

LES AMBIGUÏTÉS DES SYSTÈMES D'ALERTE ÉTHIQUE

Hantés par le souvenir des délations sous l'Occupation, les Français sont réticents à utiliser le *Whistleblowing*, ce système d'alerte éthique venu d'Amérique et qui consiste à demander aux salariés de dénoncer, de façon plus ou moins anonyme, ce qui ne leur paraît pas « éthique » dans leur entreprise. Mais ce système, en phase avec une société médiatisée, permet aussi de préserver l'image des grandes entreprises en étouffant en leur sein des « affaires », avant qu'elles n'exploient au grand jour. À mi-chemin entre les bons sentiments et la manipulation managériale, le système est-il révélateur d'une nouvelle culture d'entreprise? L'enquête menée par l'auteur auprès de neuf responsables éthiques laisse songeur... Le très faible succès en France de ce système d'alerte, ou son détournement, ne reflète-t-il pas, au fond, son manque de légitimité? Une approche éthique digne de ce nom ne peut se contenter d'avoir pour objectif un salarié modèle pour une morale entrepreneuriale.

Par **Marie-Hélène LARUE**, Consultante emploi-formation, chargée de cours en formation continue, Paris X Nanterre et Cnam Paris

L'utilisation des systèmes d'alerte (ou *whistleblowing*) dans les grandes entreprises françaises repose sur les exigences comportementales éthiques imposées aux salariés, en référence aux chartes éthiques et aux codes de bonne conduite. Il s'agit avant tout de protéger l'entreprise pour éviter, autant que faire se peut, toute médiatisation néfaste des « affaires ». La légitimité de l'alerte reposerait sur l'appartenance à une « communauté entreprise », qui obligerait ainsi tous les collaborateurs à participer à sa défense, en vue d'en développer les performances. Les systèmes d'alerte issus de la controverse avec la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés) ont privilégié une synergie de tous les moyens de surveillance et d'investigation internes à l'entreprise, et ce, même si leur utilisation par les salariés reste très faible et souvent inappropriée, faute d'une définition consensuelle de l'alerte éthique. Incompatibilité historique, culture sociale rigide, faible

moralité des salariés trop égo-centrés et enclins à des comportements infantiles expliqueraient l'échec du *whistleblowing* en France.

Des dispositifs à l'épreuve de la pratique

Intégrée dans les programmes éthiques des entreprises, la légitimité des systèmes d'alerte demeure en discussion en France.

Ces systèmes sont reliés à la loi américaine Sarbanes-Oxley (2002) (1). Outre de nouvelles règles de contrôle financier, cette loi, dans sa section 301, *Public Company Audit Committees*, prévoit la mise en place d'un

(1) Isabelle NICKS, Ernst & Young Luxembourg, « La section 404 de la loi Sarbanes-Oxley : un double enjeu de conformité réglementaire et d'efficacité opérationnelle », adresse URL : <http://www.ey.com>, septembre 2004.

système d'alerte accessible aux salariés pour qu'ils puissent « de façon confidentielle et anonyme, (faire part) de leurs préoccupations relatives à des points douteux de comptabilité ou d'audit » (2). Pour ce faire, une ligne téléphonique ou une messagerie dédiée doit être mise à disposition et garantir l'anonymat (si le salarié le souhaite) et la confidentialité de l'appel. La loi Sarbanes-Oxley ne s'adressant plus seulement aux filiales américaines, mais à toutes les entreprises cotées à New York, un nombre conséquent d'entreprises était sommé de répondre aux exigences de la SEC (*Securities and Exchange Commission*), organe de régulation financière aux États-Unis, avant le 31 juillet 2005 pour le Nasdaq et avant le 31 août 2005 pour la bourse de New York. Son non-respect excluait les entreprises concernées de la cotation de leurs actions sur le marché américain.

En France, au regard de la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, une autorisation de la CNIL devait être un préalable à la mise en place de ces systèmes d'alerte.

En mai 2005, la CNIL refusait la mise en œuvre de deux systèmes d'alerte en France, les qualifiant de « systèmes organisés de délation professionnelle » (3).

Sous les feux de l'actualité médiatique, une controverse sur le *whistleblowing* voyait ainsi le jour. Le quotidien *Le Monde* suivait l'argument de la CNIL, précisant même que « les entreprises en profitent pour leur demander (aux salariés) de dénoncer les vols et les pots-de-vin, mais aussi les abus d'alcool ou de drogues, les consultations de sites pornographiques et, dans certains cas, des éléments de la vie privée des salariés, comme l'appartenance à une association, à un parti politique... » (4), tandis que la presse professionnelle (5) et le Cercle Éthique des Affaires développaient l'argument d'une nouvelle liberté d'expression pour les salariés, en l'associant notamment aux mouvements émergents de revendication des cadres, comme celui réuni autour du Manifeste de la Responsabilité Sociale des Cadres (6).

Dans le cadre d'une recherche sur l'éthique des affaires, à travers laquelle nous cherchions à comprendre comment une notion aussi polysémique que l'éthique pouvait se constituer en un dispositif d'entreprise requérant

l'accord de l'ensemble des acteurs sur sa définition et ses applications (7), nous avons questionné la mise en œuvre des systèmes d'alerte, les considérant comme une épreuve pratique des dispositifs éthiques proposés par les directions d'entreprise.

Nous proposons ici d'apporter un éclairage sur les conditions d'installation de ces systèmes en France, sur leur mode de fonctionnement et sur leur utilisation effective par les salariés.

Les résultats présentés reposent sur un échantillon de onze entretiens avec des responsables de l'éthique, d'une durée moyenne d'une heure trente, réalisés entre septembre 2005 et janvier 2006, ainsi que sur l'analyse des documents de communication sur l'éthique de ces onze entreprises.

La formalisation de l'éthique étant surtout développée dans les grands groupes nationaux et/ou internationaux, ce sont ces entreprises que nous avons sollicitées. L'échantillon d'entreprises a été constitué de manière aléatoire, en fonction des réponses obtenues à nos sollicitations (8). Promoteurs et garants de la politique éthique de l'entreprise, les responsables de l'éthique, toujours nommés par le PDG, ont en charge la gestion des systèmes d'alerte, ce qui en faisait des interlocuteurs privilégiés pour mener notre enquête sur ces dispositifs (les extraits d'entretiens cités apparaîtront en italique dans la suite de cet article).

L'ALERTE ÉTHIQUE, UNE PRATIQUE CONTROVERSÉE

L'ancienneté des systèmes d'alerte

Si l'obligation de conformité à la loi Sarbanes-Oxley a fait sortir les systèmes d'alerte de l'ombre, ils étaient déjà intégrés dans les dispositifs éthiques et inscrits dans les documents de communication des entreprises soumises (ou non) à la loi américaine.

Ainsi, nos interlocuteurs répètent souvent qu'ils n'ont pas attendu « Monsieur Sarbanes-Oxley » :

(2) Cercle éthique des affaires, « Whistleblowing: Quel système d'alerte éthique pour les entreprises françaises? », *Les Cahiers de l'éthique*, éd. Cercle éthique des affaires, n° 2, p. 13, mars 2005.

(3) McDonald's France et la Compagnie Européenne d'Accumulateurs. CNIL, Délibération n° 2005-110 du 26 mai 2005 et Délibération n° 2005-111 du 26 mai 2005, <http://www.cnil.fr>. « La CNIL s'oppose à la mise en œuvre de systèmes de dénonciation au sein des entreprises », *Échos des séances*, 14 juin 2005. <http://www.cnil.fr> (souligné par nous).

(4) « Quand des entreprises poussent leurs salariés à se faire justiciers », *Le Monde*, 11 février 2005, Claudia COURTOIS, « Les salariés de BSN Glasspack refusent d'être des corbeaux », *Le Monde*, 11 octobre 2005.

(5) Céline LACOURCELLE, « Alerte éthique, un dispositif à manier avec précaution », *Entreprise & Carrières*, n° 796, du 31 janvier au 6 février 2006; Méline GAZSI, « Les risques du métier », *Courrier Cadres*, n° 1609, 15 décembre 2005.

(6) Les principales revendications du manifeste étaient reprises: « droit à une parole différenciée et alternative », « droit de refus ou d'opposition », « droit d'intervention et d'initiative », <http://www.responsabilitesociales-descadres.fr>

(7) En référence à l'économie des conventions et plus particulièrement aux grammaires de justification des économies de la grandeur proposées par L. BOLTANSKI et L. THÉVENOT, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

(8) Six secteurs d'activité sont représentés: la téléphonie (deux entreprises), l'énergie (électricité, gaz, pétrole: cinq entreprises), les services (une entreprise), le transport (une entreprise), la cosmétique (une entreprise) et l'industrie pharmaceutique (une entreprise). Toutes les entreprises rencontrées ont leur siège social à Paris. Les effectifs se situent entre 38 251 et 251 584 salariés, répartis dans une centaine de pays pour l'ensemble des entreprises de notre échantillon (mais l'Europe reste la zone géographique la plus élevée en matière d'effectifs). En référence à la loi Sarbanes-Oxley, six des onze entreprises sont cotées à New York.

« Là, on n'a pas attendu Monsieur Sarbanes-Oxley pour faire du whistleblowing, puisque dès la sortie du code de bonne conduite en 2000, il était indiqué à tout collaborateur que, s'il avait un souci d'ordre éthique, il pouvait, au-delà de sa hiérarchie, appeler le comité d'éthique ».

Le système d'alerte fait ainsi « naturellement » partie du dispositif de formalisation éthique :

« C'est en 2002, quand on a institué le comité d'éthique, que l'on a introduit le whistleblowing à l'échelon du groupe. Je ne suis pas sûr de pouvoir retrouver les origines précises de cette histoire, mais c'est un fait qu'on était déjà attentifs en permanence à ce genre de sujet. C'est donc arrivé de façon assez naturelle ».

L'Observatoire pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise fait même du système d'alerte le principe fondateur d'une pratique effective de l'éthique. Selon Yves Medina, déontologue, vice-président de l'Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et associé de Pricewaterhouse Coopers France : « le code est de l'ordre du discours ; l'alerte est un des moyens de passer de l'objectif théorique à une pratique » (9).

Les justifications des entreprises ou les effets attendus des systèmes d'alerte

Du côté des directions d'entreprises, les systèmes d'alerte sont justifiés, d'une part par la prévention des risques à laquelle œuvre l'ensemble du dispositif éthique, et d'autre part par le projet d'une « communauté entreprise » qui invite les salariés à participer, aux côtés des directions, à la protection de l'entreprise pour améliorer ses performances.

Le « risque d'image » est particulièrement visé, il s'agit avant tout d'éviter toute médiatisation intem-

pestive, comme le soulignent les responsables de l'éthique :

« Le président est attentif aux alertes, parce que, pour lui, c'est un signe de protection de l'entreprise. Il faut que l'entreprise soit – en premier – avertie des alertes

internes et qu'elle puisse y répondre par son fonctionnement propre. Donc, de ce côté-là, il n'y a pas beaucoup d'ambiguïté! »...

« En termes très cyniques, je dirais qu'il y a des risques de médiatisation ou même de recours judiciaires, mais ce n'est pas la seule finalité des alertes [...]. Une affaire de harcèlement, suffisamment constituée pour que quelqu'un s'en plaigne, mais qui n'est pas encore en voie judiciaire alors qu'elle pourrait l'être.... Vous voyez que notre éthique professionnelle (et ça, j'en suis convaincu) est intéressée : il s'agit d'éviter que ça dégénère ».

Le Cercle d'Éthique des affaires insiste, lui aussi, sur cet argument : « le système d'alerte permet

aussi à l'entreprise de régler en son sein les difficultés ou les différends révélés. Cela favorise le dialogue et la médiation, et permet d'éviter les dommages causés par la révélation, à l'extérieur, des comportements jugés déviants » (10).

Cette obsession de l'atteinte à l'image des entreprises étaye, dès lors, la rhétorique visant à convaincre les salariés du bien-fondé de la pratique de l'alerte qui repose sur la confiance entre directions et salariés : alerter, c'est œuvrer tous ensemble à la protection de l'entreprise, pour le développement de ses performances.

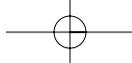
En d'autres termes, c'est appartenir à la « communauté entreprise » soudée par les valeurs d'une éthique vertueuse et performante.



Cette obsession de l'atteinte à l'image des entreprises étaye, dès lors, la rhétorique visant à convaincre les salariés du bien-fondé de la pratique de l'alerte. (La Renommée. Sculpture de Coysevox, 1702. Jardin des Tuileries, Paris)

(9) Céline LACOURCELLE, « Alerte éthique, un dispositif à manier avec précaution », *loc. cit.*, p. 22.

(10) Cercle éthique des affaires, « Whistleblowing : Quel système d'alerte éthique pour les entreprises françaises? », *op. cit.*, p. 28.



Les positions de la CNIL

Plutôt précises en ce qui concerne les domaines concernés par l'utilisation du système d'alerte, les prescriptions de la loi Sarbanes-Oxley ont été largement interprétées par les directions d'entreprises, qui ont fait d'elles un véritable outil de contrôle interne.

Les demandes d'autorisation préalables de McDonald's France et de la Compagnie Européenne d'Accumulateurs, étudiées par la CNIL en mai 2005, sont tout-à-fait caractéristiques de cette extension de l'alerte (11).

Pour McDonald's, les données recueillies par l'intermédiaire de la ligne téléphonique d'intégrité professionnelle (*integrity line*) devaient être réorientées, « en fonction de la nature de l'alerte, vers le responsable de service compétent: le directeur des ressources humaines (pour les alertes relatives au droit social: présomption de harcèlement, de consommation d'alcool sur le lieu de travail, de discrimination, de décompte d'horaires incohérent et autres sujets de préoccupation ayant trait à la conduite sur le lieu de travail); le directeur de la sécurité (présomption d'un comportement susceptible d'être considéré comme un détournement de fonds, vol présumé de biens de la société, espionnage ou sabotage, corruption, diffusion ou divulgation d'informations confidentielles); le directeur comptabilité et finances (audits de contrôle interne, irrégularités financières, pratiques contestables en matière comptable), ou vers tout autre destinataire habilité, en fonction de la nature de la violation alléguée » (12). Ce projet visait les agissements des seuls collabo-



C'est contre cette surveillance généralisée que la CNIL a émis ses refus d'autorisation, qualifiant le *whistleblowing* de « système organisé de délation professionnelle » et réfutant l'anonymat qui « ne pourrait que renforcer le risque de dénonciation calomnieuse ». (La "Bocca di Leone", Palais des Doges, Venise. On pouvait y déposer anonymement une dénonciation...)

© Erich Lessing/AGF-images

rateurs du siège social et ceux des cadres des 175 restaurants du groupe, soit environ mille personnes.

C'est contre cette surveillance généralisée que la CNIL a émis ses refus d'autorisation, qualifiant le *whistleblowing* de « système organisé de délation professionnelle »

et réfutant l'anonymat, qui « ne pourrait que renforcer le risque de dénonciation calomnieuse ».

La Commission soulignait aussi « que les employés objets d'un signalement, ne seraient, par définition, pas informés de l'enregistrement de données les concernant. Les modalités de collecte et de traitement de ces données, dont certaines pouvaient concerner des faits susceptibles d'être constitutifs d'infractions pénales, peuvent donc être qualifiées de déloyales » (13).

La CNIL n'a pas été la seule à refuser ces dispositifs d'alerte. Le Tribunal de Grande Instance de Libourne a ainsi ordonné le retrait du dispositif de la société BSN-Glasspack (filiale d'Oxens Il-

inois), le 15 septembre 2005, au motif « de la seule existence d'un dommage potentiel imminent pour les libertés individuelles de salariés victimes de dénonciations anonymes, recueillies par le biais d'un dispositif privé échappant à tout contrôle, sans que l'intérêt de l'entreprise permette sérieusement de le justifier » (14).

À la suite des premiers refus, les entreprises ont engagé des discussions avec la CNIL, pour obtenir qu'elle révisé sa position.

Au mois de novembre 2005, la CNIL formulait quatre nouvelles recommandations s'appliquant aux systèmes tant informatisés que manuels, dès lors qu'une circula-

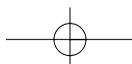
(11) CNIL, Délibération n° 2005-110 du 26 mai 2005, et Délibération n° 2005-111 du 26 mai 2005, *loc. cit.*

(12) *Ibid.*

(13) CNIL, « La CNIL s'oppose à la mise en œuvre de systèmes de dénonciation au sein des entreprises », *loc. cit.*

(14) Céline LACOURCELLE, « Alerte éthique, un dispositif à manier avec précaution », *Entreprise & Carrières*, n° 796, du 31 janvier au 6 février 2006, p. 21.

Claudia COURTOIS, « Les salariés de BSN Glasspack refusent d'être des corbeaux », *Le Monde*, 11 octobre 2005.



tion de données personnelles était effective, mais en limitant le domaine d'application de l'alerte aux questions financières et comptables (15).

En décembre 2005, la CNIL avalisait l'autorisation unique – une procédure déclarative sans contrôle préalable pour la mise en place des systèmes d'alerte – et le 1^{er} mars 2006, elle mettait à disposition, sur son site Internet, une fiche questions-réponses sur les dispositifs d'alerte professionnelle, qui en précisait le fonctionnement (16).

Une nouvelle définition des systèmes d'alerte, proche de celle des entreprises, figurait dans ce document :

« Un dispositif d'alerte professionnelle est un système mis en place par un organisme (privé ou public) pour inciter ses employés à signaler des problèmes pouvant sérieusement affecter son activité ou engager gravement sa responsabilité. »

Il ne se substitue pas aux autres canaux d'alerte existants (auprès de la hiérarchie, des représentants du personnel, du commissaire aux comptes, d'une autorité publique...) qui ne sont pas concernés par les travaux de la CNIL; il en est complémentaire » (17).

LES MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DES SYSTÈMES D'ALERTE

La communication et les conditions de réception d'une alerte

La description faite du dispositif et de son utilisation, dans les documents de référence des entreprises de notre échantillon, est souvent vague (18). Le rôle facilitateur et aidant des responsables de l'éthique est souvent invoqué pour justifier l'alerte. Le souci de répondre à toute difficulté d'application du code éthique figure en préambule, avant d'annoncer la possibilité d'une alerte. Très souvent, les documents reprennent la nécessité d'une première saisine managériale, tout en autorisant ensuite la possibilité de son contournement dans le cas où saisir son supérieur hiérarchique s'avère compliqué ou impossible. Des précisions sont données sur les modes de communication (mail, téléphone, courrier postal) et sur les garanties de confidentialité (garanties confirmées par nos interlocuteurs), à condition que le donneur d'alerte soit de bonne foi. Contrairement aux recommandations de la

(15) CNIL, « Dispositifs d'alerte professionnelle: à quelles conditions sont-ils conformes à la loi informatique et libertés? » *Échos des séances*, 15 novembre 2005, <http://www.cnil.fr>.

(16) CNIL, « Autorisation unique des dispositifs d'alerte professionnelle », *Échos des séances*, 28 décembre 2006; « FAQ (Foire Aux Questions) sur les dispositifs d'alerte professionnelle », *En bref*, 1^{er} mars 2006, <http://www.cnil.fr>.

(17) *Ibid.*

CNIL, aucune précision n'est fournie en ce qui concerne l'information, la protection ou les droits d'un salarié impliqué dans une alerte.

L'analyse du vocabulaire utilisé pour nommer l'alerte rend compte des précautions prises par les dirigeants pour éviter tout aspect « dénonciateur » (19). L'alerte devient question, signalement, information ou consultation, comme nous le confirme un responsable de l'éthique :

« On considère aussi le terme même d'alerte comme un petit peu incitateur. On considère qu'il faut interpeller, consulter le délégué éthique; il y a toute une panoplie, une gamme de... terminologies qui vise, au fond, à éviter que le dispositif apparaisse comme un système de dénonciation organisée... ».

Le système d'alerte autorisé par la CNIL doit rester un dispositif complémentaire, et non obligatoire. Cette utilisation volontaire du dispositif freine quelque peu le projet d'en faire un devoir, une obligation morale, comme le souligne un de nos interlocuteurs :

« Au contraire d'un certain nombre d'entreprises anglo-saxonnes ou autres, qui disent "vous avez le devoir ou l'obligation, dans certains cas, de rapporter", nous ne pouvons avoir cette attitude, qui relève d'un environnement plus anglo-saxon ».

Si les dénonciations anonymes ne doivent pas être encouragées, la CNIL, admettant l'existence d'alertes de cette nature, invite à la prudence dans leur traitement (20). Dans les documents étudiés, la possibilité d'un appel anonyme n'est jamais clairement énoncée et l'ensemble des responsables de l'éthique interviewés expriment clairement leur souhait de ne pas favoriser l'anonymat, même s'ils ne s'interdisent pas de traiter les alertes anonymes éventuellement réceptionnées.

Le traitement d'une alerte et les sanctions éventuelles

Toute alerte, qu'elle soit anonyme ou non, donne lieu à une investigation, afin de reconstituer les faits et de réunir d'éventuelles preuves.

Le degré de gravité renvoie à trois niveaux d'investigation :

– Le premier niveau est celui de l'enquête préliminaire, effectuée par les responsables de l'éthique, afin de s'assurer de la véracité des faits :

« On fait quand même une sorte d'enquête, on se renseigne pour savoir si ce n'est pas n'importe quoi; c'est une enquête élémentaire, donc de faits. Mais, ce n'est pas une

(18) Code de conduite, code éthique, charte éthique, etc., des entreprises de notre échantillon.

(19) Cette conclusion rejoint celle de l'étude d'Isis Asset Management, *First to know. Robust internal reporting programs*, Ed. Trace International, 2004.

(20) CNIL, « Dispositifs d'alerte professionnelle: à quelles conditions sont-ils conformes à la loi informatique et libertés? », *op. cit.*

instruction du dossier en vue d'une prise de décision. Donc, moi, mon rôle consiste à relayer auprès de la ligne managériale»;

«On regarde et on fait parler les deux, on réconcilie les tenants et les aboutissants des déclarations, et le comité se réunit une fois par mois: on regarde ensemble et on prend une décision commune qui donnera lieu à une information: "prise de position du demandeur"».

Il peut, dans certains cas, s'agir aussi d'éliminer «les plaignants professionnels»:

«En revanche, il y a des affaires qui, par nature, appellent un autre traitement: établir les faits, pister les "chicanos", les plaignants professionnels, ou déjouer l'instrumentalisation de la délégation éthique à des fins diverses, politiques... Donc, tout cela peut être assez rapidement mis au clair, l'historique des dossiers permettant souvent de les repérer très vite»;

– Un deuxième niveau d'investigation est lancé, lorsque l'enquête préliminaire renforce la suspicion d'un manquement éthique, sans en apporter les preuves. Ce deuxième niveau est constitué par la mobilisation des services de l'audit de l'entreprise:

«Après la vérification des données, si celles-ci sont trop tordues, la vérification va être faite par l'audit. Cette vérification est faite sans donner la source aux auditeurs et une information est donnée à la filiale de tête»;

«De toute façon, on ne va pas mettre les policiers dans le coup, mais on va faire une investigation. Comme il y a un rythme des audits qui est assez rapide pour l'unité, on peut profiter du calendrier pour injecter des investigations particulières»;

– Le troisième niveau d'investigation répond à des alertes dont la gravité requiert des mesures d'enquêtes quasi judiciaires, auxquelles les services de sécurité peuvent être associés:

«On ne se déplace pas, on va utiliser un outil qui sera: soit la hiérarchie, en utilisant la distance comme protection de l'individu; soit l'audit interne; soit la sécurité. Dans certains cas exceptionnels, cela pourra être le contrôle financier. Parfois, on a des questions un peu ésotériques en matière comptable (c'est arrivé une fois ou deux); donc il nous a semblé que c'était plutôt au contrôle financier de s'en occuper»;

«Il y a des affaires, effectivement, qui appellent des investigations au sens policier du terme: il faut établir des faits qui risquent de mettre en cause des personnes et qui nécessitent une intervention. Alors là, on utilise les instruments qui sont dans l'entreprise: la direction de la sécurité et la direction de l'audit».

Un responsable de l'éthique commande parallèlement une enquête sur le donneur d'alerte pour s'assurer de sa bonne foi et de son intégrité, afin d'éviter tout acte de malveillance (contre un collègue, par exemple).

Face à cet imposant système d'investigation, le pouvoir de sanction à l'égard des «déviant éthiques» demeure ambigu. Ainsi, les règles prescrites dans les codes de conduite forment un système d'obligation. Mais la sanction, en cas de transgression, n'est inscrite que dans

une seule des chartes de notre échantillon. L'arsenal répressif de l'éthique s'appuie essentiellement sur les règles du droit pénal (notamment pour ce qui concerne la corruption, les délits d'initiés, etc.) et sur les règlements intérieurs des entreprises.

L'UTILISATION DU SYSTÈME PAR LES SALARIÉS: UNE PRATIQUE MINORITAIRE

Des données chiffrées

Finalement, le nombre d'alertes reçues par l'ensemble des entreprises de notre échantillon reste faible, au regard des effectifs de salariés concernés (entre cinq et dix appels par an):

«Depuis janvier 2005, il n'y a pas eu d'appel; simplement une demande pour connaître l'adresse postale du comité éthique afin de lui envoyer un courrier»;

«La partie salariée, en fait, fait 15 % des alertes éthiques. [...] Cela a bien dû faire quatre ou cinq dossiers dans l'année»;

«Pour 2004, il y a eu environ dix alertes. Dans ce chiffre, ne sont pas comptabilisées les alertes reçues sur la hotline aux USA».

Certains responsables de l'éthique avaient imaginé un nombre très important d'appels, calculé sur la base d'une alerte par salarié tous les dix ans, ce qui faisait 24 000 alertes par an pour une entreprise de 240 000 salariés. D'autres ne semblent pas surpris par le faible nombre d'appels.

Une définition de l'alerte éthique non consensuelle

Outre le faible nombre d'appels, seule une infime minorité des alertes reçues est qualifiée par nos interlocuteurs de «véritables» alertes éthiques.

L'extension de l'alerte aux faits considérés comme graves, extension admise par la CNIL, fait écho à l'esprit du système pensé par les entreprises (21). La gravité des faits répond aussi aux conditions d'interpellation du responsable de l'éthique, qui ne doit pas se faire à la légère. Il y a, en premier lieu, la saisine managériale, et, seulement en une sorte de dernier recours, la saisine du responsable éthique:

«Il fallait éviter, au fond, que l'alerte éthique soit la voiture-balai de toutes les réclamations. D'abord, parce que ce n'est pas gérable, et ensuite, parce que nous voulons finaliser ce dispositif pour un certain niveau d'alerte éthique: un niveau de dernier recours, d'une certaine gravité, la gravité pouvant être les enjeux, les affaires de corruption,

(21) *Ibid.* Sont ainsi considérés comme graves les faits de: « Mise en danger d'un autre employé, harcèlement moral, harcèlement sexuel, discriminations, délit d'initiés, conflit d'intérêts, atteinte grave à l'environnement ou à la santé publique, divulgation d'un secret de fabrication, risque grave pour la sécurité informatique de l'entreprise... ».

les affaires de harcèlement particulièrement graves, donc tout enjeu humain ou financier pour le groupe».

Pour autant, la définition de ce qu'est une alerte éthique ne fait pas l'unanimité dans les entreprises.

Ainsi, la majorité des alertes reçues est liée à des problèmes dits «RH», c'est-à-dire concernant les conditions de travail (avancement retardé, discrimination, présomption de harcèlement, etc.) et elles ne constitueraient pas, selon les responsables de l'éthique, de «véritables alertes éthiques», à l'exception des cas pouvant relever d'une procédure judiciaire, comme le harcèlement :

«Les alertes sont essentiellement des problèmes prud'homaux, de RH. Un type homosexuel qui, de ce fait, est discriminé, un syndicaliste. C'est beaucoup plus ce type de questions que des attaques de principes éthiques».

Qui plus est, ces alertes gênent, voire entravent, l'objectif visé par le dispositif :

«Force est de reconnaître qu'il y a des alertes, mais qu'elles ne sont pas la majorité des cas que nous traitons. Tout naturellement, et c'est également la même chose pour de nombreux comités d'éthiques (on a un petit peu échangé nos statistiques dans ce domaine), à partir du moment où les gens ont un comité d'éthique, ils vont souvent l'utiliser pour régler un problème avec leur hiérarchie, alors que le comité d'éthique n'est pas là pour être médiateur dans un conflit entre un collaborateur et sa hiérarchie!».

Au final, seulement quelques salariés (une minorité, semble-t-il) auraient compris ce que signifie une alerte éthique :

«On va avoir des appels qui, effectivement, peuvent signaler un point ou un autre qui méritent d'être examinés (auquel cas, il a des investigations mises en œuvre), mais c'est une petite minorité».

LES FREINS À L'UTILISATION DES SYSTÈMES D'ALERTE

Un problème culturel et social

Pour les responsables de l'éthique interviewés, la première cause de la non-utilisation des systèmes d'alerte en France est une incompatibilité culturelle, à la fois historique et sociale. Les salariés français n'adhèrent pas à la culture de l'alerte.

L'histoire européenne, et en particulier celle de la Seconde Guerre mondiale, entretient la controverse sur les systèmes d'alerte, comme le précise un de nos interlocuteurs :

«Alors, c'est ça qui fait peur : il y a toujours des personnes qui me disent : on va restaurer la délation. Effectivement, c'est très latin, c'est très français. En France, on a toujours cette première réaction qui est de dire : on ne collabore pas avec la police, on est dans la délation. C'est profondément culturel, ça vient sûrement d'un héritage de la Seconde Guerre mondiale. Bien entendu, il y a toujours des expli-

cations à tout, mais, là, il y a sûrement ce côté qui gêne, qui met mal à l'aise».

Le versant social de l'incompatibilité culturelle française est l'incapacité des salariés à dépasser une culture sociale rigide, qui refuse la participation au « nous communautaire » réunissant directions et collaborateurs pour la défense et le développement de l'entreprise au bénéfice de tous :

«Si un salarié considère que son supérieur hiérarchique se livre à un comportement douteux, il finira par alerter. Si c'est un collègue, il nous dira : "oui, je l'ai vu faire, mais ce n'est pas à moi de faire la police, ce n'est pas mon boulot, l'entreprise n'a qu'à faire son travail!". Si on était aux États-Unis, où c'est un devoir d'alerter (sinon, on peut être accusé de complicité), il y aurait des dénonciations».

Ces constats empêchent la rentabilité maximale du whistleblowing. La culture anglo-saxonne (et en particulier celle des États-Unis) y serait plus adaptée, comme le souligne un des responsables de l'éthique :

«Lorsque je fais des teasing au cours de mes différentes interventions, je demande : "Est-ce que X devrait promouvoir davantage l'alerte?". Si je suis dans un domaine anglo-saxon, c'est 80 % de oui ; si je suis dans un domaine européen, latin, ça sera 20 %... ».

Il semblerait pourtant que, même dans les pays anglo-saxons, les plaintes (certes, plus nombreuses) relèvent aussi du domaine des conditions de travail et non de la «véritable alerte éthique», comme le souligne une étude sur le whistleblowing (22) et comme le relève un de nos interlocuteurs :

«Aux États-Unis, la société qui reçoit des appels les classe selon trois niveaux de gravité (A, B, C), en informe le management, puis précise au salarié le délai de réponse. La société, en triant, est un port de facilitation : 80 à 90 % des appels sont des problèmes RH ! Les alertes sont plus nombreuses, mais non significatives».

La moralité des salariés en question

Une autre cause évoquée de l'échec des systèmes d'alerte est une moralité défaillante des salariés français, voire un comportement infantile :

«N'oubliez pas le rapport latin, ce fond de vieille éducation judéo-chrétienne : même lorsque quelqu'un a fait quelque chose de très mal dans la cour de récréation, on ne rapporte pas, ce n'est pas bien. Et j'ai encore des gens qui me disent : "Mais vous ne croyez quand même pas que je vais révéler ce qu'a fait un de mes camarades!" ».

Ainsi, les employés n'auraient pas encore acquis la vertu nécessaire à l'éthique d'entreprise, notamment, le courage de s'opposer, quel qu'en soit le prix à payer. La réalité, en simplifiant là encore, ne manque pas d'anecdotes exemplaires démontrant la «lâcheté» des salariés face à un problème éthique :

(22) Isis Asset Management, *First to know. Robust internal reporting programs*, op. cit.

«*Finally, on demande à quelqu'un d'agir, alors que, pour lui, la solution la plus facile, c'est de ne rien faire. Je prends souvent l'exemple suivant: "Je vais faire une photocopie et, sur la photocopieuse, je trouve un document un peu bizarre, qui me laisse à penser que... Qu'est-ce que je fais? J'en parle ou je n'en parle pas? J'en parle à qui? Est-ce que je ne vais pas avoir des ennuis? Ça va me prendre du temps, m'entraîner dans une boucle, etc. Je ferme la photocopieuse: j'ai rien vu..."*».

Le thème du «salarié-enfant» – à éduquer – revient aussi dans nos entretiens pour réfuter l'anonymat:

«*L'anonymat peut être une déstabilisation volontaire du management. Le président est très prudent face à une institutionnalisation du système*»;

«*À partir du moment où, dans l'entreprise, les gens doivent toujours s'identifier, tout naturellement, on court moins le risque de voir des gens le samedi soir se dire: "Tiens on va faire une blague à notre supérieur hiérarchique: on va passer un coup de fil pour raconter des choses..."*»;

«*Nous, on n'a pas envie de mettre en place un système où les gens prennent le téléphone pour dénoncer un... copain, par exemple. Simplement, il peut y avoir des situations où les rouages normaux ne permettent pas la remontée de l'information. C'est le cas, par exemple, si le problème se situe au niveau même du manager, ce qui arrive. Le système d'alerte est donc bien un système supplétif*».

La résistance des managers

La résistance des managers est aussi invoquée par un de nos interlocuteurs pour expliquer l'échec des systèmes d'alerte. Le management en place freine le recours à l'alerte, par peur des dénonciations intempestives:

«*On aura toujours l'interrogation très forte des managers disant: 'On risque d'aller vers la délation, et, là...' Ils ont tous très peur d'être accusés de harcèlement, par exemple. C'est quelque chose qui peut arriver, bien sûr, mais ils connaissent trop le mode de raisonnement et de fonctionnement français, où existe ce côté dénonciation, anonymat, lettres de corbeaux, comme on dit*».

Cette résistance des lignes managériales est reprise dans l'étude d'Isis Asset Management (23).

Le risque de trahir

Une dernière raison à la non-utilisation des systèmes d'alerte, soulignée par un seul de nos interlocuteurs,

mais retrouvée dans notre revue de presse professionnelle, est celle du risque d'alerter (24):

«*Les cadres ont souvent peur pour eux-mêmes, pour la confidentialité de leur information, quand il s'agit d'alerter. Pourtant, les enquêteurs sont attentifs à cela et sont amenés à faire des enquêtes détournées pour conserver cette confidentialité*».

Pour le donneur d'alerte, les risques évoqués sont principalement: le reclassement inadapté dans l'entreprise, le licenciement et la difficulté à retrouver un emploi salarié (25).

Ces risques sont aussi relevés par la CFDT-Cadres et l'UGICT-CGT, pourtant partisans d'un droit d'alerte, mais qui regrettent l'absence de garanties collectives protectrices (26).

Yves Medina, déontologue, vice-président de l'Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, faisait du système d'alerte un des principes fondateurs de la pratique de l'éthique en entreprise: «*Le code est de l'ordre du discours; l'alerte est un des moyens de passer de l'objectif théorique à une pratique*» (27). La faible utilisation des systèmes de whistleblowing dans les entreprises de notre échantillon invite, par conséquent, à questionner les salariés sur la légitimité et les effets réels de l'ensemble des dispositifs éthiques.

Il n'en demeure pas moins que l'existence de systèmes d'alerte n'est pas remise en cause, comme le souligne un responsable de l'éthique:

«*C'est indispensable d'avoir cela dans notre dispositif parce que, même si vous n'avez que 15 appels par an et qu'il n'y en a qu'un seul de bon, vous justifiez tout l'ensemble*».

Toutefois, certains de nos interlocuteurs reconnaissent, non sans ironie, les déficiences du système, faisant référence aux scandales financiers des firmes américaines, pourtant bien pourvues en matière d'éthique et de systèmes d'alerte.

CONCLUSION

Le «risque d'image», véritable obsession des directions d'entreprise, oblige à un effort important de communication et de surveillance permanente du «risque éthique» pour répondre aux exigences des parties prenantes en matière de respect de l'environnement, de responsabilité sociale et de performance

(23) Isis Asset Management, *op. cit.*, p. 21.

(24) Méлина GAZSI, «Les risques du métier», *loc. cit.*

(25) *Ibid.* L'auteure cite l'exemple de Sherron Watkins, celle qui avait publiquement dénoncé les pratiques comptables du groupe Enron. L'héroïne en serait réduite à intervenir dans des colloques pour gagner sa vie.

(26) «Observations de la CFDT-Cadres sur le document de la CNIL concernant les dispositifs d'alerte professionnelle», 15 décembre 2005,

adresse URL: <http://www.cadres-plus.net>; Intervention de Jean-François Bolzinger – Secrétaire général de l'UGICT-CGT, «Initiative internationale de la responsabilité des cadres», Conférence de presse du 22 novembre 2005, adresse URL: <http://www.ugict.cgt.fr>. Les réactions recueillies sur les sites Internet des organisations syndicales datent de novembre et décembre 2005, dates des premières recommandations de la CNIL.

(27) Céline LACOURCELLE, «Alerte éthique, un dispositif à manier avec précaution», *loc. cit.*, p. 22.

économique (28). Les systèmes d'alerte participent, avec les audits externes et les *reporting* internes, de l'organisation du contrôle éthique. Dispositifs intrinsèques à la « culture éthique », sorte de « police interne » adossée à la formalisation éthique, leur légitimité auprès des salariés reste, nous semble-t-il, encore à construire, tout comme l'est celle de l'éthique des affaires en général.

La légitimité du dispositif éthique, système d'alerte compris, repose sur la certitude, comme le dit un des responsables de l'éthique, qu'« on ne peut pas ne pas être d'accord avec la recherche du bien ». La réalité est simple et se contente d'un sens de l'éthique octroyé par le système dirigeant et se fondant sur l'évidence du « bon sens ».

La coopération requise des salariés (et, en particulier, du management responsable de l'application des principes éthiques) oblige, comme pour toute coopération, des relations de confiance. Faire confiance, c'est ici être loyal envers son entreprise, sans mettre en doute la légitimité du système dirigeant. La confiance-loyauté devient un sentiment moral, qui repose sur la croyance par les salariés dans le bien-fondé de la démarche éthique mise en place unilatéralement par les directions d'entreprise, démarche considérée comme un acte managérial (29).

En référence à un hypothétique âge d'or institutionnel qui assurait protection et ordre social clair, l'entreprise se propose comme substitut aux manques institutionnels.

La formalisation de l'éthique se décline, dès lors, au travers d'un véritable « programme institutionnel », au sens donné par François Dubet à ce concept (30) : il s'agit d'un processus social complet visant la transformation des valeurs et des principes en action et en subjectivité, pour engendrer un nouveau modèle de salariés conforme à l'ordre social envisagé, relevant d'une morale entrepreneuriale.

Morale qui, à la fois, puise dans le registre civique humaniste universel (honnêteté, loyauté, respect des

autres, droits de l'homme...) et dans le registre économique (concurrence, loyauté vis-à-vis de l'entreprise, performance...).

Les salariés sont, par conséquent, conviés à participer à la communauté vertueuse et universelle de l'excellence, en respectant les règles de conduite, modèles de comportement à adopter en toutes circonstances.

Le salarié modèle doit être intègre (refus de la corruption, de la fraude, du délit d'initié, de l'entente commerciale, respect de la libre concurrence etc.), loyal envers l'entreprise (éviter les conflits d'intérêts, protéger les actifs de l'entreprise, respecter la confidentialité des informations sensibles, orienter ses actions vers la performance économique, respecter les règles de la prise de parole publique, etc.) et vertueux vis-à-vis de ses collègues (refuser le harcèlement, la discrimination, être à l'écoute, œuvrer à l'esprit d'équipe etc.). Il doit, enfin, « exceller » au cœur de la performance de l'entreprise (donner le meilleur de lui-même et innover, dans le respect des contraintes financières).

Derrière cette éthique, qui ne se discute pas, on peut clairement distinguer l'offre éthique, destinée aux parties prenantes externes (clients et actionnaires, principalement), de l'exigence éthique imposée aux parties prenantes internes (fournisseurs et salariés).

Si l'approche durkheimienne de la contrainte de socialisation semble guider le projet entrepreneurial, l'intériorisation de la contrainte relevée par Durkheim ne saurait se passer de la croyance en la légitimité de la domination, mise en avant par Max Weber (31).

La domination peut devenir « le résultat d'une libre acceptation, c'est-à-dire d'un processus de légitimation des motifs de la domination », à condition, toutefois, que le dominé puisse trouver dans cette acceptation des réponses à ses attentes et à ses espérances (32).

Une recherche auprès des salariés et de leurs organisations représentatives rendrait sans doute mieux compte des légitimations possibles des dispositifs éthiques ainsi mis en place. ■

(28) En 1984, R.E. FREEMAN définissait le concept de partie prenante : « Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». De ce fait, se trouvent exclus « ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (du fait de leur absence de pouvoir) et ceux qui ne sont pas affectés par ses actes (du fait d'une quelconque relation avec l'entreprise) ». Cité par Samuel MERCIER, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, coll. Repères, n° 263, p. 10, 2004.

(29) La démarche ne relevant pas des obligations de concertation ou de négociation qui réglementent les relations professionnelles, au mieux une consultation ou une information auprès des organisations représentatives des salariés a été faite dans les pays où elles existent dans les entreprises

de notre échantillon. C'est aussi la conclusion de l'étude du cabinet Alpha, « Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social. Étude sur les principales sociétés privées et publiques françaises », p. 52, mars 2004, adresse URL : <http://www.alpha.etudes.com>.

(30) François DUBET, *Le Déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002.

(31) Émile DURKHEIM, *L'Éducation morale*, Max WEBER, *Économie et société*, Paris, PUF, 1974.

(32) David COURPASSON, *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, p. 149, PUF, 2000.