



# Aider les Risk Managers à qualifier les mauvaises pratiques : les dessous de la disposition Sapin II

Emmanuel Laffort, Patrice Cailleba, Nicolas Dufour

## ► To cite this version:

Emmanuel Laffort, Patrice Cailleba, Nicolas Dufour. Aider les Risk Managers à qualifier les mauvaises pratiques : les dessous de la disposition Sapin II. 17e colloque francophone sur le risque, Guillon, Bernard, Sep 2019, Bayonne, France. hal-02010162v2

**HAL Id: hal-02010162**

**<https://hal-univ-pau.archives-ouvertes.fr/hal-02010162v2>**

Submitted on 1 Sep 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Aider les Risk Managers à qualifier les mauvaises pratiques  
au-delà de Sapin II**

***Patrice Cailleba***

Docteur en Sciences de gestion,  
Professeur associé de Management, Paris School of Business  
Laboratoire de recherche : PSB Research Lab  
PSB, 59 rue Nationale, 75013 Paris, France  
[p.cailleba1@psbedu.paris](mailto:p.cailleba1@psbedu.paris)

***Nicolas Dufour***

Docteur en Sciences de gestion,  
Risk Manager, secteur assurance  
Professeur associé de Management, Paris School of Business  
Laboratoire de recherche : PSB Research Lab  
PSB, 59 rue Nationale, 75013 Paris, France  
[n.dufour@psbedu.paris](mailto:n.dufour@psbedu.paris)

***Emmanuel Laffort***

Docteur en Sciences de Gestion  
Consultant  
Laboratoire de recherche : Chercheur associé au CREG EA4580,  
Université de Pau et des Pays de l'Adour  
Avenue du doyen Poplawski, 64000 Pau, France  
[e.laffort@aoris.fr](mailto:e.laffort@aoris.fr)

## **Aider les Risk Managers à qualifier les mauvaises pratiques au-delà de Sapin II**

### **Résumé**

L'objet de cet article consiste à envisager une problématique essentielle en gestion des risques et inhérente à la fonction de *risk manager*, laquelle concerne la question de la capacité des gestionnaires de risques à réaliser et à remonter à la gouvernance des alertes sur les risques de l'organisation. En abordant des perspectives tant théoriques que managériales et en nous appuyant sur différentes études de cas dans le secteur des assurances et des mutuelles, nous traitons cette question de recherche tant du point de vue de l'aspect normatif traditionnel du *risk manager* que de celui qui lui semble de plus en plus dévolu, comme c'est le cas en France avec le dispositif Sapin II, de garant d'une orthodoxie de gestion dépassant le strict cadre de la légalité et s'étendant aux aspects de légitimité et de moralité.

**Mots clés :** risk manager, lanceurs d'alerte, gestion des risques, Sapin II

### **Abstract: Helping Risk Managers Identify Bad Practices beyond Sapin II**

This article deals with an essential risk management issue related to the risk manager function: it concerns the ability of risk managers to “blow the whistle” regarding organizational risks. By addressing both theoretical and managerial perspectives and by drawing on various case studies in the insurance and mutual insurance sector, we address this research question from the traditional normative aspect of the risk manager job as well as through the Sapin II Law. Beyond the legal frame, our analysis is extended to legitimacy and morality aspects.

**Key words:** risk manager, whistle-blowers, risk management, Sapin II

### **Introduction**

Il est un fait que selon un adage bien répandu, les voleurs courent plus vite que les gendarmes. Les raisons en sont connues : d'abord, il n'est pas possible de surveiller tout le monde dans ses moindres actions de manière panoptique (Foucault, 1993) ; ensuite, il est plus aisé d'avoir à contourner quelque chose de connu plutôt que de réprimer des choses inconnues, ceci expliquant le sempiternel « coup d'avance » des délinquants (Pelt, 2008). De fait, cela conduit souvent les lois à être votées en réaction plutôt qu'en anticipation, comme c'est le cas par exemple avec la loi Sapin II (Assemblée Nationale, 2016b) dont un volet offre une protection juridique aux lanceurs d'alerte en réponse à une absence de protection malgré un besoin patent : la Commission Européenne estimant en effet que la perte liée au manque de protection des lanceurs d'alerte se situe entre 5.8 et 9.6 milliards d'euros par année seulement pour les marchés publics (UE, 2017, p. 37).

La question de l'alerte en entreprise est loin d'être récente. Elle reste néanmoins d'actualité comme le démontrent de nombreuses affaires médiatiques soulignant le caractère complexe de la gestion des risques (Dufour & Teneau, 2013) qui ne se réduit pas uniquement au secteur financier. Le lanceur potentiel est par ailleurs soumis à des forces personnelles puissantes comme la peur d'être ostracisé ou renvoyé, le questionnement sur sa propre légitimité à lancer l'alerte ainsi que les questions morales et éthiques que soulèverait le fait de se taire (Miceli et *al.*, 2008).

Le dispositif Sapin II, tout en venant renforcer la protection du lanceur d'alerte permet en

outre de questionner des actions qui n'ont pas de caractère illégal mais qui peuvent néanmoins représenter une menace pour l'intérêt général (Assemblée Nationale, 2016b). Cette disposition propose ainsi de mobiliser, en plus de la nécessaire vigilance vis-à-vis de la légalité des opérations, la subjectivité de l'agent. Si ce changement concerne tous les agents, le *Risk manager* est un agent particulier puisque c'est une ressource clef dans le dispositif de contrôle des organisations (Dufour & Aubry, 2019a). C'est la raison pour laquelle nous avons centré notre recherche sur cet agent particulier autour de la question de recherche suivante : **peut-on proposer un cadre permettant au *Risk Manager* (ci-après RM) d'embrasser l'ambition tant normative que subjective contenue dans la loi Sapin II ?**

Œuvrer à réduire le développement, ou l'influence, du lanceur d'alerte est inutile : cela n'est en plus ni possible (Miceli & Near, 1995), ni souhaitable (Liyanarachchi & Newdick, 2009). Si, jusqu'à récemment, le lanceur d'alerte apparaissait de manière singulière et individuelle, cette singularité est apparue, ces dernières années, de manière plurielle. En effet, elle concerne potentiellement toute personne physique, citoyen, agent public ou salarié (Meyer, 2017). Son impact a fini par dépasser largement le cadre perméable de l'organisation concernée pour s'étendre à la société civile. Révélateur des déviances organisationnelles (Cappelletti, 2010), le lanceur d'alerte incarne désormais la vigie qui dénonce le défaut en conformité des paroles et des actes de l'entreprise (Bournois & Bourion, 2008) et constitue un mécanisme indispensable au bon fonctionnement de la démocratie (Hartmann, 2014).

Selon la 14<sup>ème</sup> édition de l'enquête d'Ernst & Young sur les *Ecarts de conduite des entreprises* réalisée en 2016 auprès de 2 825 hauts responsables de 62 pays différents, plus d'un tiers d'entre eux était prêt à justifier une conduite inappropriée et près de la moitié pouvait justifier une telle conduite pour atteindre des objectifs financiers (Ernst & Young, 2016). Ces proportions illustrent, à elles-seules, les tensions autour des possibles déviances dans l'entreprise et, ce faisant, leur dénonciation via le lancement d'alertes. Comme l'indique Huyghe (2016), nous sommes, irrévocablement, entrés dans une ère de la révélation où les secrets ont vocation à être publiés.

Near et Miceli ont défini, dès 1985, le lancement d'alerte, *whistleblowing* en anglais, comme « la divulgation par des membres d'une organisation (actuelle ou passée) de pratiques illégales, immorales et illégitimes sous le contrôle de leurs employeurs auprès de tiers [personnes et organisations] qui peuvent prendre des mesures<sup>1</sup> » (Miceli & Near, 1985, p. 525). Ces dernières décennies, l'évolution et l'extension du droit – on parle d'inflation normative et législative (Vanneuville, 2009) – ont transféré vers le champ illégal certaines pratiques qui étaient auparavant considérées comme illégitimes ou immorales, consolidant de fait le cadre théorique des universitaires américaines. Ainsi, au sein de l'entreprise, les *Risk Managers*, parce que leur fonction leur impose d'avoir les yeux rivés sur les dysfonctionnements de l'entreprise, sont-ils en première ligne pour constater (Dufour & Bernard, 2019b) ces mauvaises pratiques. Par la nature et l'étendue de leurs fonctions, ils représentent les premiers lanceurs d'alerte potentiels au sein de l'entreprise.

Suivant la voie ouverte en 1999 par les pionniers Chateauraynaud & Torny (2013),

---

<sup>1</sup> « the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral and illegitimate practices under the control of their employers to parties and organizations that may be able to effect action » (Near et Miceli, 1985, page 525).

quelques études scientifiques en français ont examiné la genèse et la figure du lanceur d'alerte (de Bry, 2008 ; Bournois & Bourion, 2008 ; Charreire Petit & Surply, 2012), sa trajectoire professionnelle et sa capacité de résilience (Charreire Petit & Cusin, 2013). Certaines ont été consacrées à l'impact des systèmes d'alerte mis en place dans les entreprises à partir de la loi Sarbanes-Oxley (Charreire Petit & Surply, 2008 ; Mauduit, 2008) tandis que d'autres écrits ont approfondi l'analyse par l'examen de certaines figures médiatiques (Frachon, 2015 ; Musiani, 2015) ou les relations entre lanceurs d'alertes et collectifs de soutien (Tixier et Deltour, 2018). Cependant, les études consacrées aux phénomènes des RM en lien avec les alertes sous-estiment cet aspect et font rarement entendre les experts eux-mêmes (Dufour & Darsa, 2016). Peu en effet abordent le problème de la qualification des alertes de manière à aider les RMs au moment où ils deviennent lanceurs d'alerte en interne et identifient le coût du risque pour l'entreprise (Dufour & Darsa, 2018).

Partant, l'objectif de cet article est d'aider chaque RM à qualifier le type d'infraction auquel il est confronté en vue de signaler de manière proportionnée une déviance. Selon la définition donnée par Near et Miceli du lanceur d'alerte, nous articulerons notre réflexion à partir de leur grille d'analyse qui distingue toute infraction selon son aspect illégal (partie I), illégitime (partie II) et immoral (partie III). Nous illustrerons chaque partie d'étude de cas concrète qui font ressortir les limites mais aussi des solutions.

## **1 Les pratiques illégales : le recours au droit et à la loi Sapin II relative à la prévention de la corruption et des conflits d'intérêt**

Suite au scandale d'Enron (décembre 2001), le gouvernement américain avait décidé de légiférer au travers de la loi dite *Sarbanes-Oxley* (SOX, 2002) qui requérait une notification interne : les lanceurs d'alerte étaient dès lors dans l'obligation d'alerter en premier lieu leur hiérarchie à l'intérieur de l'entreprise. Cette loi devait être appliquée par toutes les sociétés cotées à *Wall Street* (Nasdaq ou AMEX) dont le chiffre d'affaires annuel était supérieur à 75 millions de dollars. Par extension, cette loi a fini par concerner des sociétés établies ou opérant en France. De fait, l'extra territorialité de cette loi américaine a posé et pose encore de nombreuses questions (Assemblée Nationale, 2016a). Le dispositif législatif originel comportait un système d'alerte éthique, la création et la refondation de Comité d'éthique interne, de Comité d'audit, de Comité de rémunération, de Comité de nomination, etc... ainsi que de nouvelles règles sur les conflits d'intérêts. Bien que l'application en France fût difficile pour des raisons autant légales que culturelles (de Bry, 2008 ; Charreire Petit et Surply, 2008a & b), un premier système d'alerte éthique a quand même été mis en place, même si ce le fut de manière « *très hétérogène et disparate* » (Mauduit, 2008, p.133).

### **1.1 La loi Sapin II**

Jusqu'à 2015, les lanceurs d'alerte n'avaient pas « l'obligation de révéler l'information en interne » (Bourdon, 2015). En octobre 2016, la loi dite *Sapin II pour la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique* a proposé un cadre général en accord avec la recommandation du Conseil de l'Europe. Elle réunit, en les simplifiant, l'ensemble des lois sectorielles émises par le législateur français depuis 2007<sup>2</sup>. La loi soumise au Parlement en 2016 donne en effet une nouvelle définition du lanceur d'alerte. Selon l'article 6 du texte adopté par le Parlement français (Assemblée Nationale,

---

<sup>2</sup> Jusqu'à récemment, l'arsenal juridique français était jugé « *incomplet* » (*Transparency international*, 2013). Cf Annexe 1 pour les textes français régissant le statut des lanceurs d'alertes.

2016b), le lanceur d'alerte est officiellement « une personne physique qui révèle ou signale, de manière désintéressée et de bonne foi,

- un crime ou un délit,
- une violation grave et manifeste
  - d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France,
  - d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, de la loi ou du règlement,
- ou une menace ou un préjudice graves pour l'intérêt général, dont elle a eu personnellement connaissance. »

La dénonciation formelle de ce qui relève du pénal est ainsi confirmée en même temps qu'est précisé le manquement à un engagement de l'État Français par lui-même ou une organisation internationale. Dans sa formulation, la loi permet au lanceur d'alerte d'être interne ou externe. Cela constitue un progrès notable dans la mesure où jusqu'à présent le *whistleblower* était lié par une relation de travail (présente ou passée) à son employeur. Ensuite, est inscrit dans la loi ce que l'on peut comprendre comme le risque présent (le « *préjudice* ») et futur (la « *menace* ») pour l'intérêt général. Cela permet d'englober un vaste spectre allant de la fiscalité jusqu'à la sécurité sanitaire et l'environnement (Meyer, 2016).

Trois limites sont posées à l'objet même de l'alerte : il ne peut s'agir de révéler quoi que ce soit qui va à l'encontre du secret défense, du secret médical ou du secret des relations entre un avocat et son client. Si les arguments pour la protection du secret défense sont connues sans être tout le temps légitimes (Grasset, 2001), l'encadrement du secret médical lorsqu'il s'étend au travail des laboratoires en lien avec l'industrie pharmacologique peut laisser sceptique. La gravité potentielle des dérives en cas de non-prise en compte des risques ne peut effectivement être sous-estimée (Brisard, J.-C. et Beguin, A. 2016).

Tout d'abord, l'article 7 de la loi Sapin II déclare irresponsable pénalement le lanceur d'alerte « dès lors que [la] divulgation est nécessaire et proportionnée à la sauvegarde des intérêts en cause » (Assemblée Nationale, 2016b) et qu'il respecte le périmètre de son action préalablement défini (cf. Supra le texte de loi). Si la loi laisse ouverte la question de la responsabilité civile et le fait qu'un lanceur d'alerte puisse être poursuivi pour diffamation (article 13), toute organisation connaît dorénavant les limites de son action juridique contre le lanceur d'alerte.

Ensuite, selon l'article 8, l'entreprise doit mettre en place des procédures et autres dispositifs qui permettent de canaliser l'alerte : des « procédures appropriées de recueil des signalements (...) sont établies par les personnes morales de droit public ou de droit privé d'au moins cinquante salariés » (Assemblée Nationale, 2016b). Ces procédures sont rendues obligatoires pour toute organisation publique ou privée, pour toute administration nationale, régionale ou départementale.

Ce faisant, il est bien précisé que les signalements peuvent être « émis par les membres de leur personnel ou par des collaborateurs extérieurs et occasionnels » (Assemblée Nationale, 2016b). Une fois porté à la connaissance du supérieur hiérarchique, direct ou indirect, l'organisation doit, « dans un délai raisonnable » qui reste à définir, vérifier la recevabilité du signalement au risque de voir celui-ci transmis directement « à l'autorité

judiciaire, à l'autorité administrative ou aux ordres professionnels »<sup>3</sup>. Enfin, en l'absence de traitement par l'un de ces organismes, « dans un délai de trois mois, le signalement peut être rendu public ».

Dans tous les cas, selon le même article 8, l'alerte peut être rendue publique ou directement portée à l'avis des organismes cités « en cas de danger grave et imminent ou en présence d'un risque de dommages irréversibles » (Assemblée Nationale, 2016b). L'entreprise doit ainsi veiller à un traitement rapide et efficace de l'alerte afin d'en limiter la diffusion en dehors de ses murs trop rapidement. Par ailleurs, toute obstruction à un signalement est sanctionnée d'une peine de prison et d'une amende (article 13). Le Défenseur des droits peut, quant à lui, apporter son soutien, même financier, au lanceur d'alerte qui l'a sollicité (article 8 et 14). Comme on le voit, l'entreprise peut se faire reprocher d'entraver la bonne marche de l'alerte et voir l'auteur de l'alerte s'attacher l'aide du Défenseur des droits.

Tout au long de la procédure, la confidentialité de l'identité de l'auteur du signalement est garantie sous peine d'emprisonnement et d'une amende de 30 000 € (Assemblée Nationale, 2016b). Même l'autorité judiciaire ne peut lever cette confidentialité qu'avec le consentement de ce dernier et ce, « une fois établi le caractère fondé de l'alerte » (article 9). L'entreprise est ainsi dans l'obligation de conserver l'anonymat du lanceur d'alerte, celui par lequel le scandale arrive et qui peut, par définition, remettre en cause sa réputation, sinon sa pérennité même. Toutefois, la loi ne dit pas comment : l'alerte doit-elle être signalée par papier afin d'éviter la trace électronique d'un e-mail professionnel ? Ou, au contraire, l'utilisation d'un e-mail anonyme doit-elle faciliter cet anonymat ? Auquel cas, il est inutile d'envoyer l'e-mail à son supérieur hiérarchique direct... De même, la loi ne précise pas qui doit permettre l'anonymat du lanceur d'alerte. Faire porter la responsabilité de l'anonymat est une lourde tâche pour un individu donné, comme pour un service. Il est alors nécessaire de former les chefs d'équipes, les cadres et, en particulier les Ressources Humaines pour ce faire.

## 1.2 Étude de cas n°1 au sein d'une banque patrimoniale

Notre première étude de cas concerne une entreprise du secteur bancaire, spécialisée dans la gestion patrimoniale et l'assurance vie, et dans laquelle nous avons mis en place un dispositif de prévention des conflits d'intérêt et de corruption en 2017. Nous intervenions en tant que RM en recherche-intervention transformative afin de revoir le dispositif de contrôle interne, notamment pour l'adapter au dispositif Sapin II. Dans cette entité, les dispositifs de contrôle, de recensement des risques de corruption et de conflit d'intérêt, de procédure d'alerte professionnel etc. étaient déjà en place avant la réforme Sapin II, principalement pour satisfaire à d'autres réglementations (marchés financiers, UK *Bribery Act*, etc.). Toutefois, la réforme Sapin II a permis, lors de sa mise en place de la fonction RM de redynamiser les dispositifs préexistants et de les adapter au contexte français. Une information des partenaires sociaux et de l'ensemble des collaborateurs a été réalisée ainsi que des formations auprès des équipes commerciales et d'investissement. Une actualisation des risques a néanmoins été faite sur ce volet et ces formations de sensibilisation ont donné lieu à différentes situations d'alertes professionnelles, en partie poussées par les contrôles dédiés.

Dans ces situations, on observe principalement des cas sur le volet commercial : cas d'abus et de fraude interne dans les pratiques commerciales, consistant à faire souscrire à des

---

<sup>3</sup> Il est à noter que les représentants des salariés n'apparaissent pas dans la loi. Ce qui n'interdit pas le fait qu'ils soient mis dans la confiance mais cela ne leur donne aucun poids officiel, à défaut d'influence.

clients des opérations qu'ils n'avaient pas demandées, et ce dans le but d'accroître les commissions touchées par les commerciaux. Les contrôles, via les falsifications de documents constatées, et les témoignages de clients, ont permis de qualifier ces cas en tant que fraudes avérées. Le rôle des RM face à ses situations (fraudes de plusieurs collaborateurs), dans un contexte post-entrée en vigueur de la loi Sapin II, s'est traduit par une alerte remontée à la gouvernance et au comité des risques.

Comme l'évoque ce contrôleur interne : « *La culture de l'alerte est ancrée dans l'entité : notre métier peut être à risque, alors on est formé à ces remontées d'alertes. Il y a des sommes importantes, des clients qui ne font pas toujours attention, des rémunérations variables et des commissions qui peuvent inciter à l'abus (une opération risquée pour le client pour laquelle il n'a pas toute transparence), voire à la fraude (un client n'a jamais demandé un produit ou service financier qui lui est quand même délivré)* ». Un autre contrôleur confirme : « *On doit être en mesure dans les métiers des risques de remonter ces alertes ! On sait qu'on va subir une pression potentielle de la part des agences et des commerciaux, que cela peut être 'antibusiness', voire démotiver les collègues des personnes ayant fraudé. Mais ne rien faire nous exposerait à un risque de conformité, cela ne ferait pas cesser ces pratiques et cela peut même engendrer un effet de collusion et une démultiplication des fraudes internes s'il y a impunité, car pas de remontée d'alerte. L'alerte professionnelle c'est donc vertueux !* ». Comme l'évoque encore ce responsable fraude : « *Les alertes professionnelles cela ne fonctionne pas que si on les traite, il faut aussi communiquer dessus et montrer qu'on les a traitées ! La confidentialité c'est bien mais cela peut tuer le dispositif faute d'appui et par méconnaissance des mécanismes coercitif mis en place* ». Cette première étude de cas visait à conclure qu'en un an, après une quinzaine d'alertes professionnelles remontées, un tel dispositif d'alerte professionnelle peut sembler vertueux à condition de communiquer sur ce dispositif pour mettre à la fois en avant son caractère effectif et son côté vertueux du fait de la dissuasion qu'il permet à moyen terme.

## **2 Les pratiques illégitimes : à la marge du droit, le recours à l'éthique déontologique**

Le caractère illégitime d'une pratique est essentiellement le résultat de l'absence de légitimité de l'acteur à l'origine de cette pratique. Or, la légitimité est un concept qui, bien que pivot, reste confus dans la définition qu'en donnent les sciences de gestion (Suddaby, Bitektine et Haack, 2017, p. 451). Weber (2003) est l'un des premiers auteurs à avoir identifié trois types de légitimité : traditionnelle, charismatique et rationnel-légal. L'autorité est légitime à la condition de s'être inscrite dans la durée (traditionnelle), d'incarner les attributs de l'autorité auprès d'une communauté (charismatique) et/ou d'être basée sur des schémas bureaucratique et processuel (rationnel-légal). *Nolens volens*, cette tripartition weberienne a été reprise dans nombre de travaux (Scott, 1995 ; Suchman, 1995) qui ont amené progressivement la légitimité à être définie comme « la perception ou la présupposition que les actions d'une entité sont souhaitables, propres ou appropriées dans un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions »<sup>4</sup> (Suchman, 1995, p. 574). Pourtant, la conception de la légitimité ne fait pas l'objet de l'unanimité et même s'il demeure difficile de mesurer la légitimité (Bozeman, 1993 ; Low & Johnston, 2008 ; Suchman, 1995), l'illégitimité – son contraire – est produite par l'absence de conformité avec l'idée de légitimité, que celle-ci fasse défaut en nature dans

---

<sup>4</sup> « generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions ».



les attributs de la personne, dans le caractère intentionnel ou transitoire qu'elle peut revêtir et/ou enfin dans la perception que l'on en a. Ainsi, à la lecture de la vaste revue de littérature réalisée par Suddaby, Bitektine et Haack (2017), distingue-t-on trois types de légitimité, la légitimité en tant que propriété, en tant que processus ou la légitimité perçue.

## 2.1 Légitimité en tant que propriété

D'abord, on reconnaît une légitimité en tant que propriété (« legitimacy-as-property ») qui est attachée, ou pas, aux collaborateurs concernés. Dans ce cas, la légitimité est une « ressource opérationnelle » (Suchman, 1995, p. 576) ou un « actif intangible » (Gardberg & Fombrun, 2006) qui peut être acquis (George et al., 2006), perdu (Ahlstrom & Bruton, 2001) ou recouvré (Pfarrer et al., 2008). Chez les individus, elle se manifeste par une congruence entre, d'un côté, le caractère officiel, sinon matériel, de la légitimité dans une organisation (description de poste, attributs matériels, etc.) et, de l'autre, les attendus socio-économiques et culturels d'une telle légitimité à l'extérieur de cette organisation. Cette légitimité est de fait achevée et complète. Dans ce cadre-là, le défaut de légitimité est évident à reconnaître : le RM doit identifier l'absence d'attribut officiel ou matériel qui conduit à prendre des décisions illégitimes, souvent facilitées par le cumul de fonctions et/ou de mandats.

### 2.1.1 Étude de cas n°2 au sein d'une mutuelle d'assurance

Notre seconde étude de cas a été réalisée au sein d'une mutuelle complémentaire en 2018 dans le cadre de la mise en conformité au dispositif Sapin II. Ce dispositif n'était pas en place avant notre étude de cas, laquelle a consisté, en recherche-intervention transformative, à définir et mettre en place sur un an les briques du dispositif (cartographie des risques, formations, contrôles permanent dédiés anti-corruption, dispositif d'alertes professionnelle etc.). Dans ce second cas, la culture de la conformité était bien moins prononcée que dans la première étude de cas. Il n'y avait pas de dispositif préexistant, et de fait, les contrôles mis en place ont aussi permis d'observer que les pratiques de conflits d'intérêts étaient présentes et pouvaient laisser entrevoir des mécanismes de corruption et des éventuels risques pour la mutuelle. A titre d'exemples, les relations fournisseurs entités ont fait état de collusion entre des associés de sociétés de conseil et des collaborateurs de l'entité. Certains collaborateurs cumulaient ainsi des fonctions internes et des fonctions de consultant indépendant facturant ainsi pour la mutuelle. Des politiques cadeaux et invitations absentes se sont traduits par la réception pour certains collaborateurs de cadeaux incitatifs, biaisant ainsi des choix de prestataires par exemple. Ces pratiques avaient pour conséquences des surcoûts ou des décisions de fournisseurs non optimales pour la mutuelle.

Dans ce contexte d'entreprise, et face à ces pratiques, le RM de la mutuelle a été confrontée à une problématique de remontées d'alerte. Toutefois le contexte de faible culture de conformité et la pluralité d'alerte à remonter à supposer de faire face à plusieurs dilemmes éthiques : le premier consistait à savoir s'il n'était pas prématuré dans ce contexte d'entreprise et avec un dispositif encore naissant, de remonter de telles alertes. La remarque alors faite au Risk Management par les métiers concernés était : « *Ne peut-on pas traiter ces cas entre nous et ne pas les remonter ? On s'assure que cela cesse et s'améliore sans tirer sur les métiers. Cela donnerait un mauvais signal et alimenterait un climat de défiance dans l'entreprise ?* » nous indiquait le directeur de la mutuelle. Était-ce adapté et légitime dans ce contexte de dispositif encore naissant de traiter de telles alertes dans une culture d'entreprise qui a longtemps toléré ces cas de figure ? Tel a été le cas remonté.

Le second dilemme éthique à consister à savoir quelles alertes remonter en priorité, et ce face aux nombreux cas de figure à traiter (sur les fournisseurs, sur les cadeaux reçus, sur les investissements à risques pris par l'entreprise du fait d'absence de sélection indépendante par le passé etc.).

Cela pose la question consistant à prioriser les alertes, et ce face à une incapacité de la direction à traiter toutes les situations en même temps ou face au cas de figure où la direction ne souhaitait pas que son mode de management soit totalement remis en cause du fait de trop nombreuses alertes survenant dans un court laps de temps. Ce dilemme éthique consiste donc en un biais de sélection des alertes. Lesquelles sont les plus pertinentes ? Lesquelles sont les plus graves ? Lesquelles supposent des marges de tolérance et lesquelles constituent des non négociables qu'il faut traiter sans attendre. *« La conformité à Sapin II est négociée ! Cela dépend des cas de figure ! Parfois cela est trop sensible et on n'a pas la main ! Si cela touche le conseil d'administration, il faut l'appui des membres du conseil, sans cela ce sera dur à traiter ! Si cela touche des collaborateurs on doit regarder s'ils sont IRP ou non, s'ils sont proches de la direction, c'est assez difficile en pratique. Pour résoudre ces cas de dilemmes, la réglementation ne donnant pas de grilles de lecture, on a donc établi une cartographie des risques de conformité Sapin II, donnant des priorités de traitement. On essaye de s'en servir pour prioriser les cas à traiter. Mais cela donne lieu à des cas où on doit nous même revoir nos priorités si cela est trop sensible pour la mutuelle »* nous confiait le directeur adjoint.

## 2.2 Légimité en tant que processus

Ensuite, on identifie une légitimité en tant que processus (« legitimacy as process ») qui fait des collaborateurs des « change agents » détenteurs d'une légitimité passagère. Cette légitimité s'attache à la dimension intentionnelle des actions des collaborateurs concernés. Elle prend sa source autant dans l'interaction individuelle que dans l'utilisation et la maîtrise du langage (Berger & Luckmann, 1966). Cette légitimité est transitoire et toujours en cours de formation. La légitimité est ainsi un processus qui « doit être constamment créé, recréé et conquis » (Hallström & Boström, 2010, p. 160). La littérature (Suddaby et al., 2017) rattache ce type de légitimité à certaines organisations que Mintzberg (1982) qualifie de configuration organisationnelle simple (*i.e.* entrepreneuriale), ad-hoc ou même politique tant ces configurations se distinguent par une standardisation des tâches et/ou des compétences relatives.

Sur le plan individuel, on peut supposer en outre que cette légitimité se manifeste principalement chez des personnes qui viennent de parvenir aux responsabilités avec une description de fonction et des attributions encore floues au sein des organisations vues précédemment. Ce caractère temporaire s'inscrit souvent dans la durée d'une mandature pour des personnes élues (syndicats, politiques, etc.) qui ne sont là que passagèrement. Aussi, la rhétorique employée (Suddaby et Greenwood, 2005) par les acteurs concernés est-elle essentielle afin d'asseoir leur légitimité auprès des autres. Dans ce cadre-là, le défaut de légitimité est particulier à considérer : par son existence même, le RM projette une forte standardisation des fonctions et compétences. Or, il peut arriver que des éléments de sa structure d'appartenance se distinguent par une configuration organisationnelle différente de la sienne : à charge pour lui d'identifier les caractéristiques illégitimes de certaines actions prises.

### 2.2.1 Étude de cas n°2 bis

Lors de la même étude de cas, il revenait à la mutuelle de définir son exposition aux risques de corruption sur plusieurs axes dans une logique de cartographie des risques : relations avec les tiers et fournisseurs, axes collaborateurs, axes commercial, axes investissements, etc. La difficulté consistait dans le fait que cette évaluation des risques devait être crédible et refléter à la fois la perception qu'avaient les dirigeants et managers d'une exposition au risque de corruption. Mais elle devait aussi correspondre au plus proche à la réalité des situations de risques de corruption que pouvait subir l'entreprise. De ce fait, il revenait à l'entreprise d'identifier et d'évaluer la réalité de ces risques et des facteurs de risques associés (sources de conflits d'intérêt pouvant engendrer des cas de corruption) en associant les métiers concernés dans l'organisation. Cette approche supposait de définir ce que l'on appelle des limites de risques, les caractéristiques illégitimes de l'activité.

Comme l'évoquait ce Directeur général Adjoint : *« On sait que dans le secteur des mutuelles il y a toujours eu quelques conflits d'intérêt. Par exemple sur le lobbying, on est très proche de certains politiques, des ministères, la mouvance syndicale est inhérente à notre mode de gouvernance. Cela ne permet pas une indépendance totale sur le plan des conflits d'intérêt. La limite entre l'illégitime et l'inacceptable est qu'on cherche à éviter les pratiques illégales et ensuite on regarde dans nos pratiques celles qui restent conformes au cadre de fonctionnement d'une mutuelle et à ses valeurs, à son histoire voire à ses traditions. Appliquer une règle à la lettre peut gommer certains de nos traits et il ne faut pas voir de la corruption derrière chaque conflit d'intérêt. Il faut surtout identifier ces conflits d'intérêt et les gérer au cas par cas ; si un administrateur est en conflit pour une décision, il s'abstient, mais il ne faut pas qu'il interrompe ses différents mandats pour autant car l'essence même de certains mandats d'élus dans un conseil est leur double casquette. »*

### 2.3 Légitimité en tant que perception

Enfin, on considère une légitimité en tant que perception (« legitimacy as perception ») qui repose sur l'évaluation faite des collaborateurs par d'autres collaborateurs. La dimension essentielle dans ce cas est le caractère collectif de cette perception. Cette légitimité emprunte à la fois aux deux précédentes conceptions : la légitimité se caractérise par son aspect temporaire et social (« legitimacy as process ») ainsi que par le fait que la propriété d'attributs (« legitimacy as property ») est moins matérielle que symbolique et moins imposée par l'organisation qu'accordée par les individus qui considère la personne et/ou les actions légitimes.

Cette légitimité s'attache à plusieurs niveaux d'approche qui prennent tous leur source au niveau de l'individu (Barney & Felin, 2013) et des interactions socio-cognitives entre les acteurs (Dornbusch & Scott, 1975 ; Tost, 2011). De fait, les jugements individuels qui confèrent la légitimité font l'objet de pression du groupe (« isomorphic pressures »), de l'organisation elle-même mais aussi du contrôle social (Bitektine & Haack, 2015) qui peut sanctionner tout écart de jugement (Kuran, 1987). Partant, cela peut rendre ces mêmes jugements sur la légitimité très délicats à prononcer compte tenu de la forte diversité des perceptions individuelles et des attentes différentes (Desai, 2011 ; Tost, 2011) d'individu à individu, d'organisation à organisation. La délicate tâche du RM consiste alors à considérer consciencieusement une pratique illégitime en l'absence même de considérations concordantes pour l'ensemble des acteurs et malgré la pression de ces mêmes acteurs.

### 2.3.1 Étude de cas n°1 bis

Nous illustrons ce propos au travers de notre étude de cas n°1 (banque patrimoniale). Comme l'expliquait la directrice conformité de la banque : « *Les risques de corruption et la cartographie qui synthétise et représente notre exposition à ces risques, ont mis des années à être compris et acceptés. Il nous a fallu des années avant que la direction générale, la direction commerciale, les risques et la conformité, soient d'accord sur ce qui constitue ou non une alerte légitime sur les risques de conformité à Sapin II.* » Ce que confirmait ce directeur de gestion d'actif : « *Pour certains, le risque était toujours sous-estimé sur les alertes Sapin II. Pour d'autres on était en permanence dans une vision dans laquelle le risque était absent alors qu'on percevait des pratiques étonnantes ou nous semblant risquées* ». Et de poursuivre : « *On s'est constitué peu à peu une jurisprudence des alertes graves, des alertes à relativiser/ ou à investiguer et des cas tolérables en l'état sans rien faire. Cette approche nous a permis au fil des années d'embarquer les métiers avec nous dans ce qui se fait et ce qui ne se fait pas. Cela a permis peu à peu de créer une culture de la remontée d'alerte à bon escient. Là où on a le plus de mal c'est avec le turn over et les départs des gens. Il faut tout recommencer avec leurs remplaçants et certains viennent avec une vision différente des choses* » nous confiait encore la directrice conformité.

Au travers de ses trois dimensions, la question de la légitimité renvoie à l'éthique en ce qu'elle porte « sur le bon et le mauvais, considérés comme valeurs relatives (à un individu, à un groupe, à une société) et immanentes » (Comte-Sponville, 1995, p.185). Elle relève de l'impératif hypothétique kantien (Kant, 1993) qui la conditionne au critère de l'individu : celui-ci doit agir avec discernement et prudence car il s'agit d'interprétations en fonction de situations spécifiques. De fait, l'éthique est toujours appliquée (Ricoeur, 1990) et demeure plurielle en raison des impératifs uniques en toutes circonstances. D'où la création et le développement d'éthiques déontologiques. Ces dernières renvoient à des règles, devoirs et autres obligations de comportement par métier : il s'agit d'éthiques professionnelles (Hottois et Missa, 2001) qui concernent le Risk Manager en tant qu'il exerce un métier déterminé et qui a, dans ce cadre, des obligations, des responsabilités et des droits au sein d'une société elle-même globalement régulée par la morale, les lois et le droit (Lecomte, 2012).

## 3 Les pratiques immorales : le recours aux valeurs personnelles pour résoudre le conflit entre plusieurs loyautés

Le RM, comme le lanceur d'alerte, est celui dont la loyauté à ses valeurs peut le pousser à œuvrer, non pour le seul bien de l'entreprise mais pour celui de la société civile (Cailleba, 2016). La rencontre des intérêts divergents entre les deux fait apparaître les tensions évidentes entre l'intérêt économique de l'entreprise et l'intérêt collectif de la société civile. Partant, le système de valeurs du lanceur d'alerte est mis à l'épreuve entre ces deux sources de légitimité : l'employeur et la société dans son ensemble. Interpellé par l'alerte, l'État est appelé à intervenir sur le fait dénoncé. Quand l'éthique organisationnelle ne suffit plus à régler un problème en interne, la justice institutionnelle est appelée à la rescousse par le truchement de l'interpellation de la conscience collective.

Même si on reconnaît une multiplicité des points de vue et des valeurs, certaines valeurs sont universellement partagées comme l'honnêteté (le respect de la Loi), l'intégrité (le suivi des engagements pris) ou la loyauté (Hauserman, 1986). Synthétisant les apports de la littérature scientifique, nous présentons la loyauté comme étant marquée par une triple

dimension. Comme tout employé, le RM doit être loyal :

- à soi-même et/ou à ses propres valeurs (Aristote, 1998 ; Nietzsche, 1968) ;
- à la société toute entière. On parle de « citoyenneté élargie »<sup>5</sup> (Vandekerkhove et Tsahuridu, 2010) ;
- à son employeur afin de préserver sa réputation, tout en lui maintenant sa confiance (Dasgupta et Kesharwani, 2010).

Ces trois loyautés – que nous qualifierons de loyauté personnelle, civique et professionnelle – peuvent entrer en concurrence les unes avec les autres. Particulièrement, il faut considérer les moments où la loyauté personnelle entre en contradiction avec la loyauté civique<sup>6</sup> et professionnelle comme dans le tableau ci-dessous. La première situation constitue le parangon de toute situation professionnelle idéale puisque l’employé trouve dans l’organisation qui l’emploie des valeurs en accord à la fois avec celles de la société civile et avec les siennes.

	Situation n°	Loyauté civique	Loyauté professionnelle
Loyauté personnelle	1	En accord	En accord
	2	En contradiction	En accord
	3	En accord	En contradiction

Tableau 1: Les loyautés en contradiction (source : Cailleba, 2016)

Dans la deuxième situation, le RM est loyal aux valeurs de l’organisation mais il est en contradiction avec celles de la société. Il peut alors s’agir, dans le cas d’actions légales, d’un employé au comportement opportuniste, au sens de Williamson (1985)<sup>7</sup>, qui placera son bien-être et celui de l’organisation au-dessus du bien commun pour des raisons économiques (difficulté de changer d’emploi), comme pour des raisons illégales (loyauté à une organisation délinquante (Paye, 2000)). En étant loyal à son employeur, un RM peut rechercher son intérêt personnel. La morale de l’employé peut très bien être guidée par le souci de la conservation de soi et l’empêcher de devenir lanceur d’alerte. De fait, elle peut le protéger d’une situation fâcheuse qui se fait au détriment de la vérité et/ou du bien général, mais se fait à l’avantage de lui-même, comme de (la réputation de) l’entreprise.

Dans la troisième situation, il s’agit clairement du cas d’un RM, potentiel lanceur d’alerte. Pendant son travail, ce dernier constate une dichotomie importante entre, d’un côté, ses valeurs et celles de la société et, de l’autre, les valeurs de l’entreprise. Cette opposition survient pour trois raisons possibles :

- les valeurs de l’entreprise s’opposent à celles de l’employé qui n’a peut-être pas pris conscience, dès son recrutement, que cela lui poserait à terme un problème ;
- les valeurs de l’entreprise changent (après une redéfinition de la stratégie par exemple) et entrent en contradiction avec celles de l’employé ;
- l’exercice pratique des valeurs de l’entreprise ne correspond pas aux valeurs prônées par cette dernière qui en a conscience (pratique volontaire du double discours) ou pas.

La notion de « loyauté rationnelle » permet, sinon de résoudre le conflit entre les trois types de loyauté, en tout cas de répondre au problème de la loyauté vis-à-vis de l’employeur (Street, 1995 ; Read et Rama, 2003 ; Vandekerkhove et Commers, 2004). La

<sup>5</sup> « *broader citizenship* » (traduction des auteurs).

<sup>6</sup> La loyauté civique est ici considérée dans le cadre d’une société démocratique.

<sup>7</sup> « recherche malicieuse de l’intérêt personnel » (« *self-interest seeking with guile* ») 1985 : p.47.

loyauté rationnelle concerne les méfaits qui sont considérés comme illégitimes, voire immoraux.

Pour le RM, il ne s'agit pas de faire respecter seulement le droit (du travail, des impôts, de l'environnement, etc.) établi par le Législateur. Ses valeurs mettent à l'épreuve sa loyauté. Celle-ci se rattache à la mission, aux valeurs et au code de conduite, tels qu'ils sont présentés par l'entreprise. Cette mission et ces valeurs servent de base et de cadre à toutes ses actions puisqu'elles en constituent le socle. La légitimité de l'action cesse lorsque ces mêmes valeurs ou missions dévient de manière patente. De même, l'action de l'entreprise et de certains responsables devient immorale lorsqu'elle est le fruit d'une volonté délibérée de trahir la mission d'origine ou les engagements pris.

La loyauté s'adresse tout à la fois à la mission d'origine de son employeur, comme à la société entière puisque celui-ci ne saurait faire défaut à son engagement pris auprès d'elle. Lorsque le lanceur d'alerte constate, à partir de faits précis, de manière structurée et sur une longue durée, le défaut d'intégrité (c'est-à-dire le manque de congruence entre les paroles et les actes), voire la malhonnêteté, de son employeur, alors sa loyauté peut être mise entre parenthèses. Comme tout un chacun, le RM peut être animé de valeurs morales qui lui proscrivent ou l'obligent à agir de telle ou telle manière. En se référant à la mission et aux valeurs prônées par son employeur tout comme au cadre légal imposé, le RM peut choisir de ne plus se taire face à des pratiques qu'il juge, non plus seulement illégitimes, mais surtout immorales.

### **3.1 Étude de cas numéro 3 au sein d'un réseau de courtier en assurances**

Cette étude de cas nous permet d'envisager ce troisième cas de figure sur les pratiques immorales. Cela concerne des cas d'alertes de RM touchant davantage aux problématiques de conflits d'intérêt et de corruption dans les réseaux commerciaux de courtage d'assurances dans lesquels nous sommes intervenus en tant que RM en recherche-action en 2014.

Ces cas concernent des situations d'alertes réalisées dans le cadre de notre intervention et dans lesquelles les commerciaux (courtiers indépendants aussi appelés courtiers grossistes) du fait de conflits d'intérêts liés à des rémunérations variables très incitatives, se livraient à des pratiques pouvant être à la fois illégales et/ou immorales. Cela concernait des pratiques consistant à usurper l'identité d'une mutuelle d'assurances et à faire croire à des clients, en général une clientèle dite fragile (jeunes majeures, personnes âgées, personnes en situation de dépendance sociale et économique, personnes en de handicap...) qu'ils étaient obligés de souscrire des contrats d'assurance. Certains cas consistaient encore à l'aide de fausses informations à les amener à souscrire des contrats d'assurance santé à leur insu. Des personnes âgées ou atteintes de maladies telles qu'Alzheimer ont ainsi été victimes de telles pratiques. Ces pratiques illégales et immorales ont ainsi fait l'objet de plusieurs alertes dans le cadre de notre intervention en tant que RM. À la fois en interne au sein de la gouvernance du réseau de courtage, laquelle a tardé à traiter ces alertes, et aussi en externe vis-à-vis de brigades de répression des fraudes, de brigades anti-délinquance, d'autorités de contrôle des assurances etc.

La dimension morale de cette approche amène le RM lanceur d'alerte à creuser les cas de figure où une pratique est illicite mais aussi les situations dans lesquelles ces pratiques peuvent dériver sur d'autres conceptions immorales : vendre des produits inappropriés à des personnes en situation de faiblesse ou ayant fait toute confiance et donné mandat au commercial pour souscrire en leur compte (abus de faiblesse, abus de confiance). Ces enjeux de protection de la clientèle dépassent la seule réglementation Sapin II mais sont



aussi à inclure dans le périmètre de lanceur d’alerte de la fonction RM, confronté par son activité de contrôle de l’organisation à la potentialité de telles situations.

Cette situation confronte le RM à l’essence même de ce qui constitue ses valeurs et sa morale propre. La morale est définie « par le caractère d’obligation de la norme » (Ricoeur, 1990, p.200) qui porte « sur le Bien et le Mal, considérés comme valeurs absolues ou transcendantales » (Comte-Sponville, 1995 : 185). Pour Kant (1993), il s’agit d’un impératif catégorique, non négociable et inconditionné : il est objectif et s’impose à l’individu. Si l’éthique apparaît comme intéressée aux produits de son action (voir les éthiques déontologiques), la morale ne s’intéresse qu’aux prémisses de la prise de décision. Dès lors, les règles éthiques et morales reposent sur des valeurs qui peuvent être contradictoires au final : le Risk Manager doit alors choisir en son âme et conscience quelle action prendre entre appliquer l’éthique d’entreprise ou de son métier et obéir à sa morale individuelle.

### Conclusion, limites et perspectives

Récemment (Laffort et Dufour, 2018), nous nous sommes interrogés sur les moyens à mettre en place pour combattre la fraude : nous avons alors proposé de mettre – à côté des contrôles existants – plus de contrôles non-intrusifs en favorisant l’appropriation croisée. A présent, au cours de cet article, nous sommes-nous efforcés de proposer une façon peu conventionnelle de gérer ces mêmes risques : outre l’aspect légal et réglementaire qu’il convient de dépasser comme nous y invite la loi Sapin II, nous proposons de tenir compte de l’aspect légitime et/ou moral des opérations surveillées. En effet, l’éthique déontologique se développe toujours davantage au sein des entreprises et dans les métiers d’experts (Hottois et Missa, 2001). En outre, le comportement éthique autant que les valeurs morales fait dorénavant partie intégrante de la description de poste de tout manager : le « Tous vertueux » (Peretti et Delaye, 2010) faisant écho au « Tous responsables » (Igalens, 2004).

Parce qu’il est nécessaire de guider opérationnellement les RM dans ce cheminement en définissant chacune des trois dimensions de l’infraction, nous avons donc proposé un cadre d’action que nous synthétisons dans le tableau ci-dessous.

Infraction de type	Sous-types d’infractions			Action
Légal	Crime ou délit	Violation d’un engagement	Menace intérêt collectif	Selon Sapin II
Illégitime	Légitimité dûe à la propriété	Légitimité dûe au processus	Légitimité perçue	Selon Sapin II ou selon le cadre propre à l’entreprise
Immoralité	Vis-à-vis de soi	Vis-à-vis de l’entreprise	Vis-à-vis de la société	

Tableau 2: Proposition de cadre d’action du Risk Manager en entreprise

Cela étant, les trois notions au cœur de cette proposition sont éminemment complexes, rarement disjointes et la légitimité ou la moralité sont des notions qui sont loin d’être stabilisées. Ainsi le canevas proposé est-il exploratoire et chacun des axes proposés sera-t-il l’objet de développements ultérieurs.

Nos études de cas illustrent la diversité des situations concernées par la problématique de lanceur d’alerte inhérente à la fonction de RM. Les cas de figure justifiant pour le RM de se mettre en situation de lanceur d’alerte concernent donc à la fois les pratiques illégales, illégitimes et immorales. De nombreuses situations peuvent être incluses dans ces trois critères. Cette approche en trois catégories semble pertinente pour classer les différents risques de conflit d’intérêt et de corruption d’une entreprise.

## Bibliographie

- AHLSTROM D., BRUTON G.D. (2001), “Learning from successful local private firms in China: Establishing legitimacy”, *Academy of Management Perspectives*, 15, p. 72–83.
- ARISTOTE (1988), *Ethique à Nicomaque*, Paris : Garnier-Flammarion.
- ASSEMBLEE NATIONALE (2016a), Rapport d’information sur l’extraterritorialité de la législation américaine. Enregistré le 5/10/2016. Mission d’information constituée le 3 février 2016.
- ASSEMBLEE NATIONALE (2016b), Projet de loi relatif à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, Texte adopté n°830.
- BARNEY J., FELIN T. (2013), “What are microfoundations?”, *Academy of Management Perspectives*, 27, p. 138-155.
- BERGER P.L., LUCKMANN T. (1966), *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
- BITEKTINE A., HAACK P. (2015), “The macro and the micro of legitimacy: Towards a multi-level theory of the legitimacy process”, *Academy of Management Review*, 40, p. 49-75.
- BOATRIGT J. R. (2007), “Reluctant Guardians: The Moral Responsibility of Gatekeepers”, *Business Ethics Quarterly*, 17(4), 613–632.
- BOURDON W. (2015), « Ethique : Les lanceurs d’alerte en mal de statut », *Revue Banque*, Avril 2015, n°783.
- BOURNOIS F., BOURION C. (2008), « Les nouveaux gardiens de l’éthique. Ou la vigilance citoyenne. *Revue internationale de psychosociologie* », 2008/34 (Vol. XIV), p. 31-38.
- BOZEMAN B. (1993), “A theory of government ‘red tape’”, *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 3, p. 273–304.
- BRISARD J.-C., BEGUIN A. (2016), *Effets secondaires. Le scandale français*, Paris : Editions first.
- CAILLEBA P. (2016), « Le lanceur d’alerte : entre loyauté et liberté », *[Im]pertinences, Revue de l’Académie de l’Ethique*, n°6, Eté.
- CAPPELLETTI L. (2010), « Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? », *Revue française de gestion* 2010/8 (n°207), p. 139-152.
- 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*, numéro spécial « Ethique et Gouvernance », vol 11: 2, 113-135.
- CHARREIRE PETIT S., SURPLY J. (2012), « Parler ou se taire ou le dilemme du salarié lanceur d’alerte. Analyse critique à l’aune de sa liberté », *Revue Economies et Sociétés*, série Etudes critiques en management, Vol. 9/2012, p.1789-1813.
- CHARREIRE PETIT S., CUSIN J. (2013), « Whistleblowing et résilience : Analyse d’une trajectoire individuelle », *M@n@gement* 2013/2 (Vol. 16), p. 142-175.
- CHATEAURAYNAUD F., TORNAY D. (2013), *Les sombres précurseurs*, 2<sup>ème</sup> édition. Paris : EHESS.
- COMTE-SPONVILLE A. (1995), *Petit traité des grandes vertus*, Paris : PUF.
- CONSEIL DE L’EUROPE (2014), Recommandation CM/Rec (2014)7 adoptée par le Comité des Ministres du Conseil de l’Europe le 30 avril 2014 et exposé des motifs. Editions du



- Conseil de l'Europe. Document web consulté le 27/4/2016. URL : [https://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/CDCJ%20Recommandations/CMRec\(2014\)7F.pdf](https://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/CDCJ%20Recommandations/CMRec(2014)7F.pdf)
- DASGUPTA S., KESHARWANI A. (2010), "Whistleblowing: A Survey of Literature", *The IUP Journal of Corporate Governance*, vol. IX, n°4, 2010.
- DE BRY F. (2008), « Salariés courageux oui, mais héros ou délateurs ? Du Whistleblowing à l'alerte éthique », *Revue internationale de psychosociologie* 2008/34 (Vol. XIV), p. 135-150.
- DESAI V. M. (2011), "Mass media and massive failures: Determining organizational efforts to defend the field's legitimacy following crises", *Academy of Management Journal*, 54, p. 263–278.
- DORNBUSCH S.M., SCOTT W.R. (1975), *Evaluation and the exercise of authority*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- DUFOUR N., TENEAU G. (2013), *La gestion des risques, un objet frontière*, Paris : L'Harmattan.
- DUFOUR N., DARSA J.-D. (2016), *Regards croisés sur la gestion des risques en entreprise : Paroles d'experts sur les pratiques de gestion des risques*, Paris : Gereso.
- DUFOUR N., DARSA J.-D. (2018), *Le coût du risque : Un enjeu majeur pour l'entreprise*, Paris : Gereso.
- DUFOUR N., AUBRY C. (2019a), *La fonction Risk Manager : Organisation, méthodes, positionnement*, Paris : Gereso.
- DUFOUR N., BERNARD F. (2019b), *Piloter la gestion des risques et le contrôle interne*, Paris : Maxima Laurent du Mesnil.
- ERNST & YOUNG (2016). Enquête internationale sur la fraude 2016. 14ème édition. Document URL consulté le 28/6/2016. <http://www.ey.com/FR/fr/Newsroom/News-releases/ey-communique-de-presse-enquete-internationale-ey-sur-la-fraude-2016>
- FOUCAULT M. (1993), *Surveiller et punir*, Paris : Gallimard.
- FRACHON I. (2015), « Figure du lanceur d'alerte : le cas du Mediator. Entretien », *Hermès, La Revue*, 2015/3 (n° 73), p. 146-150.
- GARDBERG N. A., FOMBRUN C. J. (2006), "Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments", *Academy of Management Review*, 31, p. 329–346.
- GEORGE E., CHATTOPADHYAY P., SITKIN S.B., BARDEN J. (2006), "Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective", *Academy of Management Review*, 31, p. 347–365.
- GRASSET B. (2001), « Secrets défense », *Pouvoirs*, 2001/2 (n°97), p. 63-66.
- HALLSTRÖM K.T., BOSTRÖM M. (2010), *Transnational multi-stakeholder standardization: Organizing fragile non-state authority*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- HAUSERMAN N.R. (1986), "Whistle-Blowing: Individual Morality in a Corporate Society", *Business Horizons*, March-April.
- HARTMANN, F. (2014). *Lanceurs d'alerte les mauvaises consciences de nos démocraties*, Don Quichotte éd., [Paris]
- HOTTOIS G., MISSA J. N. (2001), *Nouvelle encyclopédie de bioéthique: médecine, environnement, biotechnologie*, Paris : De Boeck Université.
- HUYGHE F.-B. (2016), *La désinformation : les armes du faux*, Paris : Armand Colin.
- HYBELS R. (1995), "On legitimacy, legitimation and organizations: A critical review and integrative theoretical model", *Academy of Management Proceedings*, p. 241–245.
- KANT E. (1993), *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Paris : Le livre de poche.
- KURAN T. (1987), "Preference falsification, policy continuity and collective conservatism", *Economic Journal* (Oxford), 97, p. 642–665.

- IGALENS J. (2004), *Tous responsables*, (sous la dir.), Paris : Editions d'Organisations.
- LAFFORT, E. et DUFOUR, N. (2018). « La fraude est-elle gérable ? Application au cas des assurances complémentaires santé », *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, N° 126, p. 211-237.
- LECOMTE M. (2012), « Déontologie », in Monique Formarier éd., *Les concepts en sciences infirmières: 2ème édition* (pp. 309-310). Toulouse, France: Association de recherche en soins infirmiers.
- LIYANARACHCHI G. NEWDICK C. (2009), “The Impact of Moral Reasoning and Retaliation on Whistle-Blowing: New Zealand Evidence”, *Journal of Business Ethics*, 89: 37-57.
- LOW B., JOHNSTON W. (2008), “Securing and managing an organizations network legitimacy: The case of Motorola China”, *Industrial Marketing Management*, 37, p. 873–879.
- MAUDUIT A. (2008), « Alerte éthique et salariés d'entreprise. S'agit-il d'un mariage forcé ? », *Revue internationale de psychosociologie*, 2008/34 (Vol. XIV), p.127-133.
- MEYER N. M. (2016), « La loi Sapin II est une très grande avancée pour les lanceurs d’alerte. Entretien avec Mathilde Régis », *Le Lanceur*. 10 Novembre 2016. Document URL consulté le 28/1/2017. <http://www.lavanceur.fr/nicole-marie-meyer-la-loi-sapin-ii-est-une-tres-grande-avancee-pour-les-lanceurs-dalerte/>
- MEYER, N. M. (2017). *Guide pratique à l'usage du lanceur d'alerte*, Transparency International France, Paris
- MICELI M.P., NEAR J.P., DWORKIN T.M. (2008), *Whistle-Blowing in Organizations*, New York : Psychology/Taylor & Francis.
- MINTZBERG H. (1982), *Structures et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation.
- MUSIANI F. (2015), « Edward Snowden, l'« homme-controverse » de la vie privée sur les réseaux », *Hermès, La Revue* 2015/3 (n° 73), p.209-215.
- NEAR J.P., MICELI M.P. (1985), “Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 4. n°1: 1-16.
- NIETZSCHE F. (1968), « *Fragment posthume* », *Œuvres philosophiques complètes*, Paris : Gallimard, 18 volumes (1968-1997).
- PAYE J.-C. (2000), « Les définitions légales de l'organisation criminelle », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 32, n°1697, p.5-43.
- PELT J.-M. (2008), *La compétition, mère de toutes choses ?* (sous la présidence de), Colloque interdisciplinaires du 16-17 novembre 2017, Lyon: Le Collège Supérieur,
- PERETTI J.-M., DELAYE R. (2010), *Tous vertueux*, (sous la dir.), Paris: Editions d'Organisations.
- PFARRER M.D., DECELLES K.A., SMITH K.G., TAYLOR M.S. (2008), “After the fall: Reintegrating the corrupt organization”, *Academy of Management Review*, 33, p. 730–749.
- RAYNER J. (2004), *Managing Reputational Risk*, Abbey Consulting, Wiley.
- READ W.J., RAMA D.V. (2003), “Whistleblowing to Internal Auditors”, *Managerial Auditing Journal*, vol. 18, n°5, p.354-362.
- RICOEUR P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris : Point, Seuil.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2013), *Whistleblowing in Europe: Legal Protections for Whistleblowers in the EU*. Consulté le 31 Mai 2016. URL : [http://www.transparency.org/whatwedo/publication/whistleblowing\\_in\\_europe\\_legal\\_protections\\_for\\_whistleblowers\\_in\\_the\\_eu](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/whistleblowing_in_europe_legal_protections_for_whistleblowers_in_the_eu)
- SCOTT W.R. (1995), *Institutions and organizations*, Newbury Park, CA: Sage.
- SOX (2002), *Sarbanes-Oxley Act of 2002*. 2002. 15 U.S.C. 7201, § 301.

- STREET M.D. (1995), “Cognitive Moral Development and Organizational Commitment: Two Potential Predictors of Whistleblowing”, *Journal of Applied Business Research*, vol. 11, n°4, p.104-110.
- SUCHMAN M. C. (1995), “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”, *Academy of Management Review*, 20, p. 571–610.
- SUDDABY R., BITEKTINE A. et HAACK P. (2017), “Legitimacy”, *Academy of Management Annals*, Vol. 11, No. 1, p. 451–478.
- SUDDABY R., GREENWOOD R. (2005), “Rhetorical strategies of legitimacy”, *Administrative Science Quarterly*, 50, p. 35-67.
- TIXIER, J. et DELTOUR, F. (2018, 6-8 jun.). *La solitude du lanceur d’alerte : de la démarche individuelle à l’action collective ?* Papier présenté lors de XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier.
- TOST L.P. (2011), “An integrative model of legitimacy judgments”, *Academy of Management Review*, 36, p. 686-710.
- UE (2017), « Estimating the Economic Benefits of Whistleblower Protection in Public Procurement », 104 p., URL : <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8d5955bd-9378-11e7-b92d-01aa75ed71a1/language-en>
- VANDEKERKHOVE W., COMMERS M.S.R. (2004), “Whistleblowing and Rational Loyalty”, *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n°1&2, p.225-233.
- VANDEKERKHOVE W., TSAHURIDU E.E. (2010), “Risky Rescues and the Duty to Blow the Whistle”, *Journal of Business Ethics*, vol. 97, p.365-380.
- VANNEUVILLE R. (2009), « Les enjeux politico-juridiques des discours sur l’inflation normative », *Parlement[s], Revue d’histoire politique*, 11(1), 80-91.
- WEBER Max (2003), *Economie et Sociétés*, 2 tomes, Paris : Pocket.
- WILLIAMSON O.E., (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press ; New York.