

Les conflits d'intérêts à l'épreuve des lanceurs d'alerte : recherche-intervention dans le cadre de la réglementation Sapin II

Patrice Cailleba, Nicolas Dufour

DANS **ANNALES DES MINES - GÉRER & COMPRENDRE** 2020/4 N° 142 , PAGES 27 À 38
ÉDITIONS **INSTITUT MINES-TÉLÉCOM**

ISSN 0295-4397

DOI 10.3917/geco1.142.0027

Date de mise en ligne : 09/12/2020

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2020-4-page-27?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Institut Mines-Télécom.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Les conflits d'intérêts à l'épreuve des lanceurs d'alerte : recherche-intervention dans le cadre de la réglementation Sapin II

Par Patrice CAILLEBA
et Nicolas DUFOUR
Paris School of Business

Cet article envisage une problématique essentielle en gestion des risques et inhérente à la fonction de *risk manager*, la capacité des gestionnaires de risques à réaliser et à faire 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 depuis le dispositif anticorruption de la loi 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.

Introduction

Le conflit d'intérêts concerne « des situations dans lesquelles un acteur chargé d'émettre un jugement ou de prendre une décision dans l'intérêt d'autres personnes risque d'être indûment influencé par un intérêt second » (Hauray, 2015 ; Davis et Stark, 2001). Concrètement, le conflit d'intérêts surgit lorsque l'intérêt personnel se heurte à l'intérêt – public ou privé – que l'on est en charge de défendre (Schmidt, 2006).

L'entreprise offre un « concentré de situations de conflits » (Magnier, 2013), où les intérêts des salariés, des fournisseurs et des clients s'entrechoquent et entrent en concurrence. Ces intérêts opposés ont fait l'objet dès le XIX^e siècle de « conventions réglementées » entre une société et ses dirigeants, ou son actionnaire majoritaire, auxquelles fait référence le code du commerce depuis 1966 (*Ibidem*). Toutefois, même si le concept de conflit d'intérêts voit sa notoriété s'accroître à chaque nouveau scandale, son absence littérale du champ du droit (Rebut, 2013) et sa plasticité ont peut-être affaibli son influence. Davis et Stark (2001), entre autres, ont cherché à savoir si les conflits d'intérêts pouvaient être maîtrisés. Au-delà des aspects de prévention et de sanction, Magnier (2013) abordait de son côté la difficulté à réaliser un diagnostic dans l'entreprise : le large spectre des intérêts s'étend en effet du degré « perçu » ou « apparent » à un degré « potentiel » avant, éventuellement, de devenir « concret » et « réel » (*Ibidem*).

Devant la position ambiguë du législateur eu égard au conflit d'intérêts (voir *Infra*) et face à la prolifération des affaires qui interpellent l'opinion publique, la solution de la prévention passe par une réflexion fine sur les pratiques individuelles. Or, la divulgation de certaines de ces pratiques individuelles a trouvé, ces dernières années, un relais au travers de la figure du lanceur d'alerte.

Near et Miceli ont défini, dès 1985, le lancement d'alerte, *whistleblowing* en anglais, comme « la divulgation, par des membres anciens ou actuels d'une organisation, de pratiques illégales, immorales et illégitimes sous le contrôle de leurs employeurs auprès de tiers [personnes et organisations] qui peuvent prendre des mesures⁽¹⁾ » afin de limiter ou sanctionner ces pratiques (Near et Miceli, 1985). 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 présenté par les universitaires américaines.

⁽¹⁾ “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.”

Pourtant, ces pratiques illégitimes ou immorales, même si elles se réduisent au profit de pratiques qui sont dès lors déclarées illégales, continuent d'alimenter les chroniques judiciaires. La Commission européenne estime 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 an seulement pour les marchés publics (UE, 2017).

Depuis 2016, le dispositif anticorruption de la loi Sapin II, tout en venant renforcer la protection du lanceur d'alerte, permet de mettre en question les actions qui n'ont pas de caractère illégal, mais qui peuvent néanmoins représenter une menace pour l'intérêt général (Assemblée nationale, 2016 B). Cette disposition propose ainsi de considérer, en plus de la nécessaire vigilance vis-à-vis de la légalité des opérations, la subjectivité de l'acteur.

Dans le cadre de cet article, nous nous intéressons aux conflits d'intérêts tels qu'ils peuvent être identifiés et dénoncés par des lanceurs d'alerte dans le cadre de la loi Sapin II. Au sein des organisations, certains agents constituent des ressources-clés dans le dispositif de contrôle (Dufour et Aubry, 2019) et donc dans la divulgation possible des alertes : il s'agit des *risk managers* (RM). Parce que leur fonction leur impose d'avoir les yeux rivés sur les dysfonctionnements organisationnels, ceux-ci sont en première ligne pour constater ces mauvaises pratiques (Dufour et Bernard, 2019). Par la nature et l'étendue de leurs fonctions, ils représentent, par conséquent, les premiers lanceurs d'alerte potentiels au sein de l'entreprise.

Cependant, les études consacrées au lien existant entre les RM et les alertes sous-estiment cet aspect et font rarement entendre les experts eux-mêmes (Dufour et Darsa, 2016). Peu en effet abordent le problème de la qualification des alertes de manière à aider les RM au moment où ils deviennent lanceurs d'alerte en interne et identifient le coût du risque pour l'entreprise (Tavakolian, 1994 ; Dufour et Darsa, 2018 ; Nawawi et Salin, 2019).

Partant de ce constat, 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. Nous articulons notre réflexion à partir de la définition donnée par Near et Miceli qui distinguent les méfaits selon leur caractère illégal (partie I) ou illégitime (partie II)⁽²⁾. De fait, aux marges de la légalité, il y a la légitimité avérée – ou non – de l'individu à entreprendre telle ou telle action. Cette légitimité de l'action entreprise peut alors servir *a posteriori* de justification à un conflit d'intérêts. Nous illustrerons chaque partie d'études de cas concrets tirés d'une recherche-intervention effectuée au sein d'une mutuelle de santé prévoyance et d'une banque, tout en soulignant les limites face auxquelles nous proposons des solutions.

⁽²⁾ Nous n'abordons pas dans cet article l'aspect immoral du méfait.

Le rappel de la loi : les conflits d'intérêts et le lanceur d'alerte (Sapin II)

Les conflits d'intérêts

Selon Davis et Stark (2001), l'expression de conflits d'intérêts n'a été, *lato sensu*, abordé pour la première fois dans la jurisprudence américaine qu'en 1949. Il fallut attendre ensuite 1967 afin qu'un dictionnaire de droit fasse état de « conflit d'intérêts », puis 1971 pour que l'expression fasse son entrée dans un dictionnaire de langue anglaise (Luebke, 1987). Principalement, il s'agissait d'opposer l'intérêt public (celui exigé par la profession) à l'intérêt privé (souvent directement ou indirectement pécuniaire). Par la suite, l'utilisation de cette expression se généralisa progressivement dans les codes d'éthique (Tongue, 1984), en même temps que s'élargissait la simple opposition public/privé pour le définir.

Des travaux en sciences de gestion comme en sciences politiques montrent l'intérêt de cette thématique et conçoivent des cadres de réflexion gestionnaires liés à ce risque (Liu, 2015 ; Courty et Milet, 2018 ; Hauray, 2018 ; Teichmann *et al.*, 2018). Toutefois, peu de ces recherches abordent l'enjeu au travers d'études de cas ou de dispositifs enracinés de détection de conflits d'intérêts.

Dans un numéro spécial de la revue *Pouvoirs* consacré au conflit d'intérêts, Mény (2013) revient sur l'histoire particulière de ce concept en France. Il explique, à la lumière de l'histoire hexagonale, la « singularité » nationale à ne pas comprendre le conflit d'intérêts. Sous l'Ancien Régime, l'achat de charges et de fonctions publiques faisait coïncider intérêt public et intérêt privé, au vu et au su des gouvernants qui justifiaient cet état de fait : les deux intérêts se superposant, la chose publique – à savoir le Royaume et son Roi – pouvait en ressortir gagnante. Il est indéniable que derrière ce laisser-faire se cachait une proto-théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), dont les racines et les limites apparaissent déjà chez Machiavel⁽³⁾.

Remplaçant le Roi par l'État au service de la Nation, la Révolution française devait résoudre ces conflits public/privé en mettant en avant l'intérêt général. Toutefois, l'opposition public/privé ne limite pas, ni ne définit le conflit d'intérêts. Cette conception a longtemps occupé le législateur (Rapport Commission Sauvé, 2011) ainsi que les organisations internationales. À titre d'exemple, l'OCDE définit le conflit d'intérêts comme « un conflit entre la mission publique et les intérêts privés d'un agent public, dans lequel il possède à titre privé des intérêts qui pourraient influencer indûment la façon dont il s'acquitte de ses obligations et responsabilités » (Magnier, 2013).

⁽³⁾ « Mais (...) lorsque vous voyez votre ministre penser plus à lui qu'à vous, et que parmi toutes les actions il cherche son profit, un tel homme ne sera jamais un bon ministre, jamais vous ne pourrez vous y fier » (Machiavel, 1996, pp. 169-170).

En fait, il faut plutôt considérer et penser l'intérêt personnel au milieu d'une multitude de choix et d'autres intérêts⁽⁴⁾, à savoir public/privé, mais aussi public/public ou privé/privé (Mény, 2013) :

- L'opposition public/privé renvoie à la personne privée qui, dans le cadre d'une opération ou d'une mission pour le compte d'une organisation publique au nom de l'intérêt général, ne prend pas les décisions optimales, mais détourne dans son propre intérêt les résultats de l'action demandée.
- L'opposition privé/privé transforme l'intérêt général de l'organisme public en intérêt privé d'un autre organisme (ou personne) privé. Si l'intérêt public n'est pas lésé, c'est à présent un autre intérêt – privé celui-ci – qui en pâtit. Les mandats croisés accordés dans les comités de direction d'entreprises privées constituent un parfait exemple.
- L'opposition public/public renvoie aux intérêts divergents, voire quelquefois opposés, entre des élu(e)s cumulant des mandats au sein de différentes organisations publiques, chacun entrant en compétition pour la manne publique et favorisant *in fine* un territoire où ils/elles ont des attaches électorales. Il y a alors conflit d'intérêts car les choix réalisés se font au détriment de l'égalité et de l'impartialité exigées par l'intérêt public. Pour autant, il peut ne pas y avoir d'enrichissement personnel direct, voire indirect.

Or, comme le souligne Rebut (2013), le conflit d'intérêts est, sans doute aucun, absent du droit pénal français en tant que notion *per se*. Nonobstant cela, les situations de conflit d'intérêts sont largement réprimées par ce même droit au travers, entre autres, de deux notions :

- L'abus de biens sociaux, considéré par certains comme « archétype de la sanction de conflits d'intérêts » (Magnier, 2013) en droit des affaires ;
- La prise illégale d'intérêts qui a l'avantage « de saisir l'ensemble des situations de conflits d'intérêts » (Rebut, 2013) en s'attachant non à la contradiction (multiple) des intérêts (souvent obscurs), mais à leur dividende même.

Malgré l'existence de ces deux notions et leur utilisation récurrente dans les chroniques judiciaires, l'impression générale d'une impunité des conflits d'intérêts demeure. Cela a certainement partie liée avec le faible nombre de condamnations, à savoir moins de 40 par an jusqu'en 2011 (Rapport Commission Sauvé, 2011), mais aussi avec le tropisme autour de l'agent public et du conflit public/privé.

Ce tropisme a été battu en brèche par le nombre de scandales publics et privés révélés par des lanceurs d'alerte. L'importance et la diversité de ces déviations organisationnelles (Cappelletti, 2010) ont amené le législateur français à donner une définition du lanceur d'alerte et à encadrer son action.

⁽⁴⁾ Mény (2015) fait état de la différence culturelle importante entre cultures protestante et catholique pour rendre compte de l'importance différente accordée au conflit d'intérêts. Nous ne développerons pas ce point dans notre article.

La loi Sapin II

En application de la loi américaine dite *Sarbanes-Oxley* (SOX, 2002), un premier système d'alerte éthique a été mis en place en France dans les entreprises évoluant sur le territoire américain (Assemblée nationale, 2016 A). De façon « très hétérogène et disparate » (Mauduit, 2008), cette loi a connu une application difficile pour des raisons autant culturelles que légales (de Bry, 2008 ; Charreire Petit et Surply, 2008).

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⁽⁵⁾ (Cailleba, 2018, 2019). L'article 6 (Assemblée nationale, 2016 B) définit officiellement le lanceur d'alerte comme « 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 grave pour l'intérêt général, dont elle a eu personnellement connaissance⁽⁶⁾ ».

Interne ou externe, le lanceur d'alerte voit le champ de son action élargi dans l'espace – de la fiscalité jusqu'à la sécurité sanitaire et l'environnement (Meyer, 2016) – et dans le temps – la loi fait référence au risque présent (le « préjudice ») et futur (la « menace »). Toutefois, l'alerte ne peut concerner ni le secret défense, ni le secret médical, ni le secret des relations entre un avocat et son client (article 6).

Dans les détails, le lanceur d'alerte est déclaré irresponsable « dès lors que [la] divulgation est nécessaire et proportionnée à la sauvegarde des intérêts en cause » (Assemblée nationale, 2016 B, article 7). Pour autant, il peut être poursuivi pour diffamation à hauteur de 30 000 euros dans le cas contraire (article 13). Dans tous les cas, les représailles à son encontre sont sanctionnées (articles 10 et 15), et tous ceux qui font obstacle à l'alerte risquent jusqu'à un an de prison et 15 000 euros d'amende (article 13).

L'article 8 indique que toute organisation publique ou privée « d'au moins 50 salariés » doit mettre en place des « procédures appropriées de recueil des signalements » (Assemblée nationale, 2016 B) afin de

⁽⁵⁾ Jusqu'à récemment, l'arsenal juridique français était jugé « incomplet » (Transparency international, 2013).

⁽⁶⁾ Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, JORF n°0287 du 10 décembre 2016, texte n°2.

canaliser l'alerte potentielle. Il est à noter que les syndicats n'apparaissent pas dans la loi et n'ont donc aucun pouvoir, hors celui d'influence. Concernant le circuit de la divulgation, le même article stipule que l'alerte doit être transmise obligatoirement au supérieur hiérarchique, direct ou indirect, qui doit « dans un délai raisonnable » vérifier la recevabilité du signalement et y répondre. En cas de non-traitement ou d'un délai supérieur à trois mois, le lanceur d'alerte peut informer l'autorité judiciaire, l'autorité administrative ou tout ordre professionnel et en informer le public, d'autant plus lorsqu'il s'agit « de danger grave et imminent ou en présence d'un risque de dommages irréversibles » (Assemblée nationale, 2016 B, article 8).

Enfin, en matière de protection du lanceur d'alerte, la confidentialité est de rigueur sous peine d'emprisonnement et d'une amende de 30 000 euros (Assemblée nationale, 2016 B), qu'il s'agisse du lanceur d'alerte, des personnes visées par l'alerte ou des informations recueillies. Même l'autorité judiciaire ne peut lever cette confidentialité qu'avec le consentement du lanceur d'alerte lui-même (article 9).

Le détail des dispositifs comme les mesures qui permettent d'assurer la confidentialité ne sont pas précisés dans la loi. Il appartient aux entreprises de les créer, en même temps que de les tester pour éviter tout problème de conformité avec la loi. Ceci passe évidemment par la formation des équipes RH en particulier et de l'ensemble des cadres et salariés en général.

Afin de compléter de tels éléments, notre troisième partie intègre un traitement *via* différentes études de cas, relatives à des enjeux de conflits d'intérêts.

Identifier le caractère illégitime d'une action pour limiter les conflits d'intérêts

Une fois considéré et mis de côté l'aspect légal, le conflit d'intérêts est souvent envisagé comme une affaire d'interprétation et de perception. L'argument fallacieux avancé serait celui-ci : « Si ce n'est pas interdit par la loi, c'est donc légal. » Ainsi certains individus agissent-ils en se trompant ou en trompant les autres. Ce faisant, ils justifient *a posteriori* une action au titre d'une simple mésinterprétation. Dans le cadre de la définition de Near et Miceli (voir *Supra*), ces méfaits sont directement liés à la légitimité de l'action individuelle entreprise. Il convient alors de s'interroger sur les ressorts de la légitimité et *a fortiori* de l'illégitimité, au vu de la littérature scientifique.

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).

Weber (2003) est l'un des premiers auteurs à avoir identifié trois types de légitimité : traditionnelle, charismatique et rationnelle-légale. 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 (rationnelle-légale). Cette tripartition webérienne a été reprise, *mutatis mutandis*, 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⁽⁷⁾ » (Suchman, 1995). Pourtant, la conception de la légitimité ne fait pas l'objet de l'unanimité. S'il demeure difficile de mesurer la légitimité (Bozeman, 1993 ; Low et Johnston, 2008 ; Suchman, 1995), l'illégitimité, quant à elle, est produite par l'absence de conformité avec l'idée de légitimité, lorsque celle-ci fait défaut :

- en nature dans 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), on distingue trois types de légitimité : la légitimité en tant que propriété, la légitimité en tant que processus et la légitimité perçue. Chaque type de légitimité permet de mieux comprendre et d'identifier les conflits d'intérêts.

Pour traiter les différents aspects de légitimité associés à la gestion des conflits d'intérêts, nous avons proposé différentes études de cas menées en recherche-intervention en entreprise (Savall et Zardet, 2004 ; Buono *et al.*, 2018). Ces dispositifs de recherche au sein même des organisations ont permis l'observation et la collecte de cas de conflits d'intérêts. En tant que *risk managers*, nous avons eu à traiter directement de cas observés, dans le cadre des dispositifs de gestion des risques et de résolution d'incidents. Pour ces raisons, les différents cas présentés sont anonymisés. Nous partions du principe qu'il s'agissait de la manière la plus adaptée d'avoir accès à un terrain de recherche sensible et dont l'accès est difficile (Coghlan et Brannick, 2001). Cela permettait également de compléter les travaux de notre revue de littérature, produits parfois *via* des entretiens, mais restant très largement des observations réalisées d'un point de vue externe aux organisations (Yin, 1981 ; Yin, 1994). Enfin, le recours à plusieurs cas d'études nous semblait nécessaire pour disposer d'un terrain d'observation suffisant sur la notion de conflits d'intérêts, qu'il s'agisse de cas de conflits avérés ou potentiels.

Légitimité en tant que propriété

D'abord, on reconnaît une légitimité en tant que propriété (*legitimacy-as-property*) qui est attachée, ou non, aux collaborateurs concernés. Dans ce cas, la légitimité est une « ressource opérationnelle » (Suchman, 1995) ou un « actif intangible » (Gardberg

⁽⁷⁾ "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."

et Fombrun, 2006) qui peut être acquis (George *et al.*, 2006), perdu (Ahlstrom et 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'attributs officiels ou matériels qui conduit à prendre des décisions illégitimes, souvent facilitées par le cumul de fonctions et/ou de mandats.

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'intérêts et de la corruption en 2017. Cette banque est une succursale d'une banque internationale. Elle comprend 1 000 collaborateurs en France et plus de 100 000 clients. Nous intervenons en tant que *risk managers* en recherche-intervention transformative afin de revoir le dispositif de contrôle interne, notamment pour l'adapter au dispositif réglementaire Sapin II. Dans cette entité, les dispositifs de contrôle, de recensement des risques de corruption et de conflit d'intérêts, de procédure d'alerte professionnelle, 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, dans le cadre de la mise en conformité avec cette loi, 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 auprès de ces mêmes partenaires sociaux et collaborateurs sur ce dispositif. Ces formations de sensibilisation ont donné lieu à différentes situations d'alertes professionnelles, en partie poussées par les contrôles dédiés. En effet, comme le souligne le directeur général adjoint de l'entité : « Sapin II, c'est encore une couche de superposition réglementaire. En soi, cela ne révolutionne pas les choses dans notre contexte où l'on applique des politiques internationales de groupes sur la fraude fiscale, l'abus de marché, la corruption. Cela a néanmoins permis aux locaux ici en France de se rappeler qu'il y avait ces réglementations. Le *Bribery Act* anglais date du début des années 2000. Certains avaient tendance à l'oublier et tant que l'on n'a pas de cas détecté, on n'est jamais conscient du danger. »

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 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 constatées de documents et les témoignages de clients, ont permis de qualifier ces cas en tant que fraudes avérées. Le rôle des *RM* face à ces 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 la 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 que l'on va subir une pression potentielle de la part des agences et des commerciaux, que cela peut être *anti-business*, 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 coercitifs 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, afin de mettre à la fois en avant son caractère effectif et son côté vertueux du fait de la dissuasion qu'il permet à moyen terme.

Certains cas également détectés concernaient des pratiques de favoritisme commercial de certains clients au détriment d'autres, notamment en raison de cadeaux que recevaient directement des commerciaux ou responsables commerciaux de la part de ces clients. Comme l'évoque ce *compliance officer* : « Cela a toujours existé, le tout est d'arriver à les détecter ces pratiques de cadeaux et invitations. On ne vise pas la boîte de chocolats ou même la bouteille de vin à 100 euros. On vise les cas disproportionnés. » Ainsi, à titre illustratif, le lancement de contrôles dédiés (enregistrement téléphonique et écoute des opérations de marchés, analyse des réclamations clients sur des collaborateurs, rapprochement entre registre des colis reçus et registre des cadeaux déclarés, audit et enquêtes des processus commerciaux, de gestion



Tiepolo (Gianbattista), *La luce dell'intelligenza vince l'oscurità dell'ignoranza*, détail d'une fresque de la Villa Cordelina à Montecchio Maggiore près de Vicence, 1743

« Les contrôles et témoignages permettent de qualifier les fraudes. »

d'actifs et de gestion de fortune) a permis de détecter différents cas. Au titre de ces cas figurent :

- le fait pour un gérant de fortune d'avoir donné des informations privilégiées à un client à la suite de l'invitation dans une résidence de vacances ;
- le fait pour un client d'avoir bénéficié de rabais tarifaires indus (rendant le compte client non rentable pour la banque) à la suite de différents cadeaux (stylos, montres de marque) et invitations (restaurants luxueux) au collaborateur par lesdits clients.

Même sur un dispositif en place depuis longtemps, il convient de réaffirmer le positionnement du contrôle interne par des actions de contrôle concrètes et ciblées. Le ciblage était ici sur les collaborateurs internes, et notamment les plus exposés aux risques de conflits d'intérêts, car en lien direct avec des clients, et ce, sur des enjeux financiers importants.

Étude de cas n°2 réalisée 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 avec le dispositif Sapin II. Ce dispositif n'était pas en place avant notre étude de cas. Notre recherche-intervention en tant que *risk managers* a consisté, en tant que recherche-intervention transformative, à définir et mettre en place sur un an les briques du dispositif (cartographie des risques, formations, contrôles permanents dédiés anticorruption, dispositif d'alertes professionnelles, etc.). Dans ce second cas, la culture de la conformité était bien moins prononcée que dans le premier. 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 ainsi que d'éventuels risques pour la mutuelle. À titre d'exemples, on a constaté dans les relations entre les fournisseurs et les entités des cas 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. L'absence de politiques cadeaux et invitations a permis la réception par certains collaborateurs de cadeaux incitatifs, biaisant ainsi des choix de prestataires par exemple. Ces pratiques avaient pour conséquences des surcoûts ou des décisions de choix de fournisseurs non optimales pour la mutuelle.

Dans ce contexte d'entreprise, et face à ces pratiques, la fonction gestion des risques de la mutuelle a été confrontée à des remontées d'alertes. Toutefois le contexte de faible culture de conformité et la pluralité d'alertes à faire remonter ont généré 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 faire 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 a consisté à savoir quelles alertes faire 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.). En effet, nos contrôles ont vite révélé des pratiques de conflits d'intérêts et des cas avérés. Par exemple, une directrice de projet stratégique a été invitée à une conférence d'une semaine dans une résidence balnéaire, le tout pris en charge par les fournisseurs. L'objectif de cette conférence était, pour la directrice, d'établir un réseau de fournisseurs dans le but d'avoir une liste réduite de fournisseurs critiques pour un appel d'offres à venir. Le budget fournisseur de cet appel d'offres dépassait les 3 millions d'euros. Aussi, au regard des enjeux, être invitée à une conférence d'une semaine avec experts-intervenants, hôtels et restaurants pris en charge, pour un montant estimé à plus de 4 000 euros pour la semaine, pouvait engendrer un conflit d'intérêts. Le risque était pour la mutuelle de biaiser le choix de la liste des fournisseurs identifiés à venir. La préconisation de la gestion des risques a été de refuser cette invitation ou de la faire prendre en charge par l'entreprise en assistant à tout ou partie de la conférence. Cette préconisation a été suivie d'effet par la mutuelle.

Un autre cas consistait pour une responsable achats et relations fournisseurs d'avoir fait travailler l'entreprise de son mari, dans le cadre de travaux d'aménagements au sein de la mutuelle. Un tel cas était en soi la conséquence d'une politique achats visant à faire travailler en priorité des entreprises locales pour des raisons notamment de RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Toutefois, le contrôle réalisé en recherche-intervention a démontré que le choix du fournisseur a conduit à une surfacturation de 30 % par rapport à ce que la mutuelle aurait pu obtenir en termes de positionnement-prix d'autres fournisseurs si un appel d'offres impartial avait été mené à terme. En outre, le manque d'approfondissement de cette situation lors de l'appel d'offres a également conduit à disposer d'une prestation sans véritable suivi qualité. Un allongement des délais de livraison a été constaté.

Cela pose la question de la priorisation des 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. « On veut éviter l'effet massue, on sait que l'on a des cas et que cela peut remonter si vous faites bien vos contrôles. Mais cela pourrait être contre-productif au global d'aller trop loin », nous indique un des managers reçus en entretien.

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 (instances représentatives du personnel) 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 essaie de s'en servir pour prioriser les cas à traiter. Mais cela donne lieu à des cas où on doit nous-mêmes revoir nos priorités si cela est trop sensible pour la mutuelle », nous confiait le directeur-adjoint.

Légitimité en tant que processus

La littérature scientifique identifie également 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 et Luckmann, 1966). Cette légitimité est transitoire et toujours en cours de formation : elle est ainsi un processus qui « doit être constamment créé, recréé et conquis » (Hallström et Boström, 2010). La littérature (Suddaby *et al.*, 2017) rattache ce type de légitimité à certaines organisations que Mintzberg (1982) qualifie de configurations organisationnelles simples (*i.e.* entrepreneuriales), *ad hoc* ou même politiques 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.

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 et investissements, etc. La difficulté résidait dans le fait que cette évaluation des risques devait à la fois être crédible et refléter 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'intérêts 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'intérêts. 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'intérêts. La limite entre l'illégitime et l'inacceptable est que l'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'intérêts. Sans notre engagement de terrain et associatif, on ne serait plus une mutuelle, juste une entreprise d'assurance. Il faut surtout identifier ces conflits d'intérêts 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. »

Comme le précise ce directeur en charge des activités d'entraide : « On sait que l'entraide, le service à la personne, les aides aux personnes en situation de handicap, on perd de l'argent, ce n'est pas rentable et on fait travailler des gens que l'on connaît. On peut soit tout arrêter, soit contrôler qu'il n'y ait pas de dérive majeure. Mais le risque zéro n'existe pas. Dans ce milieu, c'est beaucoup de relationnel et allez trouver des gens qui s'impliquent autant que sur du service rentable, cela n'existe pas. On perd donc de l'argent et ce n'est pas choquant tant que la mutuelle est à l'équilibre. Notre objet social est de ne pas chercher à être rentable. » Ce que confirme ce directeur général adjoint : « Cela se traduit concrètement par ne pas chercher à poursuivre des adhérents dans l'abus ou ayant fraudé. Suite à une fraude, on cherche juste à ne plus aider les adhérents en difficulté ayant fraudé. On ne fera pas de poursuites, car cela les mettrait encore plus en difficulté. »

Légitimité en tant que perception

Enfin, nous allons considérer 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 considérant la personne et/ou les actions légitimes.

Cette légitimité associe plusieurs niveaux d'approche qui prennent leur source à la fois chez l'individu (Barney et Felin, 2013) et dans des interactions socio-cognitives entre les acteurs (Dornbusch et Scott, 1975 ; Tost, 2011). De fait, les jugements individuels qui confèrent la légitimité font l'objet de pressions du groupe (*isomorphic pressures*), de l'organisation elle-même, mais aussi du contrôle social (Bitektine et Haack, 2015) qui peut sanctionner tout écart de jugement (Kuran, 1987). De ce fait, 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 *risk manager* 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.

Étude de cas n°1 bis

Nous illustrons ce propos au travers de notre étude de cas n°1 (la 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 aux lois anticorruption. » Ce que confirmait ce directeur de gestion d'actifs : « Pour certains, le risque était toujours sous-estimé sur les alertes corruption. Pour d'autres, on était en permanence dans une vision dans laquelle le risque était absent alors que l'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 *turnover* 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.

« Ce que l'on attend du *risk manager*, c'est de détecter et de remonter les cas flagrants, ceux suffisamment graves pour nous valoir une sanction ou pour porter atteinte à la réputation de la banque. Les cas interprétatifs, on peut les remonter, mais on s'en occupera dans un second temps », explique ce directeur général adjoint. Ainsi, à titre illustratif, un cas de conflit d'intérêts jugé grave et flagrant consiste pour un intermédiaire vendant des solutions complexes de types assurance-vie adossée à des produits structurés (fonds dédiés, produits de taux ou de crédit) à privilégier auprès des clients de la banque les fonds qu'il structure lui-même. Il y a ainsi conflit d'intérêts entre son activité d'intermédiaire d'assurance et de structureur de fonds d'investissement. Le conflit résidera dans le fait de vouloir toucher une double commission (d'intermédiation, d'une part, et de gestionnaire de fonds, d'autre part), avec comme risque de ne pas proposer aux clients les meilleurs supports d'investissement compte tenu de leur profil de risque. Ce cas a été considéré comme particulièrement risqué pour la banque et traité *via* un contrôle des gérants et des clauses contractuelles interdisant ces pratiques.

A contrario, une alerte considérée comme moins importante consistait pour un des collaborateurs, commercial au sein de la banque, qui avait des liens personnels avec un intermédiaire, à traiter en priorité les clients de ce dernier au détriment des autres clients : le conflit d'intérêts réside dans le fait que le collaborateur privilégie les assurés de l'intermédiaire, celui-ci étant un proche. Ainsi les autres assurés et les autres partenaires intermédiaires risquent-ils d'être lésés ou de voir leurs demandes non traitées. Ce cas, considéré comme moins risqué, a été partiellement traité. La banque n'a pas réalisé d'action afin d'interdire cette pratique, mais a mis en place un suivi du portefeuille du commercial pour s'assurer que les autres clients étaient bien suivis commercialement dans le respect du devoir de conseil.

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). Elle relève de l'impératif hypothétique kantien (Kant, 1993) qui conditionne l'éthique 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 (Ricœur, 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 *RM* 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).

Conclusion, limites et perspectives

Dans le cadre de cet article, nous sommes revenus sur le conflit d'intérêts à la lumière de sa divulgation par le lanceur d'alerte. À l'aide d'exemples tirés de recherches-interventions en entreprises, nous avons illustré les dimensions illégales et illégitimes des actions prises auxquelles ont dû faire face les entreprises étudiées et auxquelles la pratique de *risk managers* nous a exposés.

Nous avons rappelé le cadre légal enrichi par Sapin II en le rattachant à la compréhension juridique particulière du conflit d'intérêts en France. Par la suite, nous avons clarifié les situations qui pouvaient servir de justification à une action illégitime en identifiant la légitimité comme propriété, processus ou perception. Ce faisant, nous offrons aux *risk managers* une nouvelle grille d'analyse qui doit amener à approfondir l'éthique déontologique, en particulier dans les métiers d'experts (Hottois et Missa, 2001).

A. O. Hirschman (1970) proposait pour toute crise trois solutions : « *exit, voice & loyalty* ». Quelques décennies plus tard, Davis et Stark ont repris l'esprit d'Hirschman en avançant trois manières de gérer un conflit d'intérêts : *escape, disclosure* et *managing* (Davis et Stark, 2001). Concrètement, face à un possible conflit d'intérêts, on peut :

- l'éviter en agissant avec impartialité et objectivité ; ou s'en défaire en neutralisant une partie de ses intérêts en jeu (vente ou cession d'actifs, dépaysement, etc.) ; ou bien éliminer la situation de conflit en se déclarant incompétent afin de se garder d'agir pour quelque partie que ce soit (*escape* ou *exit*). Cette décision peut être coûteuse essentiellement en termes financiers (baisse du chiffre d'affaires, démission, etc.) ;
- le révéler (*disclosure* ou *voice*) aux autorités compétentes en interne ou en externe. Cette décision ne met pas fin au conflit, mais peut fragiliser considérablement celui ou celle qui le révèle en l'exposant à d'inévitables représailles que la loi Sapin II interdit. Son coût peut donc être très élevé, car "*we still shoot the messenger*" (Ashton, 2015), à savoir le lanceur d'alerte, en sous-estimant la gravité même de l'alerte ;
- le gérer en tant que tel (*managing* ou *loyalty*), car, compte tenu de l'urgence de la situation, le retrait – ne rien faire – peut s'avérer dramatique et la révélation totalement inutile⁽⁸⁾. Cette décision, pour courageuse qu'elle soit, permet de gagner du temps, mais peut en même temps se révéler très coûteuse à terme, sinon tragique.

(8) À titre d'exemple, Davis et Stark (2001) présentent une situation où un chirurgien doit opérer en urgence sa femme dont il a récemment divorcé : ne rien faire reviendrait à la tuer (mais aussi à mettre fin au versement de la pension alimentaire et peut-être à régler définitivement quelques contentieux privés) ; révéler à son équipe ne résoudrait rien (personne ne peut le remplacer de toute façon pour mener l'opération) ; en parler à la personne concernée est impossible (du fait de l'inconscience de son ex-épouse) ou bien inutile (si elle était consciente, elle n'aurait peut-être pas envie d'évoquer une affaire privée, mais tout simplement d'être soignée).

À l'appui de cette recherche, nous complétons certains cadres de réflexions théoriques et études sur la notion de gestion d'alerte. Nous nous inscrivons dans les travaux relatifs à la gestion des dilemmes éthiques (Kemp, 2014 ; Cherré et Dufour, 2015). En effet, soutenir sa direction ou faire ce qu'il convient pour prévenir ou traiter un risque éthique ou pénal est, entre autres, un sujet récurrent en gestion des risques et audit. Les *RM* et contrôleurs internes sont fréquemment confrontés à ces risques pour des cas d'alertes sur des pratiques de harcèlement moral, de fraude interne, de fraude externe ou encore de conflits d'intérêts, voire de pratiques de corruption (Read et Rama, 2003 ; Teichmann *et al.*, 2018). Gérer ce risque suppose des moyens d'action, une gouvernance d'entreprise appuyant la gestion de ce risque et aussi un véritable dispositif de contrôle interne et de détection des fraudes, abus et conflits d'intérêts (Chaiklin, 2008 ; Free, 2015 ; Badie, 2017 ; Véret-Jost et Dufour, 2017 ; Wirtz, 2018).

Cette dernière proposition nous amène à conclure sur deux points. D'abord, il est toujours plus aisé de gérer les conflits d'intérêts potentiels (à venir) que réels (présents) en mettant en place des codes éthiques qui sont méthodiques, transparents et objectifs. Ensuite, lorsque des conflits d'intérêts surgissent et exigent une réponse immédiate, la question de leur gestion ne doit pas faire oublier que souvent, des hommes et des femmes de bonne volonté n'ont d'autres choix que de les gérer dans l'urgence pour le bien de chaque organisation.

Bibliographie

- AHLSTROM D. & BRUTON G.D. (2001), "Learning from successful local private firms in China: Establishing legitimacy", *Academy of Management Perspectives*, 15, pp. 72-83.
- ASHTON J. (2015), "15 Years of Whistleblowing Protection under the Public Interest Disclosure Act 1988: Are We Still Shooting the Messenger?", *Industrial Law Journal*, 44 (1), pp. 29-52.
- ASSEMBLÉE NATIONALE (2016 A), « Rapport d'information sur l'extraterritorialité de la législation américaine », enregistré le 5 octobre 2016, mission d'information constituée le 3 février 2016.
- ASSEMBLÉE NATIONALE (2016 B), 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.
- BADIE F. (2017), « Chapitre 7. Mieux prévenir le risque de la corruption pour l'entreprise », dans HUNAUULT M. (éd.), *La Lutte contre la corruption, le blanchiment, la fraude fiscale*, Paris, Presses de Sciences Po, « Académique », pp. 175-200.
- BARNEY J. & FELIN T. (2013), "What are microfoundations?", *Academy of Management Perspectives*, 27, pp. 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, pp. 49-75.
- BOURDON W. (2015), « Éthique : les lanceurs d'alerte en mal de statut », *Revue Banque*, avril, n°783.
- BOZEMAN B. (1993), "A theory of government 'red tape'", *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 3, pp. 273-304.
- BUONO A. F., SAVALL H. & CAPPELLETTI L. (2018), *Intervention Research. From Conceptualization to Publication*, Information Age Publishing.

- CAILLEBA P. (2019), "Whistle-blowing and Capitalism / Original Title: Lanceur d'alerte : la chance du capitalisme ?", *Revue Futuribles*, n°432, septembre-octobre, pp. 15-25.
- CAILLEBA P. & CHARREIRE PETIT S. (2018), "The whistleblower as the personification of a double paradox", *M@n@gement*, Vol. 21(1), pp. 675-690.
- CAPPELLETTI L. (2010), « Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? », *Revue française de gestion*, 2010/8 (n°207), pp. 139-152.
- CHAIKIN D. (2008), "Commercial corruption and money laundering: a preliminary analysis", *Journal of Financial Crime*, Vol. 15, n°3, pp. 269-281.
- 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 « Éthique et Gouvernance », Vol. 11:2, pp. 113-135.
- CHERRE B. & DUFOUR N. (2015), « Le contrôle en dualité, entre aliénéation et autonomie. Le cas du management éthique appliqué aux risques opérationnels », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2015/3 (n°108), pp. 159-178.
- COGLAN D. & BRANNICK T. (2001), *Doing Action Research in Your Own Organization*, London, Sage.
- COMTE-SPONVILLE A. (1995), *Petit traité des grandes vertus*, Paris, PUF.
- COURTY G. & MILET M. (2018), « Moraliser au nom de la transparence. Genèse et usages de l'encadrement institutionnel du lobbying en France (2004-2017) », *Revue française d'administration publique*, 2018/1 (n°165), pp. 17-31.
- DAVIS M., STARK A. et al. (ed.) (2001), *Conflict of Interest in the Professions*, Oxford University Press on Demand.
- 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), pp. 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, pp. 263-278.
- DORNBUSCH S. M. & SCOTT W. R. (1975), *Evaluation and the exercise of authority*, San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers.
- DUFOUR N. & AUBRY C. (2019), *La Fonction Risk Manager : organisation, méthodes, positionnement*, Paris, Gereso.
- DUFOUR N. & BERNARD F. (2019), *Piloter la gestion des risques et le contrôle interne*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil.
- DUFOUR N. & DARSAJ.-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. & DARSAJ.-D. (2018), *Le Coût du risque : un enjeu majeur pour l'entreprise*, Paris, Gereso.
- FREE C. (2015), "Looking through the fraud triangle: a review and call for new directions", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 23, n°2, pp. 175-196.
- GARDBERG N. A. & FOMBRUN C. J. (2006), "Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments", *Academy of Management Review*, 31, pp. 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, pp. 347-365.
- HALLSTRÖM K. T. & BOSTRÖM M. (2010), *Transnational multi-stakeholder standardization: Organizing fragile non-state authority*, Cheltenham, UK, Edward Elgar.
- HAURAY B. (2015), « Conflit d'intérêts », HENRY E. (éd.), *Dictionnaire critique de l'expertise. Santé, travail, environnement*, Presses de Sciences Po, pp. 71-79.
- HAURAY B. (2018), « Dispositifs de transparence et régulation des conflits d'intérêts dans le secteur du médicament », *Revue française d'administration publique*, 2018/1 (n°165), pp. 49-61.
- HIRSCHMANA. O. (1970), *Exit, Voice, And Loyalty: Responses To Declines In Firms, Organizations, And States*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- HOTTOIS G. & MISSA J. N. (2001), *Nouvelle encyclopédie de bioéthique : médecine, environnement, biotechnologie*, Paris, De Boeck Université.
- JENSEN M. C. & MECKLING W. H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of financial economics*, Vol. 3, n°4, pp. 305-360.
- KEMP H. (2014), "Supporting staff to fight corruption: Companies rise to the challenge by setting the right example", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 22, n°6, pp. 33-36.
- KURAN T. (1987), "Preference falsification, policy continuity and collective conservatism", *Economic Journal (Oxford)*, 97, pp. 642-665.
- LECOMTE M. (2012), « Déontologie », in FORMARIER M. (éd.), *Les Concepts en sciences infirmières : 2^e édition* (pp. 309-310), Toulouse, France, Association de recherche en soins infirmiers.
- LIU L. (2015), "The global anti-bribery collaboration in evolution: A systematic analysis of historical puzzles and key contemporary questions", *Journal of Financial Crime*, Vol. 22, n°3, pp. 264-294.
- LUEBKE N. R. (1987), "Conflict of interest as a moral category", *Business and Professional Ethics Journal*, Vol. 6, n°1, pp. 66-81.
- MACHIAVEL N. (1996), *Œuvres*, Paris, Robert Laffont, Collection Bouquins.
- MAGNIER V. (2013), « Les entreprises, laboratoire des modes de lutte contre les conflits d'intérêts ? », *Pouvoirs*, Vol. 147, n°4, pp. 101-110.
- MAUDUIT A. (2008), « Alerte éthique et salariés d'entreprise. S'agit-il d'un mariage forcé ? », *Revue internationale de psychosociologie*, 2008/34 (Vol. XIV), pp. 127-133.
- MENY Y. (2013), « De la confusion des intérêts au conflit d'intérêts », *Pouvoirs*, Vol. 147, n°4, 2013, pp. 5-15.
- 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 janvier 2017, <http://www.l lanceur.fr/nicole-marie-meyer-la-loi-sapin-ii-est-une-tres-grande-avancee-pour-les-lanceurs-dalerte/>
- MINTZBERG H. (1982), *Structures et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- NAWAWI A. & SALIN A. (2019), "To whistle or not to whistle? Determinants and consequences", *Journal of Financial Crime*, Vol. 26, n°1, pp. 260-276.
- NEAR J. P. & MICELI M. P. (1985), "Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, vol. 4, n°1, pp. 1-16.
- 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, pp. 730-749.
- RAPPORT COMMISSION SAUVÉ (2011), « Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique. Pour une nouvelle déontologie de la vie publique », remis au président de la République le 26 janvier 2011.
- READ W. & RAMA D. (2003), "Whistle-blowing to internal auditors", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, n°5, pp. 354-362.
- REBUT D. (2013), « Les conflits d'intérêts et le droit pénal », *Pouvoirs*, Vol. 147, n°4, pp. 123-131.
- RICŒUR P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Points, Seuil.
- SAVALL H. & ZARDET V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica.
- SCHMIDT D. (2006), « Les associés et les dirigeants sociaux », in MAGNIER V.(dir.), *Les Conflits d'intérêts dans le monde des affaires, un Janus à combattre*, Paris, PUF, coll. « Cepsisca ».
- SCOTT W. R. (1995), *Institutions and organizations*, Newbury Park, CA, Sage.

- SOX (2002), "Sarbanes-Oxley Act of 2002", 2002, 15 USC, 7201, §301.
- SUCHMAN M. C. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20, pp. 571-610.
- SUDDABY R., BITEKTINE A. & HAACK P. (2017), "Legitimacy", *Academy of Management Annals*, Vol. 11, n°1, pp. 451-478.
- SUDDABY R. & GREENWOOD R. (2005), "Rhetorical strategies of legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, 50, pp. 35-67.
- TAVAKOLIAN H. (1994), "Whistle Blowing: Preventive Strategies", *Management Research News*, Vol. 17, n°1/2, pp. 1-11.
- TEICHMANN F., SERGI B. *et al.* (2018), "Bribery and Corruption Today: Practices and Challenges", *Compliance in Multinational Corporations*, Emerald Publishing Limited, pp. 1-29.
- TEICHMANN F. & SERGI B. (2018), "Whistle-Blowing in Corporations", *Compliance in Multinational Corporations*, Emerald Publishing Limited, pp. 115-126.
- TONGUE T. H. (1984), "Oregon Conflict of Interest Cases under the 1970 Code of Professional Responsibility", *Willamette L. Rev.*, Vol. 20, p. 391.
- TOST L. P. (2011), "An integrative model of legitimacy judgments", *Academy of Management Review*, 36, pp. 686-710.
- 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
- 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>
- VANNEUVILLE R. (2009), « Les enjeux politico-juridiques des discours sur l'inflation normative », *Parlement[s], Revue d'histoire politique*, 11(1), pp. 80-91.
- VERET-JOST C. & DUFOUR N. (2017), *Lutter efficacement contre la fraude*, L'Harmattan, collection « Perspectives organisationnelles ».
- WEBER M. (2003), *Économie et sociétés*, 2 tomes, Paris, Pocket.
- WIRTZ P. (2019), *Les Meilleures Pratiques de gouvernance d'entreprise*, La Découverte, « Repères », 128 pages.
- YIN R. K. (1981), "The Case Study Crisis: Some Answers", *Administration Science Quarterly*, 26, pp. 58-65.
- YIN R. K. (1994), "Discovering the future of case study method in evaluation research", *Evaluation Practice*, 15, pp. 283-290.