

Du silence organisationnel à la colère déontique : la prise de parole du *whistleblower*

Par Philippe JACQUINOT

Maître de conférences, Université Paris-Saclay

et Arnaud PELLISSIER-TANON

Maître de conférences, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Le *whistleblowing* consiste en une prise de parole : une personne affirme être témoin d'un manquement à l'une des règles en vigueur dans son groupe social en le signalant à l'autorité de régulation compétente, quitte à mécontenter les fautifs présumés. La littérature explique la décision de lancer l'alerte par un calcul mettant en balance l'avantage de faire cesser le manquement avec l'inconvénient de s'exposer en rompant l'éventuel silence organisationnel. Mais elle relève aussi que le but du signalement est rarement atteint et que le lanceur d'alerte fait souvent l'objet de représailles telles que la placardisation, le harcèlement ou encore le licenciement. Le chercheur se demande comment l'avantage prosocial de voir le manquement cesser ou l'éventuel avantage personnel retiré de l'alerte peut l'emporter sur le risque de dommages personnels aussi importants. Dans cet article, nous nous appuyons sur l'analyse du récit de vie d'un lanceur d'alerte. Nous proposons de mobiliser le concept de colère déontique forgé par le comportement organisationnel en matière de justice. Nous analysons la prise de décision d'un type possible de lanceur d'alerte, celui des personnes sensibles aux valeurs et ayant une orientation prosociale : elles se décident à faire appel à l'autorité supérieure sous l'impulsion de la colère déontique qui les anime lorsqu'elles pensent être le témoin d'un manquement. Nous soulignons en conclusion l'intérêt pour les recherches sur le *whistleblowing* de s'intéresser à l'intelligence émotionnelle, et nous recommandons aux praticiens de comprendre les motifs de la colère qui peut animer, à tort ou à raison, certains de leurs collaborateurs.

Qu'il soit ou non formalisé en une procédure de signalement intégrée dans les dispositifs éthiques de l'entreprise, le *whistleblowing* est désigné par la littérature anglo-saxonne comme « le fait, pour un membre d'une organisation (ancien ou actuel) de révéler l'existence de pratiques illégales, immorales ou illégitimes, dont l'employeur a la maîtrise, à une personne ou un organisme susceptible de remédier à la situation » (Near et Miceli, 1985, p. 4, traduction par Charreire Petit et Surply, 2008, p. 115). Le *whistleblowing* est soutenu par la croyance, typique de la culture américaine, en l'efficacité d'actions correctives dont l'initiative est laissée à tout un chacun, complémentaire ou concurrente aux actions menées par l'autorité (Charreire Petit et Surply, 2008). La loi Sarbanes-Oxley, votée en 2002 à la suite de scandales comme celui ayant entraîné la faillite d'Enron, a obligé les entreprises cotées aux États-Unis à déployer dans l'ensemble de leurs filiales une procédure encadrant le *whistleblowing*.

Cette pratique s'est diffusée en Europe, d'abord du fait de la présence sur son sol de filiales américaines de groupes cotés aux États-Unis et de sociétés européennes cotées outre-Atlantique. De nombreuses autres entreprises ont ensuite mis en place une

procédure interne de *whistleblowing* pour gagner en légitimité aux yeux de leurs parties prenantes (Pittroff, 2014) ou, du moins, éviter de perdre leur "*license to operate*" (Cramer, 2002, p. 103) en cas de révélation publique de pratiques contestables (Heineman, 2007). Plusieurs États européens, à commencer par le Royaume-Uni, ont pris des dispositions pour encourager la révélation de manquements au sein des entreprises et des administrations publiques (Boyer, 2013). L'Assemblée parlementaire de l'Union européenne a toutefois déploré en 2010⁽¹⁾ le fait que la plupart des pays membres ne disposent pas de texte législatif complet pour la protection des donneurs d'alerte, et ce n'est qu'en 2019 que le Conseil de l'Europe a approuvé une directive en la matière⁽²⁾, demandant aux États de veiller notamment à ce que les entreprises de plus de 50 employés et les villes d'au moins 10 000 habitants mettent en place des canaux de signalement efficaces.

⁽¹⁾ Résolution 1729 : <http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-FR.asp?fileid=17851&lang=FR>

⁽²⁾ Directive 2019/1937 publiée au *Journal officiel de l'Union européenne* du 26/11/2019 : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2019:305:FULL&from=FR>

La littérature s'interroge sur les déterminants du *whistleblowing*. Depuis les travaux de Latané et Darley (1968, 1970), elle affine l'analyse du processus suivant lequel le témoin se décide à lancer l'alerte.

Pour Miceli *et al.* (2008, 2012), le processus commence quand un témoin constate qu'un manquement a été commis et qu'il estime que ce manquement est source de troubles pour l'organisation ou pour la société en général. La littérature s'interroge sur la personne du témoin. Near et Miceli (1996) constatent que, généralement, les lanceurs d'alerte n'étaient pas considérés comme des personnes extraordinaires avant qu'ils ne procèdent au signalement. Rothschild et Miethe (1999) relèvent que le témoin d'un manquement qui lance une alerte ne se distingue de l'observateur qui garde le silence par presque aucune caractéristique sociodémographique. En revanche, ils relèvent que le *whistleblowing* est déterminé par les valeurs personnelles des lanceurs d'alerte dans 79 % des cas qu'ils ont étudiés. Ils mettent ainsi en évidence un type majoritaire de lanceurs d'alerte, les autres types étant motivés notamment par l'espoir d'une récompense, par la peur d'être sanctionné pour ne pas avoir divulgué un manquement ou par une mésentente personnelle avec leur direction.

Le processus se poursuit, d'après Miceli *et al.* (2008, 2012), quand le témoin constate que les personnes en charge de la régulation immédiate (N+1, correspondant déontologie, RH de proximité, auditeur, etc.) n'interviennent pas pour faire cesser le trouble consécutif au manquement et qu'il juge qu'il est de sa responsabilité de porter l'affaire au niveau supérieur de régulation. Il fait preuve de loyauté envers tous les mandants de l'entreprise, externes et internes, tout au long de la cascade de délégation, qui va de la société dans son ensemble aux managers de proximité, en passant par les actionnaires, les dirigeants et le reste de la ligne hiérarchique. Ainsi, le lanceur d'alerte fait preuve d'un comportement prosocial (Miceli *et al.*, 1991), non envers les complices du manquement qu'il signale, mais envers le groupe social qui lui permet d'agir dans un cadre donné.

Le processus de décision d'alerte s'achève, pour Miceli *et al.* (2008, 2012), quand le témoin procède à un calcul avantages-inconvénients et décide de lancer, ou non, l'alerte. Miceli *et al.* (2008, 2012) précisent que l'avantage consiste en la cessation du manquement et que l'inconvénient réside dans l'interruption de la carrière ou dans d'autres conséquences personnelles. Ils raisonnent en termes de probabilité de réussite et de risque de représailles. Ils ne précisent pas en quoi la cessation du manquement peut être source de satisfaction pour la personne qui pense à lancer l'alerte. Les pourcentages établis par Rothschild et Miethe (1999) nous éclairent : 79 % de lanceurs d'alerte sont déterminés par leurs valeurs personnelles, 11 % par la peur du risque de se voir reprocher de s'être tus, 3 % par le ressentiment envers la hiérarchie et 2 % par l'espoir d'une promotion ou d'une augmentation. Quant à l'inconvénient, la littérature relève que le lanceur d'alerte risque d'être exclu de son organisation, non sans séquelles émotionnelles (Peters *et al.*, 2011 ; Park et Lewis, 2018) liées à la violence de la réaction

du groupe (Rothschild et Miethe, 1999) ou à la perte des avantages liés à son appartenance (Charreire Petit et Cusin, 2013). En effet, brisant la loi du silence (Cailleba, 2017), le lanceur d'alerte est perçu comme un traître aux règles non écrites du groupe (Schehr, 2008). Near et Miceli (1995) et Miceli et Near (2002) relèvent que la probabilité d'obtenir l'avantage et d'éviter le risque dépend du pouvoir que le lanceur d'alerte détient relativement aux auteurs du manquement.

La littérature met ainsi en évidence les déterminants du *whistleblowing* et permet de dégager les traits d'un type de lanceur d'alerte : une forte sensibilité aux valeurs et une orientation prosociale marquée. Dans une étude exploratoire fondée sur dix cas, Hennequin (2020) a distingué quatre profils, selon leur sensibilité au respect de l'éthique ou seulement du légal dans l'entreprise ainsi que l'orientation sociétale ou organisationnelle de leur motivation. Sensibilité aux valeurs et orientation prosociale sont bien présentes. Reste toutefois en suspens la question du calcul proprement dit. En effet, Scheetz et Wall (2019) ont noté que, malgré les centaines de millions de dollars de récompenses versées par le Security Exchange Committee chaque année, un nombre significatif de témoins s'abstient de signaler un manquement. Inversement, Hennequin (2019) a observé que des témoins poursuivent volontairement leur alerte malgré l'évidence de représailles et subissent « avec une colère grandissante ce qu'ils considèrent comme une injustice » (p. 8).

Hennequin (2020) a ouvert une voie de recherche permettant de mieux comprendre la décision de signalement des lanceurs d'alerte sensibles aux valeurs et orientés socialement : la colère qui les anime, quand ils pensent être témoins d'une injustice, les détermine à procéder au signalement, alors qu'aux yeux d'un observateur extérieur, les inconvénients peuvent sembler l'emporter sur les avantages. Cette perspective invite le chercheur à revenir vers le terrain, notamment à l'aide de méthodes qualitatives. Nous avons recueilli le récit de vie d'une personne affirmant être lanceur d'alerte. Ce cas est l'occasion de comprendre en profondeur un aspect de la motivation à agir d'un *whistleblower*. Nous mettons en évidence le rôle, dans sa prise de parole, de son indignation, pour ne pas dire de sa colère. Nous interrogeons la littérature en comportement organisationnel et mobilisons le concept de colère déontique. Nous proposerons ainsi une analyse compréhensive d'un type de *whistleblower* et formulerons, en conclusion, des préconisations en matière d'attention à la nature déontique de la colère animant certains lanceurs d'alerte.

Le récit de vie d'Inès de Chambertin

Inès de Chambertin est née à la fin des années 1960. Elle est la cadette de deux enfants. Elle et son frère reçoivent l'éducation soignée d'un milieu aisé pour lequel il est important de maintenir le rang social et de faire des études, convenables pour les filles, brillantes pour les garçons. « On nous a élevés, précise-t-elle, en nous disant : "Vous devez travailler, vous devez réussir" ». Après le bac, elle s'inscrit à la faculté :

Méthodologie de recherche

Le lanceur d'alerte a été repéré par l'un des deux auteurs à la lecture d'un article paru dans un hebdomadaire à large diffusion. Ce dernier, pensant que cette histoire pourrait intéresser ses étudiants du cours d'éthique et RSE qu'il donne en master 2, a pris contact avec lui. Le lanceur d'alerte a répondu très favorablement à cette demande d'intervention. Il était manifestement encore dans l'émotion des événements et en désir de témoigner de son expérience, au contraire du cas général constaté en matière de terrain sensible (Hennequin, 2012). Ce contact présentait ainsi pour nous un réel potentiel d'apprentissage au sens de Stake (1994).

Nous avons commencé par faire une étude documentaire en rassemblant les cinq articles parus dans la presse parlant de ce lanceur d'alerte, ainsi que son intervention à un colloque de la CGT et une émission de télévision de 32 minutes. Nous avons alors recueilli un récit de vie au sens de Bertaux (1997) lors d'un entretien de 7 heures 34 minutes qui s'est tenu dans un lieu neutre, au cours d'une même journée, déjeuner compris. La journée d'entretien a été enregistrée avec l'accord du lanceur d'alerte, dans l'intention explicite d'un travail de recherche. Le lanceur d'alerte a raconté son vécu, depuis ses études et son entrée dans la vie active. Il a explicité aussi, à notre demande, son éducation et ses valeurs. Il nous a confié une copie du dossier qu'il avait déposé à la commission de recours pour licenciement de l'association professionnelle de son secteur d'activité (80 pages rassemblant des échanges de *mails*, des comptes-rendus d'entretiens et divers documents). Par la suite, le lanceur d'alerte est venu donner une conférence dans le cadre du cours d'éthique et RSE de l'un des deux auteurs. Nous n'avons pas trouvé de contradiction dans les faits rapportés par ces différentes sources. Une triangulation des données a ainsi été possible. Elle a permis de préciser des points de la chronologie des événements et de confirmer le récit du lanceur d'alerte.

Nous utilisons ce récit de vie pour analyser une « catégorie de situations » (Bertaux, 1997, p. 13 et suivantes), celle d'un type de *whistleblower*, mais aussi la « trajectoire sociale » (Bertaux, 1997, p. 13 et suivantes) qui transforme une personne témoin de ce qu'elle considère être un manquement en un lanceur d'alerte. Les données portent précisément sur la représentation que le lanceur d'alerte se formait de la question et de sa latitude d'action. Elles permettent de procéder à une analyse compréhensive de ce cas de *whistleblowing*, en cherchant précisément ce qui a conduit ce lanceur d'alerte à procéder au signalement.

Les entretiens ont été entièrement retranscrits. Nous avons remplacé les noms propres par des noms de convenance, comme nous nous y étions engagés auprès du lanceur d'alerte, pour le libérer de la crainte de voir les données de ces entretiens interférer avec les procédures engagées auprès de la justice.

« On a décidé que j'irai à Dauphine, [...] parce que] le diplôme avait une bonne renommée ». C'était la période où la réussite des *golden boys* faisait la une des journaux. Elle entre dans la banque, dans la suite logique de ses études, sans avoir réfléchi à son orientation professionnelle. Elle accumulera dix-huit années d'expérience, passant d'assistant analyste à analyste hors classe. Elle se marie avec Xavier de Chambertin. Ils auront quatre enfants dont les naissances s'échelonnent sur quatorze ans. Elle reprendra son travail à la fin de chacun de ses congés maternité. Elle reste fidèle au même groupe bancaire. Elle se consacre à l'analyse financière, précisément à l'analyse du risque de contrepartie.

Inès de Chambertin change de poste au fur et à mesure des fusions-acquisitions qui permettent au groupe de développer son activité, notamment sur les marchés financiers. Elle conserve des fonctions d'analyste financier, en alternant des postes dans la banque de réseau et dans la banque d'investissement. Au retour de son troisième congé maternité, début 2007, elle ressent, dit-elle, un changement dans l'état d'esprit de la banque. Elle se sent en décalage avec ses collègues.

- « Quand je suis arrivée, il y a vingt ans, dans la banque, [...] il y avait une image d'élégance, [...] la personne avec un beau costume. [...] Il fallait inspirer confiance. On ne donnait pas son argent à n'importe qui ! [...] Maintenant, le *trader* a tout

sauf une bonne image. [...] S'il a l'air d'un voyou, c'est parfait. C'est très bien vu puisque c'est un signe qu'il va gagner beaucoup d'argent, qu'il est capable de marcher sur père et mère. »

Elle reprend son chef et ses collègues lorsque, d'après elle, ils se montrent médisants, ce qui renforce son image de mère de famille nombreuse, au comportement « vieille France ».

- « J'avais un chef qui était plutôt sympa, très cool, qui arrive et qui parle d'un de nos interlocuteurs et qui dit [sur lui] des tonnes d'horreurs [qui] comme toujours [étaient] très, très drôles. [...] C'est tellement facile de rigoler de bon cœur et d'en rajouter. [...] Mon sang n'a fait qu'un tour [...] moi, j'ai dit : "Excuse-moi, Simon" – il s'appelait Simon, ce chef –, "c'est contraire à mon éthique, tu ne peux pas parler comme ça devant moi." [...] Alors,] à chaque fois qu'il était question de quelqu'un, il disait [sur un ton faussement angélique] : "Ah non, il ne faut pas qu'Inès soit là, il ne faut pas la choquer... On ne dit pas ça devant elle !" Ce combat, je l'ai gagné vis-à-vis de ce chef. Plus personne ne disait de mal [des autres] devant moi. »

Inès de Chambertin aime son métier. Elle est fière d'appartenir à son groupe bancaire. Elle n'en réfléchit pas moins aux écarts qu'elle estime constater avec les

pratiques qu'elle a connues dix ans plus tôt. D'après elle, auparavant, l'analyste devait justifier les risques qu'il faisait prendre à la banque. Maintenant, toujours d'après elle, c'est la rigueur de la note qu'il accorde à une contrepartie qu'il doit justifier. [Elle décrit, par exemple,] « des comités avec beaucoup de monde où on ne sait pas qui dirige », où « tout le monde donne son commentaire », où « toute la pression est là pour vous dire : "Ah bon, et pourquoi on ne mettrait pas plus ?", où « je dois en permanence prouver pourquoi je serais négative ». Elle parle d'un « renversement de la charge de la preuve » qui conduit à « des prises de risque inconsidérées ».

- « Il y a donc eu un tournant. J'avais découvert que, du point de vue humain, la banque fonctionnait à l'envers. Ça me choque. Ça me fait réagir. [...] C'est alors que j'ai écrit tout un petit texte sur les dysfonctionnements que je constatais. [...] À chacun des dysfonctionnements constatés, je proposais une solution, parce que je m'étais dit : "Il faut montrer qu'il y a des solutions, que c'est facile". [...] je l'ai envoyé à pas mal de gens qui [en fait] s'en fichaient complètement. Mais j'ai aussi été l'apporter à un directeur. [...] Il me dit : "Oui, c'est très intéressant". Et puis, il n'a rien fait. [...] Je me suis dit [alors] : "Il faut agir par soi-même". [...] Je menais mon petit combat par *mail*, qui ne transparaisait pas à l'extérieur. [...] Je ne me permettais pas de juger si c'est bien ou mal ce que font mes N+1, N+2. Je leur demandais juste d'assumer leurs responsabilités. »

« En mars 2010, un nouveau chef arrive, incroyable dans le côté aucun scrupule, aucun cas de conscience. Le gars qui fonce. » Ce nouveau chef accentue, dit-elle, ses exigences de productivité. Chacun est censé étudier plus vite plus de dossiers. Il réorganise le service en supprimant peu à peu les postes d'assistant. Les analystes doivent eux-mêmes faire les recherches et donner directement leur *rating*. Inès de Chambertin s'étonne de ce qu'elle pense être un manquement à la règle déontologique de double validation. Elle affirme que son chef critique ses notations comme trop sévères sans jamais lui opposer de raison de fond.

- « Il veut me forcer sur un dossier mauvais, moi j'argumente [et] je lui dis : "Notre métier d'analyste de risque, qui défend les intérêts à long terme de la banque, c'est-à-dire les intérêts des déposants, me dit que c'est dangereux d'accorder cette limite". Au fond, j'étais vraiment énervée. [...] Si vous mettez quelqu'un qui a une vraie conscience des risques dans un service des risques, ça changera le service : la conscience des risques va revenir, les gens vont être contents, parce qu'enfin ils vont pouvoir refaire leur travail ! »

Au terme de son quatrième congé maternité, Inès de Chambertin retrouve son poste, mais elle dit avoir ressenti que son chef était contrarié par son retour. Elle ajoute qu'il lui aurait demandé aussitôt de prendre en compte l'intérêt commercial de la banque. Le temps passant, elle donne quelques avis négatifs et, malgré ce qu'elle perçoit comme une insistance de la part de son chef, refuse de revoir ses notations. Elle retient

les éléments suivants de son entretien d'évaluation de début 2013 :

- « [Mon chef] me dit des horreurs. Je lui dis "Je ne suis pas d'accord". Et puis moi, j'ai une espèce de réflexe [dans ce cas-là ...] – parce que les femmes, on peut pleurer, hein – [...] j'en ai marre de me prendre des horreurs sur la figure donc j'abrège et je rentre à mon bureau. [...] Il a écrit [dans le compte-rendu d'entretien] que je devais notamment décider des notations des contreparties "en fonction des intérêts des commerciaux et des ratios prudentiels, même si la logique de risque reste néanmoins la principale logique". C'est ça, sa phrase. C'est intéressant, parce qu'il y a deux choses. [...] Il dit défendre les intérêts des services commerciaux. [...] Le commercial est censé toucher son bonus. Nous, on est censés être indépendants. [...] Et il dit favoriser les ratios prudentiels. [...] Il me dit : "Pour ne pas fragiliser la banque, pour être favorable à la banque, tu mets des *ratings* plus élevés, comme ça il y a moins d'exigence de fonds propres". C'est-à-dire qu'il me demande de biaiser le calcul des ratios prudentiels. [...] Il me demande de surévaluer le *rating*. [...] C'est le point crucial de cette affaire. C'est là où il y a tentative de corruption ! C'est qu'il me demande de faire quelque chose contraire à la déontologie. [...] Mais ça, c'était tous les jours qu'il était comme ça ! C'est que, lui, il mettait toujours la note le cran au-dessus ! Le collègue touche plus de bonus. Tout ça, ça alimentait tout le monde ! »

Elle dit n'avoir cessé de rappeler à son chef l'exigence déontologique d'indépendance de l'analyste, qui impose une « muraille de Chine » entre le service d'analyse des risques et les services commerciaux. D'après elle, son chef est agacé. Il réécrit ses analyses en inversant ses conclusions, affirme-t-elle. Il supprime son bonus. Il la prive du dernier assistant du service. Il lui enjoint de produire elle-même les notations qu'auparavant son assistant préparait et qu'elle n'avait plus qu'à vérifier. Elle s'y refuse en avançant la règle des « quatre yeux ». Il insiste en réécrivant « quinze fois le message : "Fais ton travail, je ne suis pas satisfait de ton travail, tu dois faire ce travail" ». Elle décrit comment elle a réagi.

- « J'ai dissocié l'aspect humain de l'aspect désaccord de fond sur des questions professionnelles. Et ça, c'est toute la force de ma démarche. [...] Dès le début, j'ai refusé de me plaindre. Il y a un problème de désaccord de fond, mais je ne vais pas pleurer sur le côté humain. Et donc, ça a fait que toutes les intimidations n'ont pas marché. »

La tension monte, d'après elle. Il demande à son propre chef, le N+2 d'Inès de Chambertin, de la convoquer « pour insubordination ». Dans les jours qui précèdent l'entretien, il lui « crie dessus en disant : "Tu vas voir ce que tu vas voir" », toutes portes ouvertes, jusqu'au jour où, dit-elle, il est « collé à son dos » et sur le point de la frapper, elle l'arrête en lui disant, devant ses deux collègues de bureau : « Tu vas finir par

me taper », relate-t-elle de mémoire. L'entretien se déroule en l'absence du N+1, mais en présence d'une « petite RH. »

- « Il me [fait] convoquer par le N+2 pour insubordination. [... Le N+2] m'engueule, il m'engueule, il m'engueule. [...] Et au milieu, au bout d'une heure et demie ou une heure, je [lui] dis : "Écoutez, voilà, puisqu'on en est là, je veux vous informer que j'ai des inquiétudes sur mon responsable qui, pour moi, me demande d'enfreindre la définition déontologique de mes fonctions". À l'époque, j'étais très politiquement correcte. Je n'ai pas dit : "C'est un corrompu". J'ai dit : "Il est trop orienté *business*. Pour moi, il n'a pas la mentalité risque". Il me dit : "Sur le problème de fond, je n'ai pas moyen de répondre". »

Inès de Chambertin indique que son N+2 ne précise pas la faute qu'elle aurait commise et ne répond pas à ses doutes sur son chef.

- « Donc, moi, je me suis dit : "Le N+2, il n'a pas de poids sur ces questions-là, je vais aller voir le N+3, le responsable de la direction des Risques". [...] Je dis [au N+3] : "Voilà, j'ai des inquiétudes sur tel dossier, telle façon de calculer les risques". [...] On fait la liste des points. [...] Il contre-argumente tout. [...] Son gros argument, c'était de dire : "Votre N+1 est quelqu'un de très professionnel, j'ai des contacts très réguliers avec lui, ça se passe très bien, tout le monde apprécie son travail". Et là, dès le début, je lui réponds : "Mais, Monsieur, c'est bien normal que vous appréciez le travail de mon chef, que vous ne remettiez pas en question ses performances puisque vous l'avez laissé en poste. Mais c'est pour ça que je viens vous parler, Monsieur. C'est parce que j'ai des inquiétudes que je vous alerte". »

Le lendemain, on la change de bureau, raconte-t-elle, en l'isolant un étage plus bas. Elle retourne voir son N+3, mais il n'a pris, d'après elle, aucune autre mesure. Elle affirme avoir écrit une longue lettre au directeur général délégué, son N+4, précisant ses doutes et concluant par une demande de rendez-vous. Elle dit avoir, dix jours plus tard, été convoquée par sa DRH à un entretien préalable de licenciement. Elle sera licenciée pour faute et dispensée de préavis. Le motif : « avoir proféré des accusations graves contre sa hiérarchie ». Elle estime être irréprochable, avoir exercé le droit que lui reconnaît la convention collective et rempli le devoir de loyauté qu'elle doit à son employeur. Elle soumet un dossier à la commission paritaire de l'Association française des banques, en vain. Elle introduit un recours aux prud'hommes. Elle raconte aussi, qu'à la phase de conciliation, elle a demandé à réintégrer son poste, sans indemnité. L'employeur refuse, dit-elle.

- « Ils s'en fichent complètement. À partir du moment où ils sont dans l'illégalité, ils s'en contrebalancent. À partir du moment où on négocie, y a plus un gramme de justice. [...]

Un jour, il y a des gens qui iront se suicider dans la Seine, direct, sous le degré de l'injustice. Donc moi, c'est pour ça que je me bats. C'est parce qu'ils dépassent les bornes de l'injustice. »

Elle introduit alors une plainte au pénal pour tentative de corruption (voir l'encadré « Trois lancements d'alerte en un récit de vie » page 32).

Comprendre les déterminants du lanceur d'alerte

Nous procédons maintenant à une analyse compréhensive des signalements lancés par Inès de Chambertin. Pour ce faire, nous retraçons, en analysant son récit de vie, ses perceptions, ses attentes, ses jugements et ses décisions, afin de mieux expliquer son comportement. Cette méthode peut laisser croire que nous adoptons son point de vue et adhérons à ses jugements moraux alors que nous rendons compte seulement de son point de vue pour expliquer son comportement. En parallèle, nous interrogerons la littérature sur les concepts qui émergent de cette analyse, notamment ceux de silence organisationnel, de justice et de colère.

Le silence organisationnel

Le récit de vie d'Inès de Chambertin révèle une personnalité surdéterminée. Elle décrit la « bonne éducation » qu'elle a reçue. Elle se moule dans la culture hiérarchique de la banque, qui dispose à l'obéissance. Elle reconnaît respecter le politiquement correct de la banque. Elle pense que ses collègues se forment d'elle l'image de « la mère de famille hyper-consciencieuse, travailleuse, à qui on n'a rien à reprocher ». Elle paraît sans doute émotive, mais certainement pas dangereuse. Elle présente un profil que l'on n'imagine pas entrer en résistance ou dénoncer des manquements. Pourtant, elle rompt trois fois le consensus apparent et se démarque de ses chefs. Elle reprend son chef qui, d'après elle, médite des absents et s'appuie sur l'assentiment des collègues pour le dissuader de poursuivre en sa présence. Elle mène un « petit combat par *mail* » pour faire réfléchir ses chefs aux prises de risque inconsidérées que « le renversement de la charge de la preuve » favorise, juge-t-elle. La démarche d'Inès de Chambertin ne remet pas en cause, fondamentalement, ce qui serait, d'après elle, le nouveau consensus en matière de prise de risque. Mais la résistance qu'elle déploie par la suite face aux pressions de son N+1 fait réagir la « petite RH » qui assiste à l'entretien avec le N+2 : « Mais Inès, comment osez-vous affirmer quelque chose comme ça ? » Elle transgressait les modèles sociaux et s'opposait aux consensus. Inès de Chambertin précise : « C'était très drôle, parce que c'était représentatif [de la culture de l'obéissance, face à laquelle] il fallait un courage inouï ».

La littérature en sciences de gestion a relevé le silence qui peut parfois régner en entreprise quand les employés ne parlent pas des problèmes à leurs supérieurs (Morrisson et Milliken, 2000). Elle distingue les différentes raisons pour lesquelles les collaborateurs se taisent : la docilité aux injonctions des chefs, la crainte de leur déplaire, le désir de servir les intérêts

Trois lancements d'alerte en un récit de vie

Le récit de vie d'Inès de Chambertin présente en fait trois cas de *whistleblowing* au sens de Near et Miceli (1985), à savoir : 1) la révélation par une personne 2) d'une pratique jugée injuste, immorale ou illégale par cette personne 3) dont l'employeur a la maîtrise 4) à une personne ou un organisme à même d'y remédier. Nous utilisons cette grille d'analyse dans l'ordre 2, 3, 4, 1 dans un souci didactique, en nous rappelant que ce n'est que sa version des faits.

Premier cas : elle reprend son chef qui est si drôle quand il dit du mal des absents :

- une pratique injuste : le dénigrement, que ce soit de la médisance ou de la calomnie, selon Inès de Chambertin ;
- la maîtrise qu'en a l'employeur : il peut combattre les injustices interpersonnelles, comme le dénigrement, à l'aide d'un management par les valeurs, notamment par l'exemplarité de la ligne hiérarchique ;
- la personne ou l'organisme à même d'y remédier : si l'employeur ou ses représentants laissent le dénigrement perdurer, les *leaders* d'opinion du groupe au sein duquel le dénigrement se pratique peuvent retourner la situation ;
- sa révélation : par la simple affirmation de ses valeurs, Inès de Chambertin rappelle à chacun qu'elle considère les propos de son chef comme des dénigrements. Elle s'affirme en *leader* d'opinion rival de son chef et suscite un arrêt de la pratique, du moins en sa présence.

Deuxième cas : elle diffuse son « petit texte » sur les dysfonctionnements de la banque :

- une pratique injuste : « le renversement de la charge de la preuve », à savoir l'incitation, par de nouveaux modes de décision collégiale, à la notation plus généreuse des risques des contreparties et à la fixation de limites de risque plus larges que ce que la « conception déontologique de l'analyse de risque » permet, qui conduit, d'après Inès de Chambertin, à augmenter le chiffre d'affaires et les profits à court terme, mais aussi à « des prises de risque inconsidérées ». Il s'agit, sous cet aspect, d'une injustice distributive ;
- la maîtrise qu'en a l'employeur : il met en place ou rétablit des pratiques permettant aux analystes de présenter clairement les risques encourus et aux décideurs de consentir des crédits dans des limites préservant l'équilibre financier de la banque sur le long terme ;
- la personne ou l'organisme à même d'y remédier : le service conformité ou la direction générale peuvent intervenir. En externe, les autorités de régulation du secteur bancaire, voire la justice pénale, peuvent aussi intervenir ;
- sa révélation : le « petit texte » lui-même, qu'Inès de Chambertin diffuse à ses contacts au sein de la hiérarchie. Il semble que les personnes qu'elle a contactées ne sont pas sensibles à cette question. Il semble qu'elle ne désire pas vraiment donner son signalement plus haut, du moins dans un premier temps.

Troisième cas : elle formule à sa hiérarchie ses doutes sur la déontologie de son N+1 :

- la pratique injuste : la pression exercée par son N+1 pour qu'elle revoie à la hausse ses notations, d'une façon contraire à ce qu'elle pense être « la définition déontologique de [s]es fonctions » et la juste « conscience des risques », sous la forme, d'après Inès de Chambertin, d'insistance verbale, de suppression d'avantages, d'intimidation émotive et de violence physique. Inès de Chambertin refuse de considérer l'injustice interpersonnelle de cette pression pour mieux retenir l'injustice distributive à laquelle on veut, d'après elle, la forcer ;
- la maîtrise qu'en a l'employeur : il conforte l'indépendance de l'analyste financier face aux pressions éventuelles de son supérieur hiérarchique, en précisant leurs obligations déontologiques respectives, idéalement au sein de son dispositif conformité. Il fixe ainsi la limite des pressions hiérarchiques légitimes ;
- la personne ou l'organisme à même d'y remédier : si les supérieurs hiérarchiques laissent les managers exercer des pressions contraires à la déontologie, le service conformité ou la direction générale peuvent intervenir. En externe, les commissions déontologiques professionnelles peuvent promouvoir de bonnes pratiques, et le législateur peut les imposer ;
- sa révélation : la dénonciation des pressions reçues à la ligne hiérarchique : N+2 et N+3 en entretien, N+4 par courrier. Puis, en externe : la commission paritaire de l'Association française des banques. Inès de Chambertin n'obtient pas gain de cause. Elle porte ce cas au pénal, sous la qualification juridique de tentative de corruption.

du groupe, l'intérêt opportuniste ou le simple fait de travailler de son mieux selon la culture de l'entreprise (Cailleba, 2017). La littérature s'intéresse aussi au silence des dirigeants, notamment à leur « mutisme moral » (Bird et Waters, 1989), à savoir la réticence qu'ils peuvent avoir à décrire leurs actions en termes moraux, quand bien même ces actions auraient un motif moral : les dirigeants les mieux intentionnés peuvent simplement vouloir préserver l'harmonie de l'organisation et éviter d'ajouter de la complexité à leur prise de décision. Ce silence moral des managers peut laisser penser, au personnel, que faire des affaires est une activité amoralisée et peut favoriser le silence organisationnel. Les dirigeants les moins bien intentionnés peuvent façonner insidieusement la culture de l'entreprise par des attitudes, des croyances exprimées, des langages, des schémas de comportement, dans le but d'obtenir la coopération tacite des employés sur des opérations non éthiques (Paine, 1994).

Nous pouvons conclure avec Moberly (2006) que le silence organisationnel s'instaure quand les *leaders* jouent du besoin d'acceptation par les pairs pour faire valoir une conception de la loyauté inconditionnelle au groupe. D'après Grima et Glaymann (2012), la littérature s'inscrit dans la lignée d'Hirschman (1970). La littérature présente la "*loyalty*" comme une allégeance aux différents groupes sociaux auxquels chaque collaborateur appartient, d'une façon imbriquée, de l'équipe de travail à la société dans son ensemble. Elle interprète la "*voice*" comme un conflit d'allégeance (Schehr, 2008). Les lanceurs d'alerte pratiquent ainsi une forme de prise de parole qui rompt le silence organisationnel. Ils se démarquent de leur groupe d'appartenance immédiate pour faire preuve de loyauté au groupe supérieur. On comprend, pour reprendre les mots d'Inès de Chambertin, qu'il faut un certain « courage » au témoin d'un manquement pour procéder au signalement. Il doit être animé d'une motivation suffisante pour rompre le silence organisationnel et s'adresser à l'autorité de régulation supérieure.

La colère déontique du témoin

Revenons au récit de vie d'Inès de Chambertin. Il nous faut comprendre à quelle source d'énergie elle puise son « courage ». À ses yeux, les pratiques qu'elle signale consacrent des injustices. Elle n'emploie pas toujours le terme, mais son ressenti n'en est pas moins fort : dénigrement pratiqué par son chef « si drôle », « renversement de la charge de la preuve » qui pousse à la sur-notation des risques et à des prises de risque inconsidérées, pression de son N+1 à donner des *ratings* contraires à ce qu'elle pense être « la définition déontologique de [s]es fonctions » et la juste « conscience des risques ». Face à ses hiérarchiques qui l'« engueulent » ou « contre-argumentent tout » : « plus un gramme de justice. [...] ils dépassent les bornes de l'injustice ». Ces sentiments d'injustice suscitent, en elle, de la colère. Relisons les verbatims. Face au chef qui, selon elle, médite des absents : « Mon sang n'a fait qu'un tour ». Face à ce qu'elle perçoit comme un « renversement de la charge de la preuve » : « Ça me choque. Ça me fait réagir ». Face aux pressions qu'elle affirme subir de son N+1, « j'étais vraiment énervée ».

La littérature en comportement organisationnel relève que le sujet ressent une émotion de colère face à l'injustice et que cette colère lui donne l'énergie de la corriger. Dans le cas où le sujet subit lui-même l'injustice, on parle de colère personnelle (Batson *et al.*, 2007). Ce n'est pas le cas d'Inès de Chambertin. Dans le cas où le sujet réagit par empathie avec la personne qui subit l'injustice, la littérature parle de colère empathique (Hoffman, 1989). Ce n'est pas son cas non plus. Dans le cas où le sujet réagit en simple témoin, sans empathie pour la victime de l'injustice, on parle de colère déontique (Folger et Cropanzano, 1998, 2001 ; Folger *et al.*, 2005)⁽³⁾.

C'est bien le cas de notre lanceur d'alerte. D'après son discours, il semble être profondément imprégné de valeurs morales et légales, sources de légitimité. Il fait preuve d'une forte implication normative, estimant que ces valeurs devraient imprégner la culture de la banque et de toute la communauté financière. Sa colère semble trouver sa source dans la seule conviction que la justice est un bien qu'il s'agit de respecter ou de rétablir en cas de manquement.

Lindebaum et Geddes (2016) approfondissent la question de la colère ressentie face à l'injustice. Ils ne s'appuient ni sur Folger et Cropanzano (1998, 2001) ni sur Folger *et al.* (2005), mais retrouvent leur résultat principal. En effet, ils parlent de colère morale, par distinction des colères personnelle et empathique, pour désigner l'émotion qui conduit le témoin à vouloir faire corriger l'acte qui, à ses yeux, consacre une injustice faisant du tort à autrui. L'important pour nous est qu'ils prennent le *whistleblowing* comme exemple de colère morale. Gundlach *et al.* (2003, 2008), quant à eux, avaient souligné la colère qui anime le lanceur d'alerte face à un manquement organisationnel prolongé et pourtant corrigeable, mais ils n'avaient pas approfondi l'injustice en laquelle le manquement consiste, ni souligné le caractère déontique de la colère qui anime le lanceur d'alerte.

Le récit de vie d'Inès de Chambertin permet de comprendre un type de lanceur d'alerte : animé de colère déontique face à l'injustice dont il pense être témoin, il cherche à faire corriger cette injustice perçue. Ainsi, le lanceur d'alerte n'agit pas toujours sous le coup de l'impulsion. Il peut rester indécis un certain temps, ressentant une émotion d'anxiété (Park et Lewis, 2018). Il est pris en tenaille entre l'impulsion de la colère déontique qui le pousse à agir et la difficulté de savoir comment agir. Il lui faut se décider sur la façon dont il va faire cesser le manquement. Va-t-il prendre la parole et procéder à un signalement ?

⁽³⁾ Folger *et al.* (2005) indiquent que l'expression « colère déontique » a été forgée à partir de la racine grecque des vocables parlant des devoirs liant les hommes entre eux et fondant leurs obligations mutuelles. Ils précisent que l'expression ne fait pas référence à une conception particulière de l'éthique, y compris la déontologie initiée par Kant. Comme ils s'intéressent à la colère ressentie par le témoin d'une injustice, ils mettent l'accent sur les interdictions (éviter le vice) plutôt que sur les prescriptions (pratiquer la vertu), mais ne cessent pour autant d'interroger le concept de devoir moral ou d'obligation morale.



Giotto, *L'Injustice* / Fresque, vers 1306, Padoue.

« La littérature en comportement organisationnel relève que le sujet ressent une émotion de colère face à l'injustice et que cette colère lui donne l'énergie de la corriger. »

La décision de lancer l'alerte

Reprenons l'analyse du récit de vie d'Inès de Chambertin. Animée d'une colère déontique, elle reprend son chef « si drôle », diffuse son « petit texte » sur le « renversement de la charge de la preuve » et présente à sa hiérarchie ses doutes sur la déontologie de son N+1. Il est évident, pour elle, qu'elle doit agir. À peine se demande-t-elle comment agir. Elle se décide en agissant.

Face à ce qu'elle pense être des médisances de son chef, elle réalise que si personne n'a le courage de le contredire, pour autant, personne, au fond, ne l'approuve vraiment. Alors, elle prend la parole : « Moi, j'ai dit : "[...] c'est contraire à mon éthique, tu ne peux pas parler comme ça devant moi" ». Elle s'appuie sur l'assentiment de ses collègues. Elle s'adresse à eux indirectement et leur demande de cautionner son point de vue. Elle s'adresse directement à l'auteur du manquement, jugeant qu'il est le premier à pouvoir corriger sa conduite. Elle obtient gain de cause, du moins en apparence, car, d'après ses dires, il ironise sur sa prudence, en sa présence, et continue sans doute, en son absence, à dénigrer les absents. Elle n'est pas dupe de son double jeu. On peut douter de l'efficacité de sa prise de parole. Toutefois, Inès de Chambertin est persuadée, sous l'impulsion de la colère déontique, de l'importance de sa démarche.

Face aux « prises de risque inconsidérées » que, d'après Inès de Chambertin, le « renversement de la charge de la preuve » permet, elle s'étonne que ceux de ses collègues qui ont gardé le style de la banque tel qu'il était à son arrivée laissent faire. « C'est alors, dit-elle, que j'ai écrit tout un petit texte sur les dysfonctionnements que je constatais. » Elle le diffuse autour d'elle, elle le montre à un directeur, elle mène un « petit combat par *mail*, qui ne transparaissait pas à l'extérieur », pour les inciter à assumer leurs responsabilités. Elle fait appel à la conscience professionnelle de ses interlocuteurs. Rien ne change. Elle n'en semble pas affectée. Elle a fait ce qui dépendait d'elle. Cette fois aussi, on peut se demander si sa prise de parole pouvait être efficace. Elle demeure justifiée à ses yeux, animée qu'elle est de colère déontique.

Face à ce qu'elle perçoit comme des pressions de son N+1 pour qu'elle revoie ses notations à la hausse, Inès de Chambertin s'en tient à la question de fond, à savoir « la définition déontologique de [s]es fonctions » et la « conscience des risques » que tout analyste devrait avoir, plutôt qu'à ce qu'elle juge être de l'insistance verbale, de la suppression d'avantages, de l'intimidation émotive ou même de la violence physique. Elle commence par résister passivement, en le laissant libre de revoir lui-même ses notations. Elle adopte le même comportement que précédemment et le renvoie vers ses responsabilités, en vain de nouveau. Mais quand il se plaint de son insubordination, elle se sent obligée de rétablir les faits tels qu'elle les perçoit. Elle explique à son N+2 qu'« il est trop orienté *business*. Pour moi, il n'a pas la mentalité risque ». Elle estime que la hiérarchie peut être de bonne volonté et prête à reconsidérer la question, quitte à donner tort à son N+1.

Elle n'imaginait pas que les menaces de sa hiérarchie puissent être mises à exécution (« même à l'entretien de licenciement, je croyais encore que c'était de l'intimidation, qu'ils n'oseraient pas me licencier »). Les faits lui donnent tort. Ce n'est que bien plus tard, toutes les voies de recours interne étant épuisées, qu'elle portera l'affaire en justice. Ce n'est que palier après palier qu'elle fait appel au niveau de régulation supérieur. À chaque fois, elle agit par sentiment du devoir, sous l'impulsion de la colère déontique.

En bref, Inès de Chambertin pense qu'il y a des manquements et qu'un silence organisationnel les couvre. Elle entre dans une colère déontique et prend alors la parole. Elle s'adresse d'abord à l'auteur de ce qu'elle juge être un manquement, puis à ses supérieurs et ainsi de suite, jugeant qu'il est de son devoir de ne pas laisser perdurer ce manquement supposé.

Discussion, préconisations et conclusion

Récapitulons les leçons du récit de vie d'Inès de Chambertin. Nous cherchions à mieux comprendre la décision de signalement des lanceurs d'alerte sensibles aux valeurs et orientés socialement. Nous avons retenu son cas, car elle semble représenter ce type de lanceur d'alerte. L'analyse de son récit de vie conduit à penser que le *whistleblowing* peut être vécu par eux comme une affaire de justice. Témoins de ce qui est, d'après eux, une injustice, ils sont saisis d'une émotion de colère déontique et ils signalent ce qu'ils pensent être un manquement aux personnes susceptibles d'y mettre fin en interne, puis en externe en cas de silence organisationnel.

Le rôle de la colère déontique dans la décision de signalement

Reste à considérer la question du calcul avantages-inconvénients. Rien dans le récit d'Inès de Chambertin ne laisse penser qu'elle a procédé à un tel calcul, du moins qu'elle en a eu conscience. De toute la littérature, Hérik (2015) est le seul auteur à affirmer que le lanceur d'alerte n'effectue pas un calcul avantages-inconvénients avant de procéder au signalement. Elle déploie une analyse quantitative de 47 cas et emprunte à Goldberg *et al.* (1999) les expressions de "*strategic moral guardian*" et de "*fed-up vigilante*" pour distinguer deux profils de lanceurs d'alerte. Les premiers adoptent un comportement stratégique quand il s'agit de prendre la parole en externe. Ils se prêtent bien à un calcul, mais ce calcul ne porte pas sur le choix de procéder ou non à un signalement, comme le suppose l'essentiel de la littérature, mais sur le meilleur chemin pour atteindre le résultat en minimisant les représailles. Les seconds sont pris par la colère du fait des représailles et ne font aucun calcul.

Il nous semble qu'Inès de Chambertin est plus proche des "*strategic moral guardians*" que des "*fed-up vigilantes*", du moins qu'elle s'efforce de l'être : elle cherche à prendre de la distance avec toute forme de colère personnelle pour ne pas laisser

croire que son signalement aurait d'autres objets que la correction du manquement dont elle parle. C'est pour elle une évidence qu'elle doit faire tout son possible pour faire cesser ce manquement, en dépit des représailles qu'elle subit. Si elle réfléchit ou délibère, c'est sur la meilleure façon de lancer l'alerte, non sur le fait de lancer ou non l'alerte.

Notre analyse du récit de vie d'Inès de Chambertin complète le travail de Hénik (2015), quantitatif pour sa part, qui a mesuré le degré de colère en général du lanceur d'alerte et l'a corrélé au fait que le lanceur d'alerte adhère généralement à des principes extra-organisationnels, lors d'une révélation en externe. Notre travail permet de décrire finement la colère d'Inès de Chambertin et de la qualifier de déontique, par référence au concept développé par Folger et Cropanzano (1998, 2001) et Folger *et al.* (2005). Cette analyse met en évidence qu'elle a ressenti une telle colère avant même une révélation en externe, successivement sur des sujets différents. Le cas d'Inès de Chambertin, associé aux résultats d'Hénik (2015), permet ainsi de concevoir un type de lanceur d'alerte où il y a peu de place pour un calcul avantages-inconvénients, mais beaucoup de place pour la colère déontique.

Cette conclusion contredit-elle le reste de la littérature qui affirme que les témoins sensibles aux valeurs et dotés d'une orientation prosociale font un calcul mettant en balance l'avantage de voir arrêter le manquement avec les différents inconvénients liés à sa révélation ? La cessation du manquement est en soi un avantage pour Inès de Chambertin, étant donné son orientation prosociale. Par ailleurs, il semble qu'elle sous-estime le risque de représailles. Fait-elle pour autant une valorisation de l'un et de l'autre, puis les compare-t-elle l'un à l'autre ? Si cela a été le cas, elle ne l'a pas exprimé comme tel. Peut-être a-t-elle fait un calcul sans en avoir eu conscience. Le point saillant de son cas est la colère déontique qui l'animait quand elle a décidé de lancer l'alerte. Nous nous demandons si sa colère déontique l'a amenée, plus ou moins consciemment, à surestimer l'avantage et sous-estimer les inconvénients, au point que devoir faire cesser le manquement est devenu, à ses yeux, une évidence. Nous touchons du doigt la question de la perception et de l'expression des émotions ainsi que de leur intégration à la compréhension des événements et à la délibération, à savoir l'intelligence émotionnelle (Mayer et Salovey, 1997). Des recherches à venir pourront analyser la décision de *whistleblowing* et le rôle qu'y joue la colère déontique, en mobilisant le concept d'intelligence émotionnelle.

Prendre en compte la colère déontique des collaborateurs

Le récit de vie d'Inès de Chambertin met en lumière l'importance de reconnaître le caractère déontique de la colère qui anime le lanceur d'alerte, pour, au minimum, éviter une injustice personnelle et, au mieux, recueillir l'information apportée par le *whistleblowing* (Lindebaum et Gabriel, 2016).

Pour discuter de cette importance, décrivons le comportement possible d'un dirigeant lorsqu'il reçoit un signalement. Il perçoit l'alerte comme une remise en cause explicite de telle partie de l'entreprise et comme une dénonciation implicite de son inaction. Sa première réaction est le doute : pourquoi faire confiance au lanceur d'alerte plutôt qu'à des équipes qui ont fait leur preuve ? (Miceli *et al.*, 2009). Sa seconde réaction est la crainte : il redoute la violence de la colère du lanceur d'alerte, voire sa vengeance (Geddes et Stickney, 2011). Il risque de chercher à le faire taire ou à se séparer de lui. Dans ce scénario, le dirigeant ne perçoit pas la nature déontique de la colère qui peut animer les lanceurs d'alerte dont le type est caractérisé par une sensibilité aux valeurs et une orientation prosociale. Il ignore l'information qu'elle lui apporte sur la gravité d'un manquement possible et perd l'occasion de rendre son entreprise plus conforme aux attendus de ses parties prenantes. S'il se livre à des représailles, il ajoute une injustice personnelle à l'injustice déontique ressentie par le témoin et de la colère personnelle à sa colère déontique. Il provoque la situation qu'il craignait. Tel est le ressenti d'Inès de Chambertin, notamment dans sa troisième alerte. Sa hiérarchie nie, d'après elle, l'importance des faits qu'elle porte à son attention. Et, comme elle insiste, elle est licenciée, dit-elle, pour « avoir proféré des accusations graves contre sa hiérarchie ». Sur la foi de son récit de vie, on peut penser qu'ils n'ont pas compris le sens de sa démarche, qu'ils n'ont pas vu qu'elle était animée de colère déontique et qu'ils ont provoqué en elle de la colère personnelle.

Même si les prises de parole d'Inès de Chambertin sont bien du *whistleblowing* au sens de Near et Miceli (1985), elles ne sont pas des alertes éthiques au sens de la réglementation française de l'époque, particulièrement restrictive pour des raisons remontant aux épisodes dramatiques de l'histoire de France (de Bry, 2008). L'analyse du récit de vie recueilli ne permet pas de savoir si les supérieurs d'Inès de Chambertin étaient de bonne foi. S'ils l'étaient, ils ont pu considérer ses signalements comme une déviance (Babeau et Chanlat, 2008, 2011) aux usages de l'analyse du risque de contrepartie qu'ils considéraient comme acquis : elle s'opposait aux pratiques professionnelles normales à leurs yeux. Un conflit s'est instauré dans la mesure où les explications et justifications apportées par les parties n'ont pu les convaincre mutuellement (Chateaufort, 1991). Les chefs d'Inès de Chambertin ont, d'après elle, cherché à la contraindre. Elle a résisté, dit-elle, mais n'a pas disposé d'un pouvoir suffisant pour arriver à ses fins, notamment des appuis ou des alliés nécessaires (Boltanski *et al.*, 1984).

La question se pose de savoir si Inès de Chambertin peut être considérée comme un entrepreneur moral, du moins comme un promoteur de normes. En effet d'un côté, elle « appelle l'attention du public sur les faits [qui nuiraient au groupe considéré], [cherche à] donner [l'impulsion] indispensable pour mettre les choses en train, et [à] diriger [les] énergies ainsi mobilisées dans la direction adéquate » (Becker, 2020, p. 188). Mais d'un autre côté, elle cherche, de son point de vue, à restaurer la norme dans son intégrité plutôt qu'à la changer. Si on considère l'imbrication des groupes

sociaux, la "voice", avons-nous vu, peut être analysée comme un conflit d'allégeance. Le groupe englobé ne reconnaît plus l'ancienne norme et peut appréhender le lanceur d'alerte comme un entrepreneur moral. Le groupe englobant peut considérer que les lanceurs d'alerte ne sont pas des promoteurs de normes, mais complètent ou préparent l'action « des professionnels spécialisés dans l'imposition du respect des normes » (Becker, 2020, p. 188) pour restaurer la norme au sein du groupe englobé. La déviance est relative au groupe considéré, comme l'est la loyauté.

Conclusion

Si l'entreprise veut consolider sa "license to operate", elle se doit d'écouter ses collaborateurs lorsqu'ils signalent des actes que ses parties prenantes jugeraient illégitimes, immoraux ou illégaux. Elle se doit d'être attentive à leurs alertes, notamment lorsqu'elles sont accompagnées de colère, même si cette colère peut faire peur ou paraître inconvenante. En effet, la colère peut être le signe d'une injustice d'origine personnelle ou d'origine déontique que l'entreprise a tout intérêt à traiter. Elle sera particulièrement attentive à la colère déontique du *whistleblower* animé prioritairement de motivations prosociales.

Bibliographie

- BABEAU O. & CHANLAT J.-F. (2008), « La transgression, une dimension oubliée du management », *Revue française de gestion*, 34(183), pp. 201-219.
- BABEAU O. & CHANLAT J.-F. (2011), « Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter », *Revue française de gestion*, 37(210), pp. 33-50.
- BATSON A. P., KENNEDY C. L., NORD L. A., STOCKS E. L., FLEMING D. A., MARZETTE C. M., LISHNER D. A., HAYES R. E., KOLCHINSKY L. M. & ZERGER T. (2007), "Anger at unfairness: Is it moral outrage?", *European Journal of Social Psychology*, 37(6), pp. 1272-1285.
- BECKER H. S. (2020), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié.
- BERTAUX D. (1997), *Les récits de vie*, Paris, Nathan.
- BIRD F. B. & WATERS J. A. (1989), "The moral muteness of managers", *California Management Review*, 32(1), pp. 73-88.
- BOLTANSKI L., DARRE Y. & SCHILTZ M.-A. (1984), « La dénonciation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 51, pp. 3-40.
- BOYER T. (2013), « Les dispositifs d'alerte dans les entreprises : whistleblowing vs. droit d'alerte », *Management et Avenir*, 4(62), pp. 91-111.
- BRY F. de (2008), « Salariés courageux oui, mais héros ou délateurs ? Du whistleblowing à l'alerte éthique », *Revue internationale de psychosociologie*, 34, pp. 135-150.
- CAILLEBA P. (2017), « Lanceur d'alerte et silence organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 56(23), pp. 309-334.
- CHARREIRE PETIT S. & CUSIN J. (2013), « Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle », *M@n@gement*, 16(2), pp. 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), pp. 113-135.
- CHATEAURAYNAUD F. (1991), *La faute professionnelle*, Paris, Métailié.
- CRAMER J. (2002), "From financial to sustainable profit", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(2), pp. 99-106.
- FOLGER R. & CROPANZANO R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, Sage.
- FOLGER R. & CROPANZANO R. (2001), "Fairness theory: Justice as accountability", in GREENBERG J. & CROPANZANO R. (éd.), *Advances in Organizational Justice*, Palo Alto, Stanford University Press, pp. 1-55.
- FOLGER R., CROPANZANO R. & GOLDMAN B. (2005), "What is the relationship between justice and morality?", in GREENBERG J. & COLQUITT J. A. (éd.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 215-245.
- GEDDES D. & STICKNEY L. T. (2011), "The trouble with sanctions: Organizational responses to deviant anger displays at work", *Human Relations*, 64(2), pp. 201-230.
- GOLDBERG J. H., LERNER J. S. & TETLOCK P. E. (1999), "Rage and reason: The psychology of the intuitive prosecutor", *European Journal of Social Psychology*, 29(5-6), pp. 781-795.
- GRIMA F. & GLAYMANN D. (2012), « Une analyse renouvelée du modèle Exit, Voice, Loyalty, Neglect : apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie », *M@n@gement*, 15(1), pp. 1-41.
- GUNDLACH M. J., MARTINKO M. J. & DOUGLAS S. C. (2003). "The decision to blow the whistle: A social information processing framework", *Academy of Management Review*, 28(1), pp. 107-123.
- GUNDLACH M. J., MARTINKO M. J. & DOUGLAS S. C. (2008), "A new approach to examining whistle-blowing: The influence of cognitions and anger", *SAM Advanced Management Journal*, 73(4), pp. 40-50.
- HEINEMAN B. W. Jr. (2007), "Avoiding integrity land mines", *Harvard Business Review*, 85(4), pp. 100-108.
- HENNEQUIN E. (2012), *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : approches en sciences sociales*, Paris, L'Harmattan.
- HENNEQUIN E. (2019), « L'alerte comme source d'une crise biographique : quel processus de bifurcation pour les salariés ayant subi des représailles menant à la perte de leur emploi », communication au 30^e congrès de l'AGRHP « La GRH peut-elle sauver le travail ? », Bordeaux, France, novembre.
- HENNEQUIN E. (2020), "What motivates internal whistleblowing? A typology adapted to the French context", *European Management Journal*, 38(5), pp. 804-813.
- HENIK E. (2015), "Understanding whistle-blowing: a set-theoretic approach", *Journal of Business Research*, 28(2), pp. 442-450.
- HIRSCHMAN A. (1970), *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms*, Cambridge, Harvard University Press.
- HOFFMAN M. L. (1989), "Empathic emotions and justice in society", *Social Justice Research*, 3(4), pp. 283-311.
- LATANE B. & DARLEY J. M. (1968), "Group inhibition of bystander intervention", *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(3), pp. 215-221.
- LATANE B. & DARLEY J. M. (1970), *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?*, New York, Appleton-Century-Crofts.
- LINDEBAUM D. & GABRIEL Y. (2016), "Anger and organization studies: From social disorder to moral order", *Organizational Studies*, 37(7), pp. 903-918.
- LINDEBAUM D. & GEDDES D. (2016). "The place and role of (moral) anger in organizational behavior studies", *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), pp. 738-757.
- MAYER J. D. & SALOVEY P. (1997), "What is emotional intelligence?", in SALOVEY P. & SLUYTER D. J. (éd.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, New York, Basic Books, pp. 3-34.
- MICELI M. P. & NEAR J. P. (2002), "What makes whistleblowers effective? Three field studies", *Human Relations*, 55(4), pp. 455-479.

- MICELI M. P., NEAR J. P. & DWORKIN T. M. (2008), *Whistle-blowing in Organizations*, New York, Routledge/Taylor & Francis Group.
- MICELI M. P., NEAR J. P. & DWORKIN T. M. (2009), "A word to the wise: How managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing", *Journal of Business Ethics*, 86(3), 379-396.
- MICELI M. P., NEAR J. P., REHG M. T. & VAN SCOTTER J. R. (2012), "Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality and whistle-blowing", *Human Relations*, 65(8), pp. 923-954.
- MICELI M. P., NEAR J. P. & SCHWENK C. R. (1991), "Who blows the whistle and why?", *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), pp. 113-130.
- MOBERLY R. E. (2006), "Sarbane-Oxley's structural model to encourage corporate whistleblowers", *Brigham Young University Law Review*, 5, pp. 1107-1180.
- MORRISON E. W. & MILLIKEN F. T. (2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 706-725.
- NEAR J. P. & MICELI M. P. (1985), "Organizational dissidence: The case of whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, 4(1), pp. 1-16.
- NEAR J. P. & MICELI M. P. (1996), "Whistle-blowing: Myth and reality", *Journal of Management*, 22(3), pp. 507-526.
- PAINE L. S. (1994), "Managing for organizational integrity", *Harvard Business Review*, 72(2), pp. 106-117.
- PARK H. & LEWIS D. (2018), "The negative health effects of external whistleblowing: A study of some key factors", *The Social Science Journal*, 55(4), pp. 387-95.
- PETERS K., LUCK L., HUTCHINSON M., WILKES L., ANDREW S. & JACKSON D. (2011), "The emotional sequelae of whistleblowing: Findings from a qualitative study", *Journal of Clinical Nursing*, 20(19-20), pp. 2907-2914.
- PITTOFF E. (2014), "Whistle-blowing systems and legitimacy theory: A study of the motivation to implement whistle-blowing systems in German organizations", *Journal of Business Ethics*, 124(1), pp. 399-412.
- ROTHSCHILD J. & MIETHE T. D. (1999), "Whistle-blower disclosures and management retaliation. The battle to control information about organization corruption", *Work and Occupations*, 26(1), pp. 107-128.
- SCHEETZ A. M. & WALL J. (2019), "Making crime pay: Timing of external whistleblowing", in BAKER C. R. (éd.), *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 22, Bingley, Emerald Publishing Limited, pp. 1-30.
- SCHEHR S. (2008), « L'alerte comme forme de déviance : les lanceurs d'alerte entre dénonciation et trahison », *Déviance et Société*, 32(2), pp. 149-162.
- STAKE R. (1994), "Case studies", in DENZIN N. K. & LINCOLN Y. S. (éd.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage, pp. 236-247.