

M@n@gement

ISSN: 1286-4892

Editors:

Alain Desreumaux, *U. de Lille I*
Martin Evans, *U. of Toronto*
Bernard Forgues, *U. de Lille I*
Hugh Gunz, *U. of Toronto*
Martina Menguzzato, *U. de València*

Volume 11, No. 2. Special Issue:
“Corporate Governance and Ethics”
Guest Editors: Vincent Dessain, Olivier Meier and Vicente Salas

■ Sandra Charreire Petit et Joëlle Surply 2008

Du whistleblowing à l’américaine à l’alerte éthique
à la française : enjeux et perspectives pour
le gouvernement d’entreprise, *M@n@gement*,
11: 2, 113-135.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the official journal of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to *M@n@gement*, and more information:
<http://www.management-aims.com>

© 2006 *M@n@gement* and the author(s).

Du *whistleblowing* à l'américaine à l'alerte éthique à la française : enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise

Sandra Charreire Petit . Joëlle Surply

Université Paris Sud 11
PESOR
eMail: sandra.charreire-petit@u-psud.fr
Université Paris Sud 11
PESOR
eMail: joelle.surply@u-psud.fr

Le *whistleblowing* peut être défini « comme le fait, pour un membre d'une organisation (ancien ou actuel), de révéler l'existence de pratiques illégales, immorales ou illégitimes dont l'employeur a la maîtrise, à une personne ou à un organisme susceptible de remédier à la situation » (Near et Miceli, 1985: 4). La mise en place du *whistleblowing*, dont nous verrons qu'il devient « alerte éthique » en France, vise à restaurer la confiance des investisseurs, en renforçant la fiabilité de l'information financière et en améliorant la responsabilité des gestionnaires. Que se passe-t-il lorsqu'une pratique de contrôle interne américaine (*whistleblowing*) est déployée au sein d'entreprises françaises cotées aux Etats-Unis ou au sein de filiales d'entreprises américaines établies en France ? Cet article tente de répondre à cette question en analysant le déploiement de cette pratique qui nous vient d'outre-Atlantique (volet de la loi Sarbanes-Oxley, 2002). Cette recherche est qualitative et exploratoire. Elle propose l'identification de trois enjeux managériaux et interroge deux vecteurs susceptibles d'infléchir les pratiques de gouvernement d'entreprise dans les pratiques de contrôle interne.

Cet article s'interroge sur les possibles transformations du système de gouvernement pour les entreprises françaises, par le biais de la mise en œuvre du volet *whistleblowing* de la loi Sarbanes-Oxley (SOX) qui nous vient d'outre-Atlantique.

Le thème est nouveau et les recherches sur les effets de la récente loi SOX, votée en 2002, sont encore très peu nombreuses. En France, la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL) a attendu décembre 2005 pour mettre en place un mécanisme d'autorisation unique du dispositif *whistleblowing*. Par ailleurs, l'obligation de se conformer à la loi américaine ne concerne, dans notre pays, qu'une centaine de sociétés (DIPAC, 2006). Une première série de travaux réalisés sur le *whistleblowing*, aux Etats-Unis (Miceli et Near, 1985, 1996 ; Moberly, 2006) ou en France (Pesqueux, 2007) ont essentiellement porté sur la définition du dispositif (de Bry, 2006), ses caractéristiques, les conditions de recours à l'usage du droit ou encore les motivations du *whistleblower*. Après quelques années d'application, aux Etats-Unis, nombre de préoccupations sont orientées vers les coûts et l'efficacité des modalités de contrôle interne. En Europe, le *whistleblowing* est appréhendé comme un dispositif qui doit prendre sens dans une vision de la responsabilité (Fayol, 2005), alors que son caractère « litigieux et tendancieux » interroge sur « la réelle plus

value apportée dans les environnements professionnels » (de Pover, 2006: 14).

Notre article adopte une approche particulière ; il appréhende le déploiement en France de la pratique du *whistleblowing* et ses incidences potentielles sur le management et le gouvernement d'entreprise. Le contexte est celui de la loi Sarbanes-Oxley (SOX), adoptée par le Congrès américain, en 2002, après les scandales comptables et financiers, tels ceux d'Enron et de Worldcom. La loi SOX vise à restaurer la confiance des investisseurs en renforçant la fiabilité de l'information financière et en améliorant la responsabilité des gestionnaires. Cet objectif s'accompagne de l'obligation de mettre en œuvre un contrôle interne, exercé au bénéfice des investisseurs. Le socle juridique sur lequel repose cette loi est anglo-saxon. L'une des dispositions de la loi Sarbanes-Oxley impose aux sociétés américaines ou étrangères cotées aux Etats-Unis, ainsi qu'à leurs filiales localisées à l'étranger, de mettre en place des procédures de *whistleblowing*. Ceci n'est pas sans incidence lorsque les pratiques managériales des grandes firmes multinationales d'origine américaine tendent à faire respecter, ailleurs que sur leur sol, des lois américaines.

Cependant, si les liens entre des pratiques issues de la loi et le gouvernement d'entreprise sont déjà bien étudiés de part et d'autre de l'Atlantique (La Porta, Lopez-de-Silanes, Schleifer et Vishny, 1999 ; Boughanmi et Deffains, 2006), il nous semble que les conséquences de l'extra-territorialité de fait de la loi SOX constituent un objet pertinent d'étude pour revisiter ces questions sous un angle managérial. En effet, que se passe-t-il lorsque la protection des investisseurs rencontre les pratiques des salariés en matière de contrôle interne, dans des contextes économiques (américain et européen) aux fonctionnements hétérogènes ? Plus précisément, que se passe-t-il lorsqu'une pratique de contrôle interne américaine est déployée au sein d'entreprises françaises cotées aux Etats-Unis ou au sein de filiales d'entreprises américaines établies en France ?

Certes, la problématique est susceptible de s'inscrire dans des débats plus larges qui questionnent la dualité *soft law/hard law* ou abordent la mise en place du dispositif *whistleblowing* dans une perspective culturelle. Cependant, à des fins de clarté, nous focalisons essentiellement notre analyse sur les enjeux et les perspectives du déploiement de la pratique d'alerte pour le gouvernement d'entreprise, en France.

Les entreprises concernées sont aux prises avec les réalités internationales et les normes qui s'imposent aux acteurs mondiaux, mais aux prises aussi avec un socle juridique français et notamment un droit du travail qui encadre, pour partie déjà, ces questions avec le souci de protéger le salarié. C'est dans un tel cadre que notre analyse se situe. Notre questionnement trouve son origine dans des pratiques de gouvernement d'entreprise reposant sur des socles distincts. Le gouvernement d'entreprise désigne classiquement « l'ensemble des pratiques, des structures et des procédures qui définissent le partage du pouvoir, la répartition des responsabilités et les modes de contrôle entre les différentes parties prenantes d'une organisation » (Johnson, Scholes, Whittington et Frey, 2005 : 197). En définissant le gouverne-

ment d'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants », Charreaux (1997: 1 ; 2002: 7) insiste davantage sur les mécanismes qui « gouvernent la conduite des dirigeants et définissent leur espace discrétionnaire ». Aux Etats-Unis, et par le biais de fonds de pension, nombre de salariés sont également actionnaires. Le gouvernement d'entreprise est essentiellement orienté vers la satisfaction des intérêts des actionnaires. Alors, « le salarié-actionnaire, indigné par les scandales successifs », peut-il trouver son compte au *whistleblowing* dès lors que ses intérêts sont alignés, même partiellement, sur ceux des actionnaires majoritaires (propos de M. Oxley, conférence Institut français des administrateurs, Paris, 1er février 2007). Il en est différemment en France pour deux raisons principales. La première tient au mode de financement des retraites¹. La seconde à la faible participation d'administrateurs salariés au sein des conseils d'administration².

Le terme *whistleblowing* mérite d'être précisé dès nos propos introductifs. Ce terme n'est pas nouveau et fait son apparition aux Etats-Unis en 1963, à l'occasion de l'affaire Otto Otopka³. Le *whistleblowing* est défini « comme le fait, pour un membre d'une organisation (ancien ou actuel), de révéler l'existence de pratiques illégales, immorales ou illégitimes dont l'employeur a la maîtrise, à une personne ou à un organisme susceptible de remédier à la situation » (Near et Miceli, 1985: 4). Il représente aussi la voix de la conscience (Berry, 2004).

Le *whistleblowing*, consiste, littéralement, à « souffler dans le sifflet » pour donner l'alerte. Le droit d'alerte existe déjà en droit du travail français sans connotation négative. L'alerte, exercée par les salariés, permet de signaler à l'employeur toute situation dangereuse pour la vie ou la santé⁴ ; le droit d'alerte est encore conféré au comité d'entreprise qui peut intervenir auprès des organes chargés de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, ou auprès des associés, « lorsque la situation économique de l'entreprise se révèle préoccupante » (art. L. 432-5 du Code du travail).

Le *whistleblowing* est une pratique de contrôle au statut particulier qui ne se substitue pas mais s'ajoute bien aux autres possibilités existantes de contrôle interne (*reporting*, audit interne, outils de gestion type tableaux de bord...), déjà institutionnalisées dans les organisations. Précisons ce que nous entendons ici par la notion de contrôle : elle se réfère à l'atteinte d'un objectif et à la dichotomie, plus ou moins marquée, entre décision et action. Le contrôle est, traditionnellement, envisagé dans une relation hiérarchique, verticale, *top down*. Il concerne alors « l'ensemble des procédures que doit mettre en œuvre un supérieur hiérarchique par rapport à ses subordonnés, pour assurer sa maîtrise des décisions et leur exécution » (Ménard, 1997: 33).

Le contrôle, tel qu'il est introduit par le *whistleblowing*, peut être compris et interprété comme une contrainte imposée, au moins partiellement de l'extérieur — la loi Sarbanes-Oxley. Il s'étend à des relations verticales *down top* et latérales. Il se conçoit, de manière dynamique, comme mode de relation entre acteurs permettant d'atteindre la per-

1. Le financement des retraites, en France, relève, très majoritairement, de la protection sociale. La gestion des fonds, issus des prélèvements obligatoires des salariés et des employeurs, par la Sécurité sociale, n'est pas orientée vers le financement des entreprises. Aux Etats-Unis, au système de base, peuvent s'ajouter des contributions versées par les salariés et/ou les entreprises. Les sommes collectées par les organismes de retraite appelés "fonds de pension" sont susceptibles d'être affectées au financement des entreprises cotées ou non, aux Etats-Unis et dans le monde. Les salariés, futurs retraités américains, se transforment alors en actionnaires.

2. La loi française (n° 2001-152 ; n° 2001-420) prévoit la présence d'administrateurs salariés actionnaires ou administrateurs représentant les salariés (ADSA) dans les conseils d'administration des sociétés privées. Pour ce qui est des entreprises du CAC 40, 52 % ont un ADSA et 30 % (soit 11/40) des entreprises du CAC 40 ont des administrateurs représentant les salariés actionnaires (Institut français de gouvernement des entreprises, 2005).

3. Après avoir révélé au comité du Sénat américain, en charge de la sécurité intérieure, des informations confidentielles, Otto Otopka, fonctionnaire *whistleblower* fut démis de ses fonctions, pour conduite déplacée.

4. L'article L. 231-8 du Code du travail dispose que le salarié « signale immédiatement à l'employeur ou à son représentant toute situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé ainsi que toute défectuosité qu'il constate dans les systèmes de protection ».

formance, définie à partir d'objectifs qui satisfont d'abord l'intérêt de l'actionnaire.

Notre réflexion, nourrie par des entretiens semi-directifs et par l'étude de nombreux documents et rapports (voir méthodologie ci-après) vise à identifier quels sont les principaux enjeux managériaux du déploiement en France d'une pratique américaine de contrôle interne. Nous verrons que trois enjeux types méritent d'être analysés. Ils ont trait : 1/à la redistribution des pouvoirs ; 2/aux légitimités distinctes de l'alerte et du contrôle et ; 3/au glissement sémantique qui accompagne la migration d'une pratique de contrôle interne pour devenir une pratique "d'alerte éthique". Ces différents enjeux font écho aux représentations contrastées du salarié, en tant qu'agent du contrôle interne. En effet, introduire le *whistleblowing* revient à étendre le champ du contrôle interne jusqu'à présent en vigueur dans les organisations, faisant apparaître une nouvelle relation d'agence entre salariés et actionnaires. Les développements ci-dessus font l'objet de la première partie de l'article. La seconde partie est consacrée à une analyse des pratiques de *whistleblowing*, telles qu'elles sont repérables en France aujourd'hui.

L'appui plus marqué sur quelques exemples (Kodak en France notamment) a pour premier projet de mettre en évidence les tensions sur les pratiques du contrôle interne, sous tendues par le déploiement du *whistleblowing* dans un contexte français. Le second objectif est de montrer que, si le système tel qu'il est déployé aujourd'hui est à une phase embryonnaire de son utilisation, les ingrédients d'une transformation plus en profondeur des pratiques de contrôle interne nous semblent réunis.

ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

La recherche est exploratoire et qualitative et prend appui sur des données construites et secondaires. Le domaine est encore mal connu et notre projet consiste à étudier les impacts possibles du déploiement d'une pratique sur le gouvernement d'entreprise. Il était donc nécessaire, selon la perspective campbellienne revisitée par Koenig (2005: 9), d'être capable de mettre à profit une connaissance approfondie des situations étudiées afin d'être en mesure « d'estimer de façon compétente l'impact » probable du déploiement du *whistleblowing*. Afin d'atteindre ce niveau de connaissance approfondie, nous avons fait le choix de nous appuyer très largement sur des données construites de différentes natures (entretiens, conférences-débats) mais aussi sur des données secondaires nombreuses (rapports d'experts notamment). Il nous a semblé que la complexité du sujet ainsi que sa récente l'exigeaient.

Ainsi, nos données sont construites principalement grâce à des entretiens semi-directifs et libres (à deux chercheurs à chaque fois et d'une durée moyenne d'une heure trente par entretien). Les personnes interrogées sont toutes parties prenantes d'une réflexion sur la question du déploiement de l'alerte éthique en France. Nous avons rencontré des

managers en charge de ces questions dans une grande chaîne de restauration rapide américaine (directeur des relations sociales et directeur des ressources humaines), des responsables de centrales syndicales (CGT, FO, CFDT) au niveau de quelques branches (pharmacie, métallurgie, agro-alimentaire) et au niveau confédéral ainsi que le président de la CNIL. S'ajoutent à ces entretiens formels, des participations à différentes rencontres institutionnelles avec M. Oxley, l'un des créateurs de la loi SOX, en février 2007 et avec MM. Antonmattei et Vivien en avril 2007, avec M. Medina à l'IFA en octobre 2007. Enfin, nous avons assisté, en tant qu'observateurs non participants, à une session de formation sur le whistleblowing organisée par une centrale syndicale et à destination de ses représentants cadres en octobre 2007 à Bordeaux.

A côté de la conduite d'entretiens et de la construction des données, l'originalité méthodologique relève ici de la place consacrée à l'étude de sources documentaires émanant des entreprises ou des organisations syndicales, et remises par nos interlocuteurs à l'issue des entretiens, ainsi qu'à celle de rapports produits par des institutions (ex. OCDE) ou rédigés à la demande du gouvernement français (rapport Antonmattei). En suivant Miles et Huberman (2003: 264) nous considérons que l'analyse empirique qualitative « continuellement locale » est un « instrument puissant » pour identifier des mécanismes et repérer les relations entre les événements et les processus. Nous avons procédé par adduction, en repérant des régularités stables (Koenig, 1993) et le mode de généralisation de cette recherche est de nature analytique au sens de Yin (1990). Nous avons opté pour une triangulation des méthodes de recueil de données (construites et secondaires) afin de réduire le risque de tirer des conclusions qui pourraient alors refléter seulement les biais ou les limites systématiques de telle ou telle méthode de recueil (Fielding et Fielding, 1986). Cette position se justifie notamment par le caractère relativement récent pour les acteurs du phénomène étudié et par la pluralité des positions à son endroit. En outre, en suivant les recommandations de Maxwell (2005), se donner la possibilité de confronter des données recueillies de différentes manières confère à nos conclusions plus de validité que si elles n'avaient émergé que d'une seule source ou méthode.

LES ENJEUX MANAGÉRIAUX DU DÉPLOIEMENT EN FRANCE D'UNE PRATIQUE AMÉRICAINE DE CONTRÔLE INTERNE

Introduit par la loi Sarbanes-Oxley, le *whistleblowing* —ou alerte éthique— est perçu comme une obligation imposée aux filiales françaises d'entreprises américaines ou aux entreprises françaises cotées aux Etats-Unis⁵. Le financement de l'entreprise et, partant, la réponse aux préoccupations des actionnaires, justifient l'existence du *whistleblowing*, dès lors que le contrôle introduit dans la relation d'agence entre dirigeants et actionnaires apparaît insuffisant pour garantir les

5. Aux Etats-Unis, le non respect des obligations issues de la SOX peut conduire à des sanctions qui s'exercent à deux niveaux : pour le dirigeant, sanctions civiles et pénales ; pour l'entreprise, exclusion de la Bourse.

droits des actionnaires, notamment dans leur dimension patrimoniale. Toutefois, le *whistleblowing* peut également être appréhendé comme opportunité d'agir sur les comportements, en particulier pour responsabiliser les parties prenantes, et notamment les salariés.

En d'autres termes, il apparaît nécessaire d'identifier les enjeux managériaux du déploiement de cette pratique particulière. Le premier concerne la redistribution des pouvoirs, le deuxième les légitimités distinctes de l'alerte et du contrôle et, enfin, le troisième a trait au glissement sémantique d'une pratique de contrôle interne qui devient une pratique d'alerte "éthique".

UNE REDISTRIBUTION DU POUVOIR : UN ENJEU POUR LE MANAGEMENT DE L'ACTION COLLECTIVE

Tout pouvoir s'inscrit dans une relation (Crozier et Friedberg, 1977). Détenu par un individu, il s'exerce sur une autre personne afin d'en influencer le comportement. Pour Dahl (1957: 202-203), « le pouvoir de A sur B se résume en la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A ». Cette perspective a le mérite de rappeler que l'exercice du pouvoir n'est pas indépendant du réseau social au sein duquel il s'étend. Dans les organisations, le pouvoir consiste à « prendre des décisions qui intéressent l'ensemble » (Aron, 1972: 145) et qui « assurent la performance, dans le cadre d'obligations liées (...), quand les obligations sont légitimées par référence à leur participation à l'atteinte de buts collectifs » (Parsons, 1969: 361).

Le déploiement du *whistleblowing* fait émerger des enjeux managériaux cristallisés autour du pouvoir et des principes de coopération traditionnels. La distribution du pouvoir —ou de parcelles de pouvoir— est mise en cause, dès lors que les salariés entrent dans le jeu d'un contrôle qu'ils ne détiennent pas par délégation hiérarchique. La pratique de contrôle interne est ainsi a priori porteuse de transformations dans la mesure où elle investit les salariés de l'autorité morale de celui qui contrôle. Elle lui confère le pouvoir de contrôler en exerçant un droit d'alerter les parties prenantes en cas de constat ou de soupçon d'un dysfonctionnement. Ce pouvoir d'alerter distribué à tous les salariés affranchit, en théorie, de la seule autorité qui était, jusque-là, la leur, l'autorité hiérarchique fondée sur une légitimité rationnelle légale au sens de Weber.

Le contrôle via la pratique d'alerte, vise à déceler un comportement qui ferait courir un risque à l'entreprise. Ce contrôle introduit l'appréciation de comportements et fait appel à l'exercice de la responsabilité managériale, des dirigeants comme des encadrants de premier niveau. L'existence de cette forme de contrôle peut conduire à la recomposition des règles et des conventions formelles et informelles qui permettent la nécessaire coopération des acteurs. En particulier, la confiance entre managers et collaborateurs ou entre salariés peut être affectée, dès lors que les attentes constituées à l'intérieur d'une communauté perdent les repères quant à la définition d'un « comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées

de la part des autres membres de cette communauté » (Fukuyama, 1995: 26). Toutefois, la capacité des salariés à avoir connaissance des fraudes, à les identifier, n'induit pas leur volonté d'exercer effectivement le contrôle (Moberly, 2006). Il s'agit là d'un potentiel qui ne serait pas pleinement utilisé. Deux raisons y concourent. Il s'agit d'abord de la loi du silence qui fait porter l'opprobre envers celui qui dénonce et l'évince de la communauté de travail. Ensuite, si cet obstacle est dépassé, il reste la crainte des représailles exercées par le management ou par des collègues. Cette crainte est exprimée dans la deuxième enquête européenne sur les risques de fraude en entreprise réalisée auprès des salariés de sociétés multinationales par Ernst et Young (2007). Ainsi, en France, seules 39 % des personnes interrogées « pensent que les salariés de leur société se sentiraient libres de signaler un éventuel cas de fraude dans leur entreprise », car la confidentialité de leur démarche serait suffisamment assurée. Aux Etats-Unis, l'étude de Rehg, Miceli et Van Scotter (2004) montre que les représailles à l'encontre du *whistleblower* dépendent pour une large part de la tolérance de l'organisation aux malversations. Plus cette dernière est élevée et moins les alertes sont utilisées en interne et moins les salariés ont confiance dans leurs supérieurs. Pour Weaver et Treviño (1999), ceci justifie la mise en place de programmes éthiques dans les entreprises afin d'éviter la loi du silence. Le salarié, qui se sent alors soutenu, perçoit comme acceptable de recourir à l'alerte. Le dispositif de contrôle via l'alerte tend ainsi à perturber les relations qui supportent la coopération en y insinuant les menaces de dénonciation et les craintes de représailles.

UNE JUXTAPOSITION DE L'ALERTE ET DU CONTRÔLE : UN ENJEU EN TERMES DE LÉGITIMITÉ

Avec le dispositif de *whistleblowing*, le pouvoir devient bidirectionnel. En effet, au pouvoir de contrôler pour certains, s'ajoute celui d'alerter pour tous. La transformation du contrôle interne par une base élargie de contrôleurs soulève une double question. L'une d'entre elles interroge la légitimité à détenir un pouvoir, l'autre, la légitimité à l'exercer.

La loi Sarbanes-Oxley adopte clairement le point de vue de l'actionnaire. L'idéologie capitaliste peut être considérée comme un support de légitimité. La vision de l'entreprise, l'optimisation de la valeur actionnariale en constituent le socle... à condition de faire partie du « système de croyances et de valeurs à propos de l'organisation, auquel tous les membres adhèrent » (Mintzberg, 1986 : 221). Il semble bien, du moins en France, que l'adhésion à cette représentation univoque soit loin d'être partagée et qu'il y ait débat sur la qualité des détenteurs des pouvoirs de contrôle et d'alerte.

Pour ce qui est de l'exercice du contrôle, la question de la légitimité fait intervenir les compétences à comprendre et à évaluer une situation de gestion. La qualité de l'accès du salarié à l'information — locale vs globale —, les miettes ou les ensembles d'activités qui lui sont confiées, influencent le regard porté sur sa légitimité à identifier, puis à évaluer une situation.

Dans la **Figure 1** sont exposés les enjeux de la juxtaposition de l'alerte et du contrôle interne dans un système de gouvernement que le *whistleblowing* modifie. Le caractère bidirectionnel du contrôle confié au salarié montre les liens qu'entretient cette pratique avec deux champs (celui du droit et celui de la norme), lesquels ne se rencontrent pas toujours aisément tant les socles de légitimité sur lesquels ils reposent sont fondamentalement distincts. En effet, le droit du travail est une source externe de droits et d'obligations qui s'impose aux acteurs du contrôle interne. Leur marge de liberté sur l'exercice du contrôle est d'autant plus réduite que des sanctions peuvent s'appliquer pour non respect des obligations issues du droit. Il en est différemment pour la norme sociale. Construite par les acteurs, à l'intérieur de l'organisation, elle s'appuie sur des valeurs, sur une idéologie qui accorde ou refuse aux salariés la légitimité de recourir à l'alerte. L'intrusion de la norme sociale, porteuse d'une représentation de l'éthique, dans l'exercice du contrôle interne est susceptible de constituer une « source d'inspiration extra-juridique », à l'origine du développement d'une *soft law* (Pesqueux, 2007: 37). Celle-ci permet une « application contingente à un territoire institutionnel donné » d'une règle générale (la protection des investisseurs), et apporte une « réponse spécifique » à des enjeux particuliers dans une situation locale (les entreprises concernées, en France, par le volet *whistleblowing* de la SOX). La connexion entre les champs du droit et de la norme sociale ne semble pas aller de soi lorsqu'il s'agit de pratiques de gouvernement d'entreprise. Cependant, la contrainte dans le champ du droit existe ; les entreprises n'ont pas d'autre choix que de se mettre en conformité avec le volet *whistleblowing* de la loi SOX. Une manière pour elles, d'intégrer, d'absorber ou d'aborder la contrainte consiste à passer par la voie de la *soft law* (chartes éthiques, notamment). Il est dès lors possible d'envisager le champ d'application de la SOX comme un ensemble juridique, quelque part destiné à produire de la *soft law*.

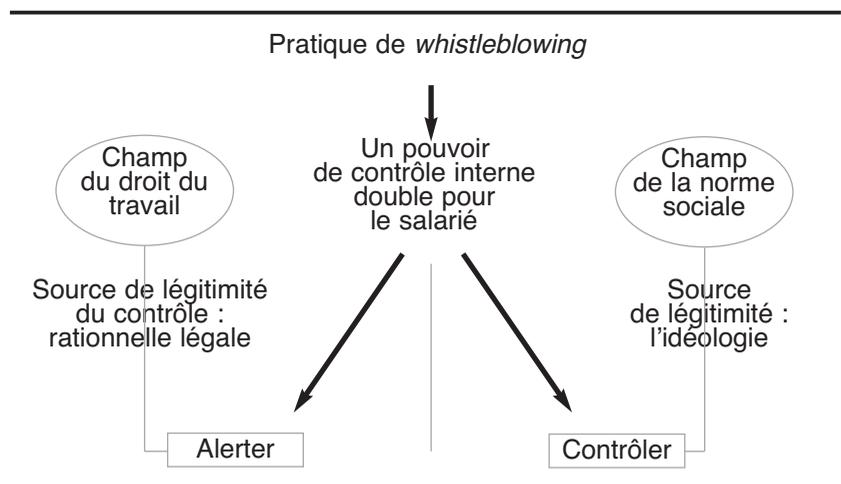


Figure 1. Le caractère bidirectionnel du contrôle interne

D'UN CONTRÔLE INTERNE TRANSFORMÉ À L'ALERTE ÉTHIQUE EN PRATIQUE : L'ENJEU D'UN GLISSEMENT SÉMANTIQUE

En France, les actions de mise en conformité au *whistleblowing* se traduisent par la mise en place de dispositifs d'alerte quasi exclusivement qualifiés "d'alerte éthique". Le constat de ce glissement sémantique est suffisamment important pour que l'on s'y arrête. En effet, le caractère éthique de l'alerte pose question. Éthique par rapport à une application du droit ?, de la morale ?, de l'idéologie ? Si oui, sur quel(s) socle(s) juridique(s) ou conventionnel(s) prend-on appui ? Lors d'une récente conférence de l'ORSE (avril 2007), les responsables en charge de ces questions dans les entreprises interrogeaient : « Peut-on appréhender l'éthique, à travers les chartes, dans une dimension qui serait universelle ? ». Récemment encore, Pesqueux (2007: 37) interroge la question de l'éthique comme source de normativité dans la *corporate governance*, celle-ci devenant la *soft law* de la *hard law*. Dans la même perspective, un responsable syndical, au niveau confédéral, confie « j'y vois le risque d'une privatisation du droit ».

« Salariés, héros ou délateurs ? » (de Bry, 2006: 2). Cette question souligne la représentation ambivalente du *whistleblowing* pour les parties prenantes. Alerter est perçu négativement ou, à l'inverse, manifeste un comportement héroïque du dénonciateur (Appelbaum, Grewal et Mousseau, 2006). Pour la CNIL (2005), le *whistleblowing* correspond à une alerte professionnelle, expression reprise par l'Union européenne⁶ et le rapport Antonmattei/Vivien (2007)⁷. Le Cercle d'Éthique des Affaires (Eliet, 2005: 14) a retenu le terme d'alerte éthique, défini comme « un système permettant aux salariés d'alerter leurs dirigeants ou un comité spécialement constitué, sans risque d'être personnellement inquiétés, des irrégularités ou des mauvais comportements professionnels qu'ils constatent dans l'entreprise et dont ils estiment qu'ils font courir à l'entreprise un risque sérieux sur les plans financier, juridique, technique, sanitaire, sécuritaire ou quant à sa réputation ». Il est également intéressant de repérer que le glissement sémantique se retrouve dans le passage de la dénomination⁸ de *hot line* ou *red line* aux États-Unis à *help line* en France. Ce glissement converge, selon nous, avec le passage d'une alerte conçue pour fonctionner a posteriori (après la fraude) à une alerte pensée pour agir comme un système préventif, a priori (avant la fraude).

Quelle que soit la représentation positive ou négative retenue de l'alerte éthique, les dirigeants sont tenus de déployer un dispositif d'alerte. La question du moment de l'alerte se pose et constitue un enjeu managérial car elle impacte largement celle du périmètre de l'alerte. En effet, si aux États-Unis, le *whistleblowing* fonctionne essentiellement comme un système d'alerte a posteriori (une fois que la fraude a été commise), son déploiement en France, compte tenu des débats et des différentes préconisations quant à sa mise en œuvre (cf. rapport Antonmattei et Vivien, 2007) insiste sur la dimension préventive de l'alerte. Elle apparaît ainsi non plus comme une possibilité curative mais comme un outil de gestion des risques probables dans l'entreprise. Il y a, dans ce glissement, les ingrédients d'une multiplication des

6. Avis 1/2006, adopté le 1er février 2006, relatif à l'application des règles de l'UE en matière de protection des données aux mécanismes internes de dénonciation des dysfonctionnements dans les domaines de la comptabilité, des contrôles comptables internes, de l'audit, de la lutte contre la corruption et la criminalité bancaire et financière. Le chapitre IV est consacré à l'analyse de la compatibilité des dispositifs d'alerte professionnelle avec les règles relatives à la protection des données.

7. Le rapport intitulé "Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives" a été réalisé par un professeur de droit, P. H. Antonmattei et par P. Vivien (directeur des ressources humaines du groupe Areva), en janvier 2007.

8. Les auteurs remercient l'un des évaluateurs pour cette remarque d'ordre sémantique.

objets de l'alerte. Dans les esprits, si l'alerte devient un outil de management des risques, certains s'interrogent : pourquoi se limiter aux seuls risques financiers ? On rappellera simplement ici la position ferme de la CNIL en 2005 condamnant les positions prises en la matière notamment par l'entreprise McDonald France et demandant l'exclusion, dans le dispositif de l'entreprise, de tous les éléments susceptibles de porter atteinte à la vie privée des salariés.

Comme le montre Moberly (2006), l'attitude des salariés en matière d'alerte est à mettre en relation avec la valeur qu'ils confèrent aux effets de l'alerte éthique et avec l'évaluation des risques, pour eux-mêmes et pour l'organisation. Ainsi, la crainte des représailles, malgré des mesures collectives de protection, et la difficulté, voire l'incapacité à identifier, contacter les canaux pertinents pour porter et traiter la dénonciation, sont-elles des freins à l'exercice de l'action. En outre, les organisations préfèrent la discrétion et l'usage de canaux internes, pour révéler les fraudes, à la publicité inhérente à l'emploi de canaux externes. Pour le whistleblower, la protection contre les représailles est alors, le plus souvent, mieux assurée par le lancement de l'alerte avec recours à des voies internes. Cependant, de nombreux *whistleblowers* utilisent des canaux externes lorsqu'il leur apparaît que le rapport de pouvoir avec leur organisation ou avec le fraudeur, agit en leur défaveur. Ils recherchent alors la protection d'un espace public (Near et Miceli, 1996). Cependant, et même en dépit de fortes probabilités de représailles, l'alerte est le plus souvent lancée quand elle concerne des violations à la loi, et que le *whistleblower* estime que son action aura des effets positifs sur le dysfonctionnement (Near, Rehg, Van Scotter et Miceli, 2004).

La première partie de cette étude s'est ainsi attachée à souligner les enjeux managériaux du volet whistleblowing de la loi SOX (**Tableau 1**). Le déploiement de la pratique de l'alerte, en France, est marqué par l'influence des effets potentiellement induits par ces enjeux.

Si les acteurs que nous avons interrogés semblent affirmer de concert que les alertes effectives sont (encore) très peu nombreuses, tous s'accordent à dire que le stade embryonnaire d'aujourd'hui recèle les ingrédients d'une bombe à retardement pour demain. La seconde par-

Tableau 1. Enjeux managériaux du volet *whistleblowing* de la loi SOX

Fondements	Enjeux managériaux	Effets induits
Exercice du droit de contrôler induit par le droit d'alerter	Redistribution du pouvoir	Révision des principes de coopération (convention, hiérarchie, confiance)
Régulation du contrôle par le champ du droit Régulation de l'alerte par le champ de la norme sociale	Dualité des sources de légitimité dans la détention ou l'exercice du pouvoir	Renforcement du rôle de la <i>soft law</i> dans le contrôle interne
Appréciation des irrégularités : – selon un système de valeurs (celui des actionnaires ? celui des salariés ?) – selon des modalités temporelles variables (a priori, a posteriori)	Glissement sémantique : du <i>whistleblowing</i> à l'alerte éthique	Problème de définition du périmètre de l'alerte qui devient variable et spécifique à chaque organisation : – élargissement du champ (harcèlement...) – liens avec les chartes éthiques, par définition idiosyncrasiques

tie de l'article vise ainsi à mettre en évidence ces ingrédients en montrant qu'ils sont potentiellement porteurs de changements substantiels pour le gouvernement de l'entreprise.

DU SIMPLE AMÉNAGEMENT DE LA PRATIQUE À LA POTENTIELLE RÉVOLUTION : L'EXPRESSION DE TENSIONS CONTRASTÉES

Le transfert de la pratique du *whistleblowing* dans les entreprises françaises s'inscrit dans le cadre général de mise en place d'un contrôle interne par « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. [Le contrôle interne] a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances » (Ordre des Experts Comptables et des Comptables Agréés, 1977). Au-delà de la dimension comptable et financière, l'Autorité des marchés financiers⁹ (2006) considère le contrôle interne comme un dispositif qui « contribue à la maîtrise des activités [de l'entreprise], à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ». Il est susceptible de s'inscrire dans le référentiel du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)¹⁰, lequel propose que le conseil d'administration, le management et le personnel de l'entreprise soient impliqués ensemble dans la mise en œuvre d'un processus de contrôle. Le contrôle interne opère ainsi comme une assurance raisonnable que les objectifs de fiabilité de l'information comptable et financière, d'efficacité et d'efficience de la conduite des opérations de l'entreprise, du respect des lois et de la réglementation applicable soient atteints.

En France, selon ses modalités de mise en œuvre et les dispositifs retenus, l'appropriation des pratiques de *whistleblowing* prend diverses formes le long d'un continuum qui s'étire de la reproduction délibérée d'une pratique à des prémices de révolution touchant au gouvernement de l'entreprise.

LE WHISTLEBLOWING EN FRANCE : UNE SIMPLE MISE EN CONFORMITÉ DES PRATIQUES DANS UN CADRE RÉGLEMENTAIRE AMÉNAGÉ ?

En France, la presse révèle en 2005 que les systèmes d'alerte posent des difficultés, à l'occasion d'affaires comme celle de McDonald, ou, à travers les changements de position de la CNIL qu'Antonmattei (24 avril 2007)¹¹ interprète comme étant des facteurs d'insécurité juridique. Le contexte changeant n'offre aux acteurs qu'une faible visibilité sur le devenir des pratiques. Ceci explique sans doute le caractère embryonnaire du déploiement du *whistleblowing* en France.

Sous contrainte d'une telle incertitude, les organisations tendent à s'en tenir à une mise en conformité, au respect d'une obligation, imposée par la logique américaine du marché financier. C'est dans cet esprit

9. L'Autorité des marchés financiers a publié en janvier 2007 une recommandation applicable aux rapports des présidents sur les procédures de contrôle interne relatifs aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2007. L'AMF recommande l'utilisation d'un cadre de référence et d'un guide d'application, pour partie inspirés du référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

10. Le COSO donne, en 1992, une définition du contrôle interne et fournit un cadre (le cube COSO) pour en évaluer l'efficacité. La loi Sarbanes Oxley oblige les sociétés cotées à évaluer leur contrôle interne. En imposant l'utilisation d'un cadre conceptuel, la SOX a favorisé l'adoption du COSO comme référentiel. Le COSO est également utilisé dans la mise en place des dispositions de la loi de sécurité financière (2003), pour les entreprises qui y sont assujetties. Pour plus de renseignements, voir le site internet du COSO : <http://www.coso.org/IC.htm>

11. Réunion d'échange à propos du rapport Antonmattei/Vivien (mars 2007), organisée par l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (ORSE), en présence de MM. Antonmattei et Vivien, avec l'animation de M. Médina (24 avril 2007). Les participants sont des membres de l'ORSE (ex. responsables des domaines juridique, déontologique, d'entreprises et représentants d'organisations syndicales).

12. A titre d'exemple, la direction du groupe Sanofi-Aventis annonce l'existence de trois alertes par mois en moyenne dans les entités du groupe hors Etats-Unis depuis le déploiement du dispositif en mai 2006. Les responsables « compliance/conformité », en France, déclarent traiter toutes les alertes.

13. Le TUAC est l'interface entre des syndicats de salariés et l'OCDE. Il regroupe 56 centrales syndicales affiliées dans les trente pays industrialisés de l'OCDE, représentant environ 60 millions de travailleurs.

que l'entreprise Kodak a déployé la procédure « consciencieusement, mais sans enthousiasme particulier », comme nous l'a confié un délégué syndical. La CNIL a été saisie, fin 2006, par les entreprises, de cinq cents déclarations de mise en place de dispositifs d'alerte professionnelle. Au cours du premier trimestre 2007, plus d'une centaine de demandes supplémentaires a été traitée, révélant ainsi la volonté grandissante des entreprises en France de se conformer aux contraintes que leur impose la loi américaine Sarbanes-Oxley de 2002. Il ne s'agit pas d'une adhésion, mais bel et bien d'une logique de conformité qui est privilégiée pour minimiser les risques de représailles.

En France, si le système se déploie peu à peu, dans les faits, les alertes effectives sont quasiment inexistantes¹² et ce mode de contrôle interne n'est précédé d'aucune expérience. Faudrait-il que les entreprises apprennent en la matière ? Si tel est le projet, quand la structure des savoirs antérieurs est faible dans un domaine, l'apprentissage y est limité car celui-ci est une fonction de ce qui est déjà connu du domaine (Cohen et Levinthal, 1990). Pour autant, dans le cas qui nous préoccupe, mettre en œuvre une telle nouvelle pratique suppose un aménagement minimum du cadre réglementaire.

Les préconisations du rapport Antonmattei peuvent d'ailleurs être appréhendées dans cette perspective. Il en va de même pour les recommandations managériales du modèle normatif de Moberly (2006) qui vise à définir strictement des procédures de *whistleblowing*, par le biais, entre autres, des canaux de révélation de la fraude et des personnes à contacter le cas échéant. Le respect des prérogatives des représentants du personnel et le recours aux dispositifs existants d'expression des salariés peuvent venir compléter l'aménagement de ce cadre. Il s'agit là de caractéristiques incitatives pour les potentiels lanceurs d'alerte. Ce dispositif est replacé dans un cadre de référence connu et accepté, celui de la protection des lanceurs d'alerte ou *whistleblowers*.

Plus généralement, l'étude des principes OCDE de gouvernement d'entreprise révisés en septembre 2004 et approuvés par les trente Etats membres montre un souhait général d'aménagement des pratiques de gouvernement d'entreprise au plus haut niveau, d'une part, et met en évidence le choix de ne pas questionner le principe même de l'alerte, d'autre part. En effet, il apparaît que la principale modification portant sur le chapitre des parties prenantes concerne la protection du salarié *whistleblower* et non une réflexion de portée managériale sur le sens même de l'alerte et sur son caractère ou non éthique. Il est, à ce propos, intéressant de remarquer que le Trade Union Advisory Committee (TUAC, 2004 : ii)¹³ souligne « les progrès apportés par les Etats membres au chapitre sur les parties prenantes ». Cette instance syndicale internationale se félicite en outre du nouveau principe OCDE sur la protection des salariés témoins d'actes illicites, suivant en cela les dispositions légales instaurées par la loi Sarbanes-Oxley.

En d'autres termes, les principaux Etats industrialisés, membres de l'OCDE, et les partenaires sociaux au niveau international ont réformé, bien en amont de l'entreprise, le cadre des principes de gouvernement

d'entreprise afin que les pratiques de gouvernement en vigueur aux Etats-Unis depuis SOX puissent être adaptées, sans entrer en conflit avec les principes affichés jusqu'alors dans les pays dits OCDE. Le choix de la simple adaptation (conformité) exclut ainsi la remise en cause plus profonde des représentations, des schémas de pensée des acteurs (Argyris et Schön, 1996), relatifs au principe même de l'alerte. Néanmoins, telle que la pratique se déploie aujourd'hui, nos investigations montrent que les ingrédients sont réunis pour un questionnement bien plus profond.

L'ALERTE ÉTHIQUE À LA FRANÇAISE : VECTEURS POUR UNE POSSIBLE RÉVOLUTION ?

Deux vecteurs apparaissent à l'analyse des dispositifs de déploiement de l'alerte en France. Ils laissent supposer que des modifications sur le gouvernement d'entreprise pourraient être bien plus profondes. Il s'agit de l'élargissement du domaine de l'alerte, d'une part, et du rôle nouveau de contrôleur du salarié, d'autre part. Selon nous, ce rôle ouvre la voie à deux configurations possibles de gouvernement d'entreprise à l'avenir, l'une tendant vers le modèle actionnarial et l'autre vers un modèle plus partenarial.

QUAND UN DISPOSITIF NOUVEAU APPARAÎT... ET QUE LE DOMAINE DE L'ALERTE S'ÉLARGIT

Le premier vecteur potentiel d'une transformation du gouvernement d'entreprise est l'introduction même de ce nouveau mode de contrôle interne. En effet, les parties prenantes (salariés, dirigeants, actionnaires) ne peuvent plus complètement agir, ni même se représenter le système de contrôle interne de leurs actions comme auparavant. Même si le système d'alerte n'est pas actionné, son potentiel de transformation sur le gouvernement d'entreprise est grand. En effet, il contient les ingrédients d'un élargissement du champ d'application de l'alerte, laquelle ne resterait plus seulement cantonnée à la sphère comptable et financière mais viendrait, plus largement, se nourrir des problèmes plus indéterminés de loyauté à l'entreprise, de respect des valeurs organisationnelles, de comportements etc. Le cas Kodak illustre tout à fait ce premier vecteur.

Dans cette dernière entreprise, la pratique de *whistleblowing* a été déployée de la manière suivante fin 2004 : une ligne téléphonique gérée par une société indépendante (numéro vert) a été mise à disposition des salariés et une lettre d'accompagnement très explicite, cosignée par le président du conseil d'administration et du président directeur général du siège de Kodak à Rochester aux Etats-Unis a été distribuée à l'ensemble des salariés dans le monde. Une petite carte (format carte de visite) qui reprend l'essentiel du dispositif a été jointe à ce courrier sous les termes : « La ligne d'assistance sur la conduite des affaires de Kodak ». Elle indique deux numéros de téléphone selon que le salarié appelle des Etats-Unis ou du reste du monde. Son

format portefeuille la destine à accompagner le salarié où qu'il soit. Il est ainsi fait appel à la vigilance constante du salarié et à son rôle de contrôleur de la conduite des affaires. Le comité de direction d'un site de Kodak en France a joint au courrier américain une lettre explicative dont il est intéressant de noter que la teneur vise à élargir le champ de l'alerte. Ci-après, des extraits des deux lettres illustrent la manière contrastée dont le siège et le site français de l'entreprise ont présenté le dispositif aux salariés.

« Nous sommes fiers du profond engagement de nos employés à se conduire en affaire selon les plus hautes normes d'éthique — une des raisons majeures de l'excellente réputation dont jouit Kodak dans le monde. Nous veillons à agir avec intégrité dans nos transactions commerciales et à nous conformer aux politiques de la société et aux lois parce que c'est ainsi qu'il faut agir. (...) Si une situation vous semble douteuse en termes d'intégrité ou de conformité, nous vous engageons à en parler d'abord à votre supérieur. Vous pouvez également en faire part à votre chef de service, à n'importe quel directeur, au service des ressources humaines ou à celui du contentieux. La ligne d'assistance sur la conduite des affaires de Kodak a été établie pour vous offrir un moyen supplémentaire de communiquer une inquiétude, de façon confidentielle, et même, anonyme » (extrait de la lettre du siège américain de Kodak).

« Ce nouveau service répond à un souci de faciliter principalement l'identification de pratiques commerciales qui ne sont pas conformes non seulement aux lois mais aussi aux valeurs de la compagnie. En tant que société manufacturière, nous sommes très peu concernés par les aspects relevant purement des pratiques commerciales ; par contre, certains aspects concernant en particulier la discrimination ou les abus de toute sorte peuvent s'appliquer à notre site » (extrait de la lettre du comité de direction en France).

Parce qu'elle s'estime peu concernée par l'usage du dispositif appliqué aux transactions commerciales, la direction du site en France prend l'initiative d'élargir le champ de l'alerte aux discriminations et abus de toute sorte, sans pour autant en préciser la nature ou les contours. Ainsi, comme le souligne Antonmattei (réunion ORSE – AREVA) l'élargissement du domaine de l'alerte, hors champs strictement comptable et financier, est envisagé de manière à « disposer d'un grand système de canal de remontée des faits, pour autant que ceux-ci nuisent gravement au fonctionnement de l'entreprise » Il ne s'agit donc pas « d'installer des corbeaux sur tous les arbres » (responsable CNIL, 2007), mais, comme l'a rappelé Antonmattei, de faire « fonctionner aussi bien en vertical qu'en horizontal un système fait pour la prévention, complémentaire à d'autres systèmes, comme celui des représentants du personnel ».

Nous défendons ici l'idée que l'élargissement du champ de l'alerte est susceptible de faire évoluer considérablement l'exercice du contrôle interne ; on passe d'un système de contrôle a posteriori pour dénoncer des dysfonctionnements à un système de contrôle a priori pour éviter que des dysfonctionnements ne se produisent. Le rapport Antonmattei/Vivien préconise sur ce point d'encourager les comportements

d'anticipation et de prévention, de l'ensemble des parties prenantes de la communauté de travail. Certaines entreprises françaises se sont engagées dans la voie de la formation des dirigeants, des mandataires sociaux, des managers et des salariés afin de leur apprendre à repérer et à traiter les situations dites à risques. Le rapport présenté par l'Institut Français des Administrateurs (2007: 48-49) s'inscrit dans cette perspective alors qu'il préconise l'établissement, par le conseil d'administration, d'une cartographie des risques attachés aux différentes parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, société civile) qui affectent ou qui sont affectées par le fonctionnement de l'entreprise. Un bon système d'alerte devient alors celui dans lequel l'alerte ne se produit plus (Antonmattei et Vivien, 2007) grâce à la participation d'acteurs compétents et à l'identification et l'anticipation des risques. Un vecteur complémentaire peut être repéré pour étayer la thèse d'une transformation du gouvernement de l'entreprise. Il s'agit des salariés eux-mêmes en tant qu'acteurs du contrôle interne.

QUAND LES SALARIÉS DEVIENNENT DES CONTRÔLEURS INTERNES

Dans la perspective de la loi Sarbanes-Oxley, l'introduction des salariés, comme acteurs du contrôle interne, se traduit par de nouveaux flux d'informations susceptibles de transformer les règles de la coopération. Ainsi, aux côtés de la relation hiérarchique, managers/salariés, bien identifiée, émerge une relation de contrôle des salariés à destination des dirigeants dont il est difficile, pour les acteurs, et en l'état actuel des pratiques, de cerner le périmètre. Cela constitue, selon nous, une extension du contrôle interne. Les acteurs se trouvent placés dans une double situation, paradoxale, de contrôleur et de contrôlé. Parce qu'il est en position d'avoir à connaître la fraude, commise par les dirigeants, voire par les managers ou encore par ses pairs, le salarié est en effet incité à la révéler, au bénéfice des actionnaires (**Figure 2**).

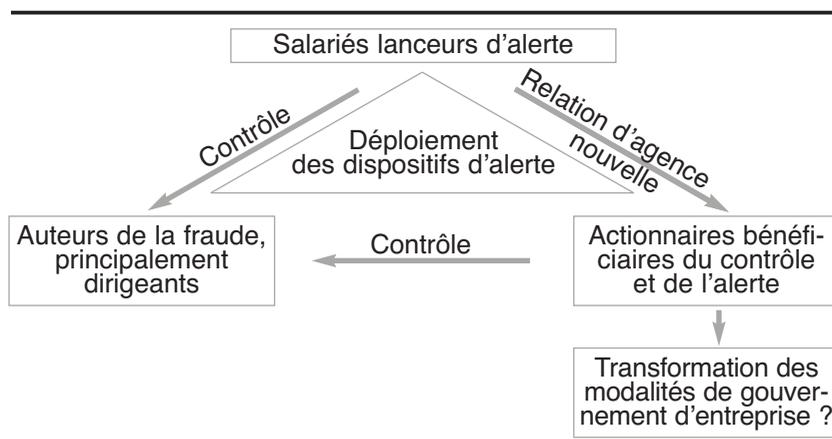


Figure 2. Exercice de l'alerte éthique : une relation triangulaire

Une relation triangulaire entre trois parties prenantes (salariés, dirigeants, actionnaires) est ainsi établie. Elle est susceptible de transformer les salariés en agents des investisseurs pour contrôler les dirigeants. Ceci est de nature, selon nos analyses, à contenir les ingrédients d'une modification plus profonde que la pratique actuelle ne le laisse paraître du gouvernement d'entreprise.

Il est intéressant de noter que, comme d'autres systèmes de contrôle, le *whistleblowing* est susceptible d'intégrer des approches fondées à la fois sur la conformité et sur le partage de valeurs. Il s'agit notamment, selon la relation triangulaire instaurée (cf. Figure 2) d'assurer aux salariés que la justice sera respectée, que la fraude sera sanctionnée, quel que soit le statut de son auteur (Stansbury et Barry, 2007: 245) et que le lanceur d'alerte ne subira aucune forme d'ostracisme. Cependant, dans la mesure où le contrôle interne des salariés sur les dirigeants encadre le pouvoir discrétionnaire de ces derniers, il tend à introduire, pour autant que les parties prenantes acceptent ce rôle, un mécanisme supplémentaire dans le système de gouvernement d'entreprise. L'introduction de la pratique de *whistleblowing* modifie ainsi le partage du pouvoir. La limite réside cependant dans l'acceptation ou non par les parties prenantes (salariés comme dirigeants) de cette extension du contrôle interne.

Les salariés, en tant que nouveaux acteurs du contrôle interne, peuvent exister à travers deux postures. Selon la première, ils sont susceptibles d'être instrumentalisés par les actionnaires pour servir des intérêts qui ne sont que très indirectement les leurs. Dans ce cas, nous considérons qu'ils "sont agis" et qu'une relation d'agence entre actionnaires et salariés est nouée (cf. Figure 2). Elle constitue la base de la légitimité du pouvoir donné au salarié de contrôler, même partiellement, ponctuellement, les dirigeants. Renforcé par cette légitimité, le salarié, en position d'agent, se plie à la règle de l'actionnaire, en position de principal, « tout en contrôlant la marge d'incertitude que lui confère son avantage en terme d'information » (Curien, 1994: 21). Le salarié assure ainsi son pouvoir à la fois vis-à-vis de l'actionnaire et vis-à-vis de ceux qu'il peut dénoncer. L'intrusion des salariés sur la scène du contrôle interne est instrumentalisée par les actionnaires afin d'affaiblir la latitude des dirigeants. Elle concourt à structurer de nouvelles relations qui transforment les règles du gouvernement d'entreprise, dès lors que les salariés participent à influencer les décisions des dirigeants et à limiter leur espace discrétionnaire (Charreaux, 1997). Le modèle de gouvernement d'entreprise reste un modèle actionnarial parce qu'il maintient l'objectif de maximisation de création de valeur pour les actionnaires. Toutefois, ce modèle est infléchi puisque la totalité des droits de contrôle sur les dirigeants n'est plus alloué aux seuls actionnaires mais partagé, même de manière occasionnelle avec les salariés-contrôleurs.

Selon la seconde posture, le salarié peut également exercer son pouvoir d'alerte afin de satisfaire ses intérêts. Le gouvernement d'entreprise est alors susceptible d'évoluer vers un modèle contractuel partenarial (Charreaux, 2002) qui prendrait davantage en compte les intérêts des salariés. A l'allocation de droit de contrôle sur les dirigeants

s'ajoute alors un objectif de maximisation de la valeur pour les parties prenantes, actionnaires et salariés. Ce scénario n'est probablement pas celui de la loi Sarbanes-Oxley qui se situe davantage dans une perspective de conversion à la financiarisation de l'économie que dans une démarche sociale. Le **Tableau 2** propose une synthèse des modèles de gouvernement d'entreprise susceptibles d'émerger, selon nous, du rôle joué par le salarié-contrôleur.

L'irruption d'un dispositif d'alerte éthique bouleverse ainsi potentiellement les schémas des parties prenantes sur le fonctionnement de l'entreprise, les rôles qu'elles y jouent. Elle s'immisce dans la culture, les valeurs et les pratiques de l'organisation. Aussi les modalités de mise en place de la pratique de whistleblowing sont-elles susceptibles d'emprunter des figures variées. Comme indiqué en **Figure 3**, celles-ci se déploient le long d'un continuum compris entre la reproduction délibérée d'une pratique et les prémices d'une modification plus radicale intégrant l'élargissement du domaine de l'alerte ainsi que le rôle nouveau de contrôleur du salarié.

Tableau 2. Effets probables du rôle joué par le salarié-contrôleur sur l'émergence de nouveaux modèles de gouvernement d'entreprise

Relation d'agence entre actionnaires et salariés	Gouvernance actionnariale Instrumentalisation de la relation d'agence par les actionnaires	Gouvernance partenariale Instrumentalisation de la relation d'agence par les salariés
Bénéficiaires d'un droit de contrôle sur le dirigeant	Actionnaires en Assemblée Générale Conseil d'administration Salariés-contrôleurs	Actionnaires en Assemblée Générale Conseil d'administration Salariés-contrôleurs
Bénéficiaires de la valeur créée dans l'entreprise	Maximisation de la valeur pour les actionnaires	Maximisation de la valeur pour un ensemble de parties prenantes (les actionnaires, les salariés)

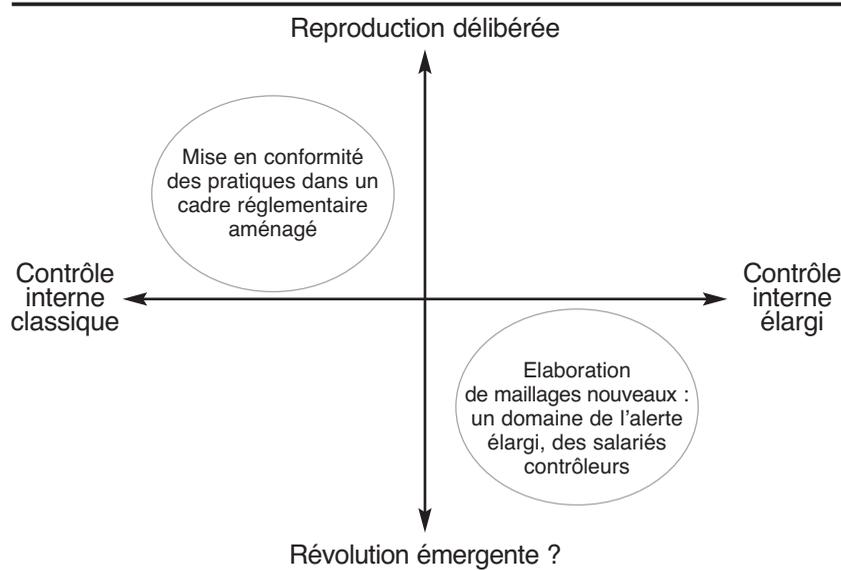


Figure 3. Les figures du déploiement des pratiques d'alerte éthique en France

Il est intéressant de noter, qu'en France, certaines centrales syndicales pressentent les bouleversements possibles des modèles de gouvernement d'entreprise. Elles se saisissent alors du problème de l'alerte pour revendiquer une redéfinition des rapports sociaux au travail. Elles développent une logique qui les conduit à instrumentaliser le dispositif d'alerte et à l'intégrer dans une démarche globale de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Les syndicats appréhendent la RSE avec une exigence de responsabilité des salariés et, plus spécifiquement, celle des cadres (RSC). Cette responsabilité ne s'entend pas comme allégeance à l'entreprise et obéissance aveugle à ses prescriptions. Elle se conçoit comme un engagement du salarié qui peut l'inciter à la désobéissance organisationnelle afin de prendre en compte les intérêts, le plus souvent hors de la sphère financière, des diverses parties prenantes.

Ainsi, de la stricte observance d'une obligation venue des Etats-Unis, on observe des voies différenciées de déploiement ; reproduction aménagée versus révolution potentielle. C'est sans aucun doute pour cette raison que les Etats membres de l'OCDE ont cherché, dès 2004, à développer un discours qui dépasse le strict cadre de la reproduction ou de l'adaptation de principes et pratiques de gouvernement d'entreprise pour l'inscrire dans un débat plus large, aux contours plus flous aussi, celui de la RSE.

CONCLUSION ET DISCUSSION

Dans cet article, nous interrogeons, au regard des pratiques d'alerte dans les dispositifs de contrôle interne, les possibles transformations du système de gouvernement pour les entreprises françaises. Plus précisément, nous nous focalisons sur l'impact probable d'un dispositif particulier, le *whistleblowing* qui nous vient d'outre-Atlantique. Que se passe-t-il lorsqu'une pratique de contrôle interne américaine est déployée au sein d'entreprises françaises cotées aux Etats-Unis ou au sein de filiales d'entreprises américaines établies en France ?

Rappelons ici que le point de vue adopté par la loi Sarbanes-Oxley et le référentiel COSO est celui d'une logique de financiarisation de l'économie. Le bon fonctionnement du marché financier suppose la confiance des investisseurs, rassurés par des règles de gouvernement efficaces. Sur ce dernier point, le rapport établi par Antonmattei et Vivien (2007) rappelle que le scandale Enron a mis en lumière l'inefficacité de manière globale des mesures existantes de contrôle des comptes et de direction de l'entreprise. Dans ce contexte, la question de l'importation d'une pratique prend une dimension particulière. En effet, comme le souligne Amable (2006), en France, l'empilement, même aménagé, d'une approche américaine, ébranle notre modèle de capitalisme en affectant les équilibres sociaux et les compromis institutionnels qui les accompagnent, au détriment des salariés.

Grâce à l'analyse de la littérature, des entretiens que nous avons menés et des données secondaires recueillies, nous avons pu révéler trois enjeux managériaux liés au déploiement, en France, d'une pra-

tique américaine de contrôle interne. Nous avons mis en évidence, dans la première partie, que ces enjeux concernent à la fois la redistribution des pouvoirs, les légitimités relevant du droit ou de l'idéologie, ainsi que le glissement du sens de l'alerte, de chaque côté de l'Atlantique. Puis, dans la seconde partie, nous avons tenté de dresser les figures du déploiement de l'alerte éthique en France, à travers les pratiques. Celles-ci varient de la reproduction délibérée d'une pratique à une modification plus radicale. Nous avançons l'hypothèse d'une possible révolution dans les pratiques de contrôle interne. En effet, des ingrédients contenus dans les principes qui sous-tendent la pratique d'alerte nous paraissent être de nature à modifier substantiellement l'exercice de ce contrôle. Nous traitons de deux ingrédients ou vecteurs de cette transformation que sont l'élargissement du domaine de l'alerte et le rôle nouveau de contrôleur du salarié. Ils conduisent à repenser la nature des rapports sociaux dans l'entreprise, et, plus particulièrement les liens d'emploi.

Cette réflexion conserve toutefois un caractère exploratoire tant les pratiques effectives d'alerte émergent en France, même si le contexte de leur déploiement fait depuis plus longtemps l'objet d'analyses (Gressier, 2005). Cependant, nous pensons que ces premiers enseignements constituent déjà une base féconde de discussion. Celle-ci peut être organisée autour de trois idées liées. La première concerne le périmètre de l'alerte, la deuxième a trait à la question de l'articulation de cette alerte éthique avec les autres dispositifs de contrôle interne déjà existants au sein des organisations. Enfin, la troisième concerne le salarié au cœur du dispositif de contrôle et qui dispose simultanément d'un pouvoir de contrôle et d'un pouvoir d'alerte.

Le périmètre de l'alerte peut s'étendre selon deux directions suivant la perception positive ou négative du dispositif par les acteurs. Certains peuvent trouver de la satisfaction en considérant une dimension éthique au contrôle. Dans ce cas, les signaux, positifs, lancés aux actionnaires, peuvent être perçus par des parties prenantes externes et diminuer ainsi l'exposition de l'entreprise à d'éventuelles sanctions pour non respect de l'éthique (Stansbury et Barry, 2007: 243). A l'inverse, et la position initiale de la CNIL (en 2005) en est le révélateur, un dispositif d'alerte, déclenché par les salariés, à l'encontre des dirigeants, mais aussi, éventuellement, de leurs collègues, peut provoquer réticence voire hostilité. Cette perception négative s'applique au niveau des valeurs ; l'alerte consiste à dénoncer et la dénonciation, souvent associée à la volonté de nuire, est connotée négativement (Weaver et Treviño, 1999). En outre, pour ce qui est du droit français, des domaines et des niveaux d'alerte sont déjà contenus dans ce qu'on appelle le droit d'expression (ex. art. L 461-1 du Code du travail). Il convient toutefois de préciser que si l'alerte s'exerce à un niveau individuel, le droit d'expression ci-dessus mentionné est un droit collectif.

Se pose alors la question du recouvrement, de la nouveauté de l'alerte éthique, telle que l'orientent la loi Sarbanes-Oxley, c'est-à-dire de l'articulation avec les dispositifs existants. Cette articulation se conçoit tant au plan de la cohérence des mécanismes (procédures compa-

tibles) que de leur philosophie (principes et valeurs qui les sous-tendent). Cette difficulté est évoquée par le monde syndical (CGT, FO, CFDT) en particulier sous l'angle de la participation à l'élaboration des dispositifs d'alerte. Convient-il qu'il n'y ait pas de mise en place de l'alerte éthique sans voie négociée ? Certains souhaitent que ce dispositif soit un complément, après les représentants du personnel, qui tiennent compte de la protection du lanceur d'alerte. D'autres considèrent que les dispositifs d'alerte, appuyés sur le droit d'expression, pourraient être étendus au-delà de la comptabilité ou de la finance, permettant ainsi aux salariés de peser sur les choix des entreprises. Enfin, et peut-être surtout selon nous, si les salariés sont placés au premier rang pour faire exister l'alerte, l'interrogation est patente sur les satisfactions qu'ils peuvent en obtenir.

L'engagement des salariés dans le contrôle interne pourrait apparaître comme une solution pour révéler l'information et réduire l'asymétrie entre actionnaires et dirigeants. En effet, les salariés, immergés dans l'entreprise, sont perçus comme des acteurs nombreux et compétents, d'autant plus susceptibles de se transformer en informateurs de pratiques illégales qu'ils sont concernés par l'avenir de leur entreprise (Antonmattei et Vivien, 2007). Toutefois, placer le salarié au cœur d'un dispositif de contrôle interne permettra-t-il de lever les difficultés pointées de manière consensuelle par les observateurs ? Comme tout système de contrôle, l'alerte éthique vise à atteindre son objectif initial — le renforcement de la confiance des actionnaires — en élaborant un dispositif qui stimule la cohérence et la prévisibilité des opérations (Stansbury et Barry, 2007: 241). En outre, l'apprentissage des salariés portant sur l'identification et la prévention des dysfonctionnements frauduleux est ainsi favorisé. Dans le même temps, toute instrumentalisation de l'alerte, qui serait perçue comme le moyen de conforter la position des dirigeants et non comme une démarche gagnant/gagnant entre parties prenantes, serait vouée à affaiblir, voire à discréditer le dispositif. À l'inverse, l'efficacité de l'alerte serait renforcée dès lors qu'un certain nombre de conditions seraient réunies. Parmi celles-ci, le périmètre des mécanismes de contrôle devrait être clairement délimité, la communication non ambiguë, et le système d'alerte éthique en adéquation avec les préoccupations des parties prenantes. Ces conditions permettraient de soutenir la coopération et de prévenir des comportements de rejet contre les dispositifs de contrôle (Stansbury et Barry, 2007: 257).

Nous voudrions, pour poursuivre la discussion, suggérer deux prolongements possibles pour cette recherche. Le premier concerne la confiance à un niveau individuel d'analyse et le second a trait au statut de l'alerte en privilégiant un niveau organisationnel d'analyse. Il nous semble qu'interroger plus avant le thème de la confiance des acteurs dans l'usage des dispositifs constitue une piste féconde. Celle-ci est entendue comme « mécanisme qui neutralise l'opportunisme et restaure la prévisibilité des comportements » (Karpik, 1998: 1045). En effet, la possibilité de recours à l'alerte éthique revêt deux facettes. Sur la première, l'alerte apparaît comme le moyen de garantir les actionnaires contre la fraude des dirigeants, de sécuriser leur investissement par une surveillance et, in fine, une moralisation des pratiques. Sur la

seconde facette, l'alerte, perçue comme une menace permanente, est susceptible d'entraver l'action collective par anéantissement de la confiance. Cette dernière permet et facilite les échanges, les partages d'information, l'expérimentation, l'apprentissage collectif, c'est-à-dire la coopération qui exige un minimum d'intégration des comportements des individus et des groupes (Crozier et Friedberg, 1977).

Si l'on déplace les préoccupations au niveau organisationnel, le statut de l'alerte permet de poser d'intéressantes questions et constituerait, selon nous, le second prolongement possible de cette recherche. Dans cette perspective, l'alerte peut en effet apparaître comme un dispositif de contrôle a priori, et finalement comme un moyen d'anticiper et de gérer les risques (Medina, 2006).

Les préconisations du rapport Antonmattei/Vivien, comme les réflexions de l'ORSE ou celles de cabinets d'audit, semblent ainsi s'orienter vers une transformation du statut de l'alerte éthique, orientant, ce faisant, ses finalités. Ces réflexions mériteraient alors d'être poursuivies dans le courant théorique proposé par Charreaux (2002), qui privilégie la vision partenariale à la vision purement actionnariale de la gouvernance. Selon cette acception, le gouvernement d'entreprise se préoccupe davantage de prévenir les conflits entre les parties prenantes ; les dispositifs d'alerte pourraient ainsi être étudiés par cet éclairage. Cette voie nous semble d'autant plus riche que les administrateurs demandent aujourd'hui au conseil d'administration de réaliser des cartographies des risques RSE portés par les différentes parties prenantes (rapport IFA, septembre 2007).

Enfin, nous voudrions insister sur le manque de recul aujourd'hui en France par rapport à la mise en place et à l'utilisation de l'alerte. Reste en effet posée une question centrale ; celle de son efficacité économique. Si l'on sait que l'alerte peut diminuer les coûts de contrôle exercé par l'actionnaire (Moberly, 2006) elle peut aussi paralyser les processus collaboratifs sans garantie certaine que les intérêts de ceux pour qui elle a été pensée ne soient assurés.

Note. Cette production s'inscrit dans le cadre d'un projet financé par l'Agence Nationale de la Recherche : Le potentiel régulateur de la RSE. Les auteurs tiennent à remercier les évaluateurs pour la qualité de leurs remarques et conseils.

Sandra Charreire Petit est professeur à l'Université Paris Sud 11. Elle y dirige le PESOR (EA 3546), mention gestion des organisations et le M2 recherche "Organisation, Stratégies et Risques". Ses recherches portent sur l'apprentissage organisationnel, le pilotage des changements et, plus récemment, sur le pilotage des systèmes éthiques dans les organisations.

Joëlle Surply est maître de conférences à l'Université Paris Sud 11 et membre du PESOR. Elle dirige le M2 professionnel "Contrôle de gestion sociale et RH". Ses recherches portent sur l'apprentissage organisationnel, la gouvernance et les questions de responsabilité sociale des organisations.

RÉFÉRENCES

- Amable, B. 2006
Le modèle européen ébranlé,
Sciences humaines, 176, 40-43.
- Antonmattei, P. H.,
et P. Vivien 2007
Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives, Collection des rapports officiels, Paris : La Documentation Française. Site internet : lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000335/0000.pdf
- Appelbaum, S. H.,
K. Grewal, et H. Mousseau 2006
Whistleblowing: International Implications and Critical Case Incidents, *Journal of American Academy of Business*, 10: 1, 7-13.
- Argyris, C.,
et D. A. Schön 1996
Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Reading, MA : Addison Wesley.
- Aron, R. 1972
Etudes politiques, Paris : Gallimard.
- Autorité des Marchés Financiers 2006
Recommandation de l'Autorité des marchés financiers sur le "Dispositif de contrôle interne : Cadre de Référence" faci.com/fo/aff_file.asp?id=169
- Berry, B. 2004
Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16: 1, 1-11.
- Boughanmi, A.,
et B. Deffains 2006
Droit, gouvernance d'entreprise et structure du système financier : une analyse économétrique du cas français (1980-2004), *Finance Contrôle Stratégie*, 9: 4, 33-66.
- Charreaux, G. (Ed.) 1997
Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits, Paris: Economica.
- Charreaux, G. 2002
Variation sur le thème "À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise", *Finance Contrôle Stratégie*, 5: 3, 5-68.
- Cohen, W. M.,
et D. A. Levinthal 1990
Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35: 1, 128-152.
- Crozier, M.,
et E. Friedberg 1977
L'acteur et le système, Paris : Seuil.
- Curien, N. 1994
Régulation des réseaux : approches économiques, *Annales des Mines : Réalités industrielles*, octobre, 21-26.
- Dahl, R. 1957
The Concept of Power, *Behavioral Science*, 2: 3, 201-215.
- de Bry, F. 2006
Salariés, héros ou délateurs ? Du whistleblowing à l'alerte éthique, *Lettre du management responsable*, 6, octobre, 1-13.
- de Pover, M.-F. 2006
Le "whistle blowing" anglo-saxon ou comment mettre en place un système "d'alertes éthiques" dans les pays de tradition civiliste sans créer une chasse aux sorcières ou une mesure disproportionnée par rapport à la poursuite d'un objectif légitime : la lutte contre la fraude interne, *Bulletin d'informations ALCO*, 7 : janvier, 4-14.
- Délégation internationale pour l'audit et la comptabilité (DIPAC) 2006
Vues de presse internationale, 82, mai. Disponible électroniquement à : www.dipacint.com/content/download/660/2650/version/1/file/VDP_82.pdf
- Eliet, G. 2005
Whistleblowing : quel système d'alerte éthique pour les entreprises françaises ?, Les cahiers de l'éthique n° 2, Paris : Cercle d'Éthique des Affaires.
- Ernst & Young 2007
Enquête européenne sur les risques de fraude en entreprise. Paris : Ernst & Young. www.ey.com/global/content.nsf/France/Press_release_etude_fraude_04062007
- Fayol, F. 2005
Droit d'alerte et whistleblowing : donner du sens et négocier, *Cadres-CFDT*, 414, avril, 37-43.
- Fielding, N. G.,
et J. L. Fielding 1986
Linking Data, Newbury Park, CA: Sage.
- Fukuyama, F. 1995
Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York : Free Press.
- Gressier, F. 2005
Les systèmes d'alerte éthique : une conception bien désagréable de la démocratie d'entreprise, *InFOjuridique*, 50: 47-54.
- Institut Français des Administrateurs (IFA) 2007
Les administrateurs de sociétés cotées et la responsabilité sociétale des entreprises, Paris : IFA.
- Johnson G., K. Scholes,,
R. Whittington, et F. Frery 2005
Stratégique, 7e édition, Paris : Pearson.
- Karpik, L. 1998
La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson, *Revue économique*, 49: 4, 1043-1056.
- Koenig, G. 1993
Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de gestion des ressources humaines*, 9: 4-17.
- Koenig, G. 2005
Etudes de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne, *Actes de la XVIe conférence de management stratégique*, Angers. www.strategie-aims.com/angers05/res/68-874rd.pdf

■ La Porta, R.,
F. Lopez-de-Silanes,
A. Schleifer, et R. Vishny 1999
The Quality of Government, *Journal
of Law, Economics and Organization*,
15: 1, 222-279.

■ Maxwell, J. A. 2005
*Qualitative Research Design:
An Interactive Approach*, 2e édition,
Thousand Oaks, CA : Sage.

■ Medina, Y. 2006
L'alerte éthique, outil pour la GRH
et le "risk management", *Lettre du
management responsable*, 6, octobre,
2-7. [www.esdes-recherche.net/
PDF%20Lettres/YMedina.pdf](http://www.esdes-recherche.net/PDF%20Lettres/YMedina.pdf)

■ Ménard, C. 1997
L'économie des organisations, Paris :
La Découverte.

■ Miles, M. B.,
et A. M. Huberman 2003
Analyse des données qualitatives,
2e édition, Bruxelles : de Boeck
Université.

■ Mintzberg, H. 1986
Le pouvoir dans les organisations,
Paris : Editions d'organisation.

■ Moberly, R. E. 2006
Sarbanes-Oxley's Structural Model to
Encourage Corporate Whistleblowers,
Brigham Young University Law Review,
2006 : 5, 1107-1176.

■ Near, J. P.,
et M. P. Miceli 1985
Organizational Dissidence: The Case
of Whistleblowing, *Journal of Business
Ethics*, 4: 1, 1-16.

■ Near, J.P.,
et M. P. Miceli 1996
Whistleblowing: Myth and Reality,
Journal of Management, 22: 3,
507-527.

■ Near, J. P., M. T. Rehg,
J. R. Van Scotter,
et M. P. Miceli 2004
Does Type of Wrongdoing Affect the
Whistleblowing Process?, *Business
Ethics Quarterly*, 14: 2, 219-242.

■ Ordre des Experts Compta-
bles et des Comptables Agréés
(OECCA) 1977
Le contrôle interne, Etude présentée à
l'occasion du 32e Congrès national,
Paris, Conseil Supérieur de l'Ordre des
Experts Comptables.

■ Parsons, T. 1969
Politics and Social Structure,
New York : Free Press.

■ Pesqueux, Y. 2007
Ethique et gouvernance : la dualité
hard law/soft law, *Revue française de
gouvernance d'entreprise*, 1: 35-48.

■ Rehg, M. T.,
M. P. Miceli, J. P. Near,
et J. R. Van Scotter 2004
Predicting Retaliation against
Whistleblowers: Outcomes of Power
Relationships within Organizations,
*Academy of Management Annual
Meeting Proceedings*, SIM: E1-E6.

■ Stansbury, J. M.,
et B. Barry 2007
Ethics Programs and the Paradox
of Control, *Business Ethics Quarterly*,
17 : 2, 239-261.

■ Trade Union Advisory
Committee (TUAC) 2004
La révision des principes OCDE de
gouvernement d'entreprise : une
évaluation du secrétariat du TUAC,
Paris : TUAC. [www.tuac.org/fr/public/e-
docs/00/00/01/0B/document_doc.phtml](http://www.tuac.org/fr/public/e-docs/00/00/01/0B/document_doc.phtml)

■ Weaver, G. R.,
et L. K. Treviño 1999
Compliance and Values Oriented
Ethics Programs: Influences on
Employees' Attitudes and Behavior,
Business Ethics Quarterly, 9: 2, 315-
335.

■ Yin, R. K. 1990
*Case Study Research: Design and
methods*, Newbury Park, CA : Sage.