilience collective. A cet égard, deux facteurs apparaissent clés :

**La notoriété du dispositif d'alerte** : Selon le baromètre du Cercle Éthique des Affaires, 73 % des salariés connaissent les dispositifs d'alerte<sup>2</sup> ;

**La lutte contre la peur des représailles** : c'est le premier frein à l'alerte selon les répondants. Enfin, la communication sur les sanctions réelles prises suite à des alertes est un outil puissant pour crédibiliser le système.

Enfin, la communication sur les sanctions réelles prises suite à des alertes est un outil puissant pour crédibiliser le système.

### *Pratiques concrètes de traitement et d'enquête*

Le traitement d'une alerte est un processus rigoureux qui se décline en plusieurs étapes clés.

**La recevabilité et le filtrage** : toutes les alertes ne donnent pas lieu à une enquête formelle. Un travail de filtrage est nécessaire pour vérifier si le signalement est étayé et s'il entre dans le champ de la probité. Parfois, une alerte peut être traitée comme un «signal faible» déclenchant un audit général plutôt qu'une enquête ciblée.

**La conduite de l'enquête interne** : l'enquête est le « moment de vérité » du dispositif. Certains points sont à cet égard essentiels :

- la collégialité (ne pas traiter seul les alertes). A cet effet, il est utile de s'appuyer sur des comités (éthique, ressources humaines, juridique), qui permettent de croiser les regards ;
- l'objectivité «à charge et à décharge» : il convient de respecter la présomption d'innocence de la personne mise en cause tout en présumant la bonne foi du lanceur d'alerte ;
- la formation des enquêteurs : mener un entretien et rédiger un rapport d'enquête sont des compétences spécifiques qui nécessitent des modes opératoires précis (guides de l'enquêteur).

<sup>2</sup> [Baromètre du climat éthique 2024](#)

## *La gestion des interactions spécifiques*

Catherine Dambo (MGEN) a également souligné l'importance des «zones rouges» dans les relations avec le secteur public. En particulier les règles sur les cadeaux et invitations dans le cadre des passations de marchés publics, doivent être extrêmement strictes et expliquées de façon suffisamment pédagogique aux collaborateurs.

### ● **Ecueils et «mauvaises pratiques» à éviter**

Kathleen Roussel (OCDE) a quant à elle identifié plusieurs obstacles majeurs à l'efficacité des systèmes :

- **la fragmentation législative** : la multiplication de cadres différents (pénal, travail, fonction publique) crée des zones de flou et des protections inégales ;
- **l'enquête sur les motifs** : conditionner la protection au caractère «honorables» des motifs du lanceur d'alerte est une erreur : l'important est la véracité des faits, non la psychologie du témoin ;
- **le «téléphone cassé» administratif** : le manque de coordination entre les différents guichets de réception des alertes décourage souvent les individus qui ne savent plus à quelle porte frapper.

### ● **Conclusion et perspectives**

Le succès d'un dispositif d'alerte repose sur le passage de la conformité formelle à une culture de l'intégrité vécue. La robustesse des procédures (traçabilité, confidentialité, impartialité) est indispensable pour protéger à la fois les individus et la réputation de l'entreprise. Elle alimentera une culture d'entreprise valorisant la probité qui doit permettre de porter un regard positif sur la dénonciation des atteintes qui lui sont faites.