SYNTHESE DES TRAVAUX
DE RECHERCHE

Novembre 2016

RECUEILLIR LES
ALERTES ÉTHIQUES :

les Dispositifs d'Alerte Professionnelle (DAP) en question

Auteur : Mahaut Fanchini

Cette synthèse est issue de « Le doute éthique de l'employé comme impensé organisationnel : la fabrique des lanceurs d'alerte », thèse en préparation à l'Université Paris-Dauphine, automne 2016.

@MahautFanchini

CERCLE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

CHAIRE ÉTHIQUE ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
Fondation Paris-Dauphine

INTRODUCTION

Depuis bientôt quinze ans, pour des raisons de conformité, sous pression d'organisations publiques ou par processus d'imitation, de nombreuses organisations françaises, privées ou publiques, ont mis en place des dispositifs d'alerte éthique (DAP), qui « visent [...] à réguler les comportements au sein des grandes firmes et dans leur environnement proche, de manière à assurer un fonctionnement socialement responsable des chaînes globales de valeur. » (Vercher et al., 2011). Concrètement, ces outils de gestion ont pour objectif de recueillir des informations émises sous forme d'alertes par les collaborateurs, pour dénoncer des manquements au code de conduite éthique de l'organisation ou des faits de discrimination. En France, c'est la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) qui donne l'autorisation de mise en place de l'outil, en définissant notamment les champs possibles de l'alerte, de façon à contrôler le volume et la nature des informations recueillies, souvent sensibles, par et sur l'organisation. A part ce contrôle, le canal choisi pour la remontée des informations est laissé à la discrétion des organisations (numéro de téléphone, email, personne dédiée, etc.), ainsi que son mode de fonctionnement, et l'outil porte désormais de nombreuses appellations : système d'alerte éthique, cellule d'écoute, système de traitement des alertes éthiques, etc. Néanmoins, en dépit d'une adoption presque systématique de cet outil, les connaissances théoriques, empiriques et managériales sur son rôle et son influence dans les organisations restent peu nombreuses et méritent d'être développées. L'objectif de ce travail de recherche est de répondre à une double problématique : **Comment est envisagé le dispositif d'alerte professionnelle dans les organisations françaises aujourd'hui ? Comment comprendre sa relative inutilisation par les employés ?**

Nous proposons ici une courte synthèse des résultats les plus opérationnels de notre recherche.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Un outil hétérogène d'une organisation à l'autre...

Selon le mode opérationnel choisi par l'organisation, il existe différentes possibilités pour l'employé dans la façon de déposer l'alerte. Dans certaines entreprises, un canal téléphonique externalisé, fourni par un prestataire, reçoit les appels des employés 24h/24 ; dans une autre, les employés sont informés de la présence d'une personne dédiée à cette fonction, Directeur de l'Ethique, par exemple. Les dispositifs peuvent aussi être adossés à une charte, qui a été signée par différentes parties prenantes de l'organisation (dirigeants, représentants du personnel, managers).

La diffusion de l'existence de l'outil est également très inégale d'une organisation à l'autre : affiches placardées, campagne d'information par email ou simple relai auprès des syndicats, comment être sûr que les collaborateurs sont bien au courant de l'existence de l'outil ?

... Ce qui explique en partie sa relative inutilisation

Il nous semble que l'hétérogénéité de l'outil d'une organisation à l'autre empêche une réelle notoriété du dispositif. On estime ainsi à environ 5 ‰ le nombre d'alertes reçues par an (attention néanmoins : ce chiffre est agrégé à partir d'organisations très différentes – publiques ou privées, secteurs, tailles, activités, etc.). De plus, une part certaine de ces alertes ne sont pas qualifiées, c'est-à-dire ne correspondent pas au champ de l'alerte tel qu'il a été prévu.

Nos recommandations pour un dispositif efficace :

- Privilégier un canal extérieur (hotline téléphonique, prestataire dédié) qui permettra de rassurer les collaborateurs sur l'usage qui sera fait des informations transmises.
- Ouvert en dehors des horaires de travail et le dimanche, le collaborateur pourra utiliser le dispositif au moment qui lui semble adéquat (par exemple le soir depuis son domicile).
- Assurer l'anonymat total est la meilleure façon d'encourager l'usage de l'outil. Au moins, garantir la confidentialité totale du collaborateur qui lance une alerte. Il est important de se concentrer sur les faits rapportés plutôt que sur le messager.
- S'adresser à un prestataire externe permet aussi de décharger le manager en charge de l'outil, bien souvent en sus de son périmètre de travail.
- Les managers en charge de l'outil témoignent souvent d'une difficulté à répondre aux alertes, faute d'une formation adéquate.
- Réfléchir en amont au « parcours de l'alerte » et communiquer de façon transparente sur la façon dont les informations vont être traitées.

MÉTHODOLOGIE

Six entretiens ont été conduits dans une entreprise du secteur privé (secteur industriel, française, 120 000 employés, présente dans 120 pays). D'autres entretiens semi-directifs avec différents interlocuteurs concernés par le sujet sont venus compléter la recherche : managers de la Diversité en charge de l'outil (11 entretiens), syndicalistes (4 entretiens), responsable du Label Diversité d'AFNOR, juriste en charge de l'application de la loi Sarbanes-Oxley sur le territoire français et avocat spécialisé dans les questions de discriminations. Cette seconde phase a été complétée d'une phase d'observation non participante, à l'occasion de la réunion d'une association professionnelle de responsables des ressources humaines qui avait rassemblé des responsables de cellules pour échanger spécifiquement autour de la question des dispositifs d'alerte. Enfin, les données ont été complétées de sources secondaires, pour la plupart apportées par les répondants.

L'ensemble des entretiens (14 en tout, d'une durée de deux heures en moyenne) ont donné lieu à une retranscription complète.

A propos du Cercle Performance des Organisations

Depuis mars 2012, le Groupe AFNOR soutient le Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine, dont l'objectif est de contribuer à l'avancée des connaissances dans la gestion de la performance des organisations via des recherches sur un large spectre de sujets en relation avec ce champ d'étude : depuis la notion de performance entendue dans son sens classique - une performance commerciale et financière des entreprises - jusqu'à une acception plus large, comme la performance sociétale qui ouvre les organisations marchandes et non marchandes aux demandes des parties prenantes.

En parallèle de publications académiques publiées au niveau international, le Cercle Performance des Organisations vise à développer des publications plus courtes ou des synthèses opérationnelles à destination des praticiens. La direction scientifique du Cercle est assurée par **Sylvie Rolland, enseignant-chercheur à l'Université Paris-Dauphine**. Une dizaine de chercheurs associés contribuent à ces travaux.

Pour suivre l'actualité du Cercle Performance des Organisations, retrouvez-nous sur Twitter

@Cercle_PO

ou rejoignez notre groupe

LinkedIn

A propos de la Chaire Éthique et Gouvernement d'Entreprise

La Chaire Éthique et Gouvernement d'Entreprise (EGE) présente une double originalité :

- Articuler éthique et gouvernance dans le domaine managérial ;
- Aborder ces questions du point de vue du management des risques, des facteurs de création de valeur et des outils de gestion associés.

Elle poursuit trois objectifs :

- Sensibiliser et former des étudiants, des managers, dirigeants et administrateurs aux problématiques de l'éthique et à ses conséquences sur la gouvernance des organisations,
- Développer des recherches sur les interactions entre l'éthique et la gouvernance d'entreprise,
- Communiquer sur ces thématiques.

Sa direction scientifique est assurée par **Nicolas Berland, Professeur à l'Université Paris-Dauphine et Olivier Charpateau, Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine**.

Plus d'infos sur **www.chaireethique.fondation.dauphine.fr**

A propos de la Fondation Paris-Dauphine

Créée en 2008, la Fondation Paris-Dauphine, qui héberge le Cercle Performance des Organisations et la Chaire Éthique et Gouvernement d'Entreprise, a pour objectifs de soutenir l'excellence de l'Université - en faisant rayonner la recherche, l'esprit d'entreprise, l'innovation pédagogique - et d'assurer un engagement citoyen, notamment via son programme Egalité des Chances.

Plus d'infos sur **www.fondation-dauphine.fr**

CERCLE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

CHAIRE ÉTHIQUE ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE UNIVERSITÉ PARIS

afnor GROUPE

TOTAL