

Dirigeants et whistleblowing :**en quête d'équilibre**

[**VALERIE LANDRIEU**](http://www.lesechos.fr/journalistes/index.php?id=1882)Le 14/01 à 07:00



Edward Snowden, interprété par Joseph Gordon-Levitt dans le film d'Oliver Stone (Snowden - 2016), l'un des visages emblèmes des lanceurs d'alerte. - Universum Film

En savoir plus sur <http://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/organisation-des-entreprises/dirigeants-et-whistleblowing-en-quete-d-equilibre-304488.php?CEkeuTsmtE36Q1Ks.99>

**Tendance Deux enseignants-chercheurs d'EMLyon, Thierry Nadisic et Tessa Melkonian, ont interrogé des dirigeants sur leur appréhension des lanceurs d'alerte et de l'éventuel recrutement de l'un deux. Interview.**

V**Comment êtes-vous partis sur le sujet ?**

**Thierry Nadisic**: Le film Snowden d’Oliver Stone a du succès auprès du grand public, en France, la loi Sapin II définit un nouveau statut du lanceur d’alerte,  des affaires, comme LuxLeaks, sont mises à jour à un niveau international… Le moment était mûr d’un point de vue sociétal pour travailler sur ces questions. Nous avons un point de vue de chercheurs en management, nous nous interrogeons sur les comportements managériaux des dirigeants… Le sujet venait à point : comment procède- rait -  un dirigeant d’entreprise face au whistleblowing, et notamment recruterait-il un lanceur d’alerte.

**Tessa Melkonian** : Il y a déjà eu beaucoup de recherches sur le lanceur d’alerte, sur sa personnalité, sur ses motivations, mais très peu ont porté sur ceux qui seraient ensuite appelés à le recruter. Nous ne partions pas du tout avec l’idée que les entreprises ne recrutent pas de lanceurs d’alerte.

**Que doit-on retenir de votre travail ?**

Notre étude montre qu’il existe un conflit qui va se jouer très vite chez le dirigeant entre ce qu’il pense en tant que citoyen, et ce qu’il va juger juste comme dirigeant d’entreprise et en tant que membre de cette organisation. Les raisonnements ne sont pas les mêmes en fonction du « cercle de justice » au travers duquel le dirigeant-citoyen interprète la situation. Et notre étude montre que les intéressés sont conscients de ce conflit, de cette tension qui existe entre "le cercle du juste de l’entreprise" et "le cercle du juste de la société".

**Comment peut-on définir ces deux cercles de justice ?**

Le cercle du juste de l’entreprise exige que les intérêts de l'organisation soient respectés : qu’elle ne subisse pas de dommages, qu’elle puisse poursuivre sa stratégie, faire vivre son business model, payer les salaires et développer ses produits. Mais le dirigeant est aussi pris dans un contexte sociétal, dans lequel on fait beaucoup plus attention aujourd’hui à l’intérêt général, à la dangerosité des produits, aux menaces environnementales, à la libre expression, et évidemment aux droits humains. Et on se rend compte que les dirigeants sont aussi sensibles à ces remises en cause sociétales \_ et le lanceur d’alerte est une.

**Comment réagissent-ils dans un tel contexte ?**

La frontière se déplace en fonction de la gravité du dommage. Le dirigeant fait une sorte de calcul coûts /avantages : il ne veut pas qu’il y ait de dommages pour son entreprise et en même temps, il ne veut pas qu’il y ait de dommage pour la société. S’il y a vraiment danger pour le consommateur, par exemple, il va donner priorité au lanceur d’alerte. Si, selon lui, le danger n’est pas assez grand, selon son propre point de vue éthique, il donne la priorité à l’entreprise. C’est, par exemple, le cas des ententes commerciales.

**Les entreprises sont-elles suffisamment matures en termes d’éthique pour envisager les qualités dont un lanceur d’alerte fait la preuve ?**

Ce qu’un dirigeant attend d’un salarié, qu’il soit lanceur d’alerte ou pas, c’est qu’il soit en mesure de créer de la valeur pour l’entreprise. Ce n’est pas incompatible avec le fait d’être un lanceur d’alerte. On le voit dans notre étude : les dirigeants déclarent tous qu’un lanceur d’alerte est quelqu’un de courageux, qui peut apporter beaucoup à l’entreprise; il n’y a pas de problème là-dessus. Sauf s’il a dénoncé des faits qui ne semblent pas suffisamment graves et importants.

**Plus précisément ?**

Le salarié doit démontrer qu’il est capable parfois de fonctionner dans des environnements « gris », à la limite du « border line » parce qu’il faut faire avancer la production... Les entreprises semblent mûres éthiquement pour recruter des lanceurs d’alerte mais les dirigeants veulent que ce ne soit pas fait n’importe quand et n’importe comment. Ce qu'ils craignent le plus, ce sont les profils de type "missionnaires en croisade".  Et ils sont aujourd'hui rassurés de savoir qu’il peut y avoir dans l’entreprise des personnes (directeur de l’éthique et de la compliance, déontologue et autres) dont le métier est de se consacrer à ces questions.

***PROPOS RECUEILLIS PAR VALERIE LANDRIEU***