



Le syndrome du vilain petit canard : de l'ostracisme à la vénération ?
Le cas des lanceurs d'alerte

Auteur(s) : Bérangère CONDOMINES¹

Emilie HENNEQUIN²

Affiliation(s) : ¹ Conservatoire National des Arts et Métiers - LIRSA (CNAM Paris)

² Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne - PRISM (UP1 UFR06)

Coordonnées : ¹ Conservatoire National des Arts et Métiers [CNAM]

292 rue Saint-Martin 75141 Paris Cedex 03 - France

berangere.condomines@lecnam.net

² Université Paris I - Panthéon-Sorbonne

17 rue de la Sorbonne - 75005 Paris - France

emilie.hennequin@univ-paris1.fr

LE SYNDROME DU VILAIN PETIT CANARD :

DE L'OSTRACISME A LA VENERATION ?

LE CAS DES LANCEURS D'ALERTE

Introduction

De nombreuses entreprises ont développé des politiques d'inclusion afin de favoriser l'intégration de personnes éloignées de l'emploi ou de salariés aux identités diversifiées (Mitchell *et al.*, 2015). Toutefois, certaines pratiques d'exclusion subtiles perdureraient, voire se développeraient. C'est notamment le cas de l'ostracisme qui peut donner au salarié le sentiment d'être invisible, rejeté des interactions sociales, traité comme extérieur au groupe (Williams, 2001). Il est défini comme « *l'exclusion, le rejet ou l'ignorance d'un individu (ou groupe) par un autre individu (ou groupe) qui entrave sa capacité d'établir ou de maintenir des relations interpersonnelles positives, un succès professionnel ou une réputation favorable sur le lieu de travail* » (Hitlan *et al.*, 2006, p.217). Des travaux récents indiquent que l'ostracisme professionnel est un phénomène omniprésent (Liu et Xia, 2016 ; Zhao *et al.*, 2019) qu'il soit le fait des collègues ou de la hiérarchie. Il est une forme subtile, ambiguë, universelle et douloureuse de gestion des relations interpersonnelles (Lustenberger et Williams, 2009) mais demeure surtout un phénomène préoccupant au sein des entreprises. Les tentatives de quantification indiquent que 13 % des salariés interrogés seraient victimes d'un tel comportement au cours des 6 derniers mois (Hitlan *et al.*, 2006), 66 % au cours des 5 dernières années, 29 % expliquant que leurs collègues allaient jusqu'à quitter intentionnellement une pièce quand ils y rentraient (Fox et Stallworth, 2005). Très souvent, ce comportement sert à signaler à un membre du collectif qu'il dévie par ses comportements ou jugements de la norme et menace le groupe tout en assurant la cohésion de celui-ci (Williams, 2007) notamment quand la mise en place d'autres formes de sanctions est peu acceptable, voire illégale (O'Reilly *et al.*, 2015). Notre communication va s'intéresser à un cas particulier d'ostracisme : celui qui peut être exercé à l'encontre de salariés ayant lancé une alerte en interne, cette dernière étant parfois pour les collègues ou l'organisation un signe de déviance (Lochak, 2014). Parmi les différentes représailles –illégales- exercées suite au signalement qu'ils ont effectué, l'ostracisme est systématiquement cité (Bjorkelo et Macko, 2012 ; Rothschild et Miethe, 1999). Étrangement, ces individus ostracisés sur le plan organisationnel car considérés comme des traîtres, sont généralement vénérés dans la sphère sociétale, souvent qualifiés de héros modernes, de « *saints* » (Watts et Buckley, 2017) ou d'« *icône[s] de la démocratie* » (Lochak, 2014). Ce paradoxe est illustré de manière métaphorique par le conte de Hans Christian Andersen *Le vilain petit canard* écrit en 1842. Nous développons cette métaphore tout au long de cette communication dont l'objet est de comprendre le processus allant de l'ostracisme sur le lieu de travail à la vénération sociétale. Cela nous permet d'étudier sous quelle(s) forme(s) l'ostracisme est exercé sur les lanceurs d'alerte dans le cadre professionnel et d'expliquer comment il peut se transformer dans la sphère sociétale en véritable vénération.

Nous résumons brièvement le processus d'ostracisme puis de vénération du conte d'Andersen avant d'explicitier les termes d'ostracisme et de vénération. Nous précisons ensuite ces concepts pour le cas spécifique des lanceurs d'alerte. Enfin, nous présentons la méthodologie mobilisée pour cette recherche exploratoire avant de développer et discuter nos résultats reprenant les différentes phases du conte.

1. Le vilain petit canard : de l'ostracisme à la vénération

1.1. Description du processus illustré dans le conte d'Andersen

Au début du conte¹, l'auteur décrit une situation agréable avec une activité conforme à la saison que les événements ultérieurs vont faire évoluer (Tableau 1).

Un évènement vient troubler le fonctionnement normal de la basse-cour à savoir le dernier œuf qui n'arrive pas à éclore. Avant même la caractérisation de la naissance du dernier « *caneton* », un membre du groupe (basse-cour) évoque le nécessaire processus de rejet afin de protéger le sous-groupe familial.

Ce phénomène de rejet se spécifie à la naissance du dernier « *caneton* » en engendrant un désordre organisationnel ayant pour fondement le questionnement de l'identité de sa propre famille eu égard à l'image qu'il renvoie. Afin de limiter cet effet au sein du groupe, il lui est demandé de répondre à des critères en vue de se conformer aux pratiques (dissimulation). Cependant, la différence marquée provoque des représailles décrites au travers de l'agressivité. Au moment de la présentation aux autres membres de la ferme (basse-cour), le processus de rejet évolue en s'inscrivant dans une phase d'ostracisme (actions d'omission).

En décrivant la fuite avec la solitude du caneton, l'auteur spécifie le processus d'ostracisme au-delà du groupe d'appartenance avec différents jeux d'informations. En premier lieu, la représentation d'un risque de désordre via l'image renvoyée est décrite avec la rencontre avec des canards sauvages (silence comme mort sociale). En second lieu, les rencontres avec les oies sauvages (rétention d'informations) puis « *la vieille* », sa poule et son chat soulignent le jugement d'utilité puis l'incompréhension (bavard puis silencieux).

L'hiver caractérisé par la rencontre avec le paysan (événements positifs puis négatifs avec le silence du paysan) a offert le temps de la réflexion et, plus particulièrement, de l'analyse des causes et des conséquences (phase réflexive) décrite comme nécessaire à l'intégration dans un nouveau groupe. Le canard ressent à ce moment douloureusement les abus physiques mais aussi sa solitude, l'ostracisme et le rejet social dont il fait l'objet au point d'imaginer la mort comme une fin préférable.

Enfin, les acteurs du processus d'ostracisme aux actes les plus ambigus (difficulté d'interprétation) deviennent des témoins de la vénération par les pairs puis les admirateurs.

¹ Le conte de Hans Christian Andersen a connu de nombreuses traductions au fil du temps. Nous nous fondons sur le texte traduit par David Soldi en 1876.

Tableau 1 – Processus illustré par le conte du vilain petit canard

Étape du processus	Illustration par le conte
Situation de départ	« On était au milieu de l'été ; les blés agitaient des épis d'un jaune magnifique, l'avoine était verte, et dans les prairies le foin s'élevait en monceaux odorants. » (p.284-285).
Évènement perturbateur Canard : Mutisme/Inaction après l'évènement Extérieur : Requête du groupe afin de retrouver la situation de départ.	« Montrez-moi un peu cet œuf qui ne veut pas crever, dit la vieille. Ah ! vous pouvez me croire, c'est un œuf de dinde. Moi aussi j'ai été trompée une fois comme vous, et j'ai eu toute la peine possible avec le petit [...] Laissez-le là, et apprenez plutôt aux autres enfants à nager. » (p.286).
Désordre organisationnel au niveau du groupe d'appartenance Canard : Poursuite de son quotidien normalement Extérieur : Qualification d'une menace ressentie	« Venez maintenant avec moi : je vais vous faire faire votre entrée dans le monde et vous présenter dans la cour des canards. [...] Ils obéirent, et les autres canards qui les entouraient les regardaient et disaient tout haut : « Voyez un peu ; en voilà encore d'autres, comme si nous n'étions pas déjà assez. Fi, fi donc ! Qu'est-ce que ce canet-là ? Nous n'en voulons pas. Et aussitôt un grand canard vola de son côté, se jeta sur lui et le mordit au cou. »
Ostracisme du groupe d'appartenance Canard : Mutisme/Inaction puis fuite Extérieur : Négation de l'existence-omissions	« Le pauvre canet fut chassé de partout : ses sœurs mêmes étaient méchantes avec lui et répétaient continuellement : 'Que ce serait bien fait si le chat t'emportait, vilaine créature !' Et la mère disait : « Je voudrais que tu fusses bien loin. » Les canards le mordaient, les poulets le battaient, et la bonne qui donnait à manger aux bêtes le repoussait du pied. »
Ostracisme au-delà du groupe d'appartenance Canard : Action puis solitude Extérieur : Rejet par jeux d'informations	« Tu peux te flatter d'être énormément laid ! dirent les canards sauvages ; mais cela nous est égal, pourvu que tu n'épouses personne de notre famille. » (p.291).
Remise en cause de l'évènement perturbateur Canard : Explication de l'acte/justification Extérieur : jugement d'utilité	« Sais-tu pondre des œufs ? demanda-t-elle. — Non. — Eh bien ! alors, tu auras la bonté de te taire. [...] — Vous ne me comprenez pas. — Nous ne te comprenons pas ? mais qui te comprendrait donc ? Te croirais-tu plus instruit que Minet et notre maîtresse ? [...] — Je crois qu'il me sera plus avantageux de faire mon tour dans le monde, répondit le canard. »
Caractérisation de l'évènement Canard : Temps réflexif Extérieur : la vénération par le nouveau groupe d'appartenance ; l'ancien groupe est témoin de la vénération	« Je veux aller les trouver, ces oiseaux royaux ; ils me tueront, pour avoir osé, moi, si vilain, m'approcher d'eux [...] penchant la tête vers la surface de l'eau, il attendait la mort. [...] Il vit sa propre image au-dessous de lui : ce n'était plus un oiseau mal fait, d'un gris noir, vilain et dégoûtant, il était lui-même un cygne ! Maintenant il se sentait heureux de toutes ses souffrances et de tous ses chagrins ; maintenant pour la première fois il goûtait tout son bonheur en voyant la magnificence qui l'entourait, et les grands cygnes nageaient autour de lui et le caressaient de leur bec. [...] De petits enfants vinrent au jardin et jetèrent du pain et du grain dans l'eau, et le plus petit d'entre eux s'écria : 'En voilà un nouveau !' et ils dirent tous : 'Le nouveau est le plus beau ! Qu'il est jeune ! qu'il est superbe !' »

Ce conte illustre la puissance de l'ostracisme et son universalité mais aussi la vénération que l'individu isolé peut trouver auprès d'un autre groupe. D'un point de vue naturaliste, les animaux ayant besoin d'une coopération renforcée pour survivre et se reproduire, ils peuvent

ostraciser à des fins d'adaptation et de sélection naturelle (Robbins et Robbins, 2005). C'est ainsi qu'ils excluent ou ignorent les membres qui ne contribuent pas au bon fonctionnement du groupe ou qui semblent lui nuire. Ce conte est, selon nous, une métaphore de l'ostracisme sur le lieu de travail. L'organisation peut être assimilée à la basse-cour dans laquelle la coopération est nécessaire entre les différents individus pour obtenir cohésion et performance. Le rejet d'un membre du groupe de salariés, à l'image du vilain petit canard par le reste de la basse-cour, peut-être une réponse à une menace ressentie du fait de son comportement, s'il est considéré comme ne suivant pas les normes du groupe et pouvant nuire à la survie de ce dernier. Toutefois, le salarié ostracisé peut également obtenir le soutien d'autres collaborateurs ou de personnes extérieures pouvant mener à une forme de vénération sociale pour avoir assumé son acte et avoir surmonté l'ostracisme. Nous proposons, pour passer de la métaphore à la réalité des pratiques organisationnelles, de préciser les concepts d'ostracisme au travail et de vénération sociale.

1.2. De l'ostracisme à la vénération : le parcours du vilain petit canard

L'exclusion sociale et l'ostracisme² ressentis par le vilain petit canard peuvent être observés quotidiennement et dans presque tous les contextes, aussi bien chez les espèces animales (primates, lions notamment, Gruter et Masters, 1986) que dans les groupes humains (par exemple entre enfants à l'école, dans les relations intimes et amicales, entre individus d'une même institution, Cursan *et al.*, 2017). Il est utilisé par les cultures anciennes comme contemporaines pour maintenir le contrôle social. Quelle que soit la période, l'isolement est la principale forme de contrôle social et l'ostracisme joue un rôle en signalant à la cible et à la communauté que le comportement est inacceptable. Ce rôle est qualifié d'adaptatif permettant d'éliminer le non-conformisme, d'envoyer un signal de nécessité à s'adapter au groupe, pour chasser les individus les moins viables ou coopératifs et de permettre aux survivants une plus grande cohésion (Williams, 2007 ; Ren *et al.*, 2017).

Dans le cadre professionnel, l'ostracisme a été étudié en psychologie du travail et plus récemment en sciences de gestion (Liu et Xia, 2016) au travers d'autres comportements aversifs tels que le harcèlement, les comportements contreproductifs, les incivilités professionnelles (Pearson *et al.*, 2005), le silence organisationnel (Van Dyne *et al.*, 2003) ou les stratégies d'influence sociale (Gamian-Wilk et Madeja-Bien, 2018). Dès 2000, Edwards indique qu'il s'agit d'un construit spécifique et un travail fondateur de Ferry et de ses collègues en 2008³ précise le concept en proposant une échelle de mesure. Même s'il n'existe pas un consensus sur la définition de l'ostracisme sur le lieu de travail (Liu et Xia, 2016), les auteurs s'accordent sur le fait qu'il s'agit d'une forme de gestion des relations interpersonnelles passive-agressive se manifestant notamment par le silence, le rejet et l'ignorance. Il peut être défini du point de vue de l'initiateur de l'ostracisme (collègue ou manager) comme l'échec à « *engager un autre membre de l'organisation quand il est socialement approprié de le faire* » (Robinson *et al.*, 2013, p.206) et du point de vue de la cible comme la perception d'être « *exclu, ignoré et de subir un traitement irrespectueux de la part des autres* » (Ferry *et al.*, 2008) menant à des expériences interpersonnelles négatives et des relations tendues au sein de l'organisation sans impliquer forcément une rupture formelle du contrat de travail.

² Le mot ostrakimos a été utilisé 500 ans avant Jésus Christ par les Athéniens pour protéger le pouvoir en démocratie. Les citoyens qui posent une menace au leadership, suspects par leur ambition et leur puissance, pouvaient être ostracisés, c'est-à-dire bannis de la ville pour 10 ans. Les citoyens écrivaient les noms de tels individus sur les pièces cassées de poteries (ostrakon en grec). Ces tessons étaient comptés et le citoyen recevant le plus de votes était exclu pour une décennie de silence et de solitude.

³ « When silence is not golden: measuring ostracism in the workplace »

Zhao *et al.* (2019) mettent en exergue cinq formes d'ostracisme : l'ignorance, la négligence, l'exclusion, le traitement différencié et la dépréciation. Cet ostracisme peut être présent à deux niveaux (Robinson et Schabram, 2017) : un ostracisme personnel correspondant à l'absence d'inclusion d'un salarié dans les interactions de nature sociales ou personnelles (déjeuner, conversation...) et celui lié à la tâche consistant à ne pas engager l'individu dans des interactions professionnelles nécessaires au bon accomplissement de son travail (non-convocation aux réunions, exclu des mails importants). Williams (2007) présente l'ostracisme comme un processus en trois étapes : dans la première dite phase réflexive, la cible détecte physiologiquement l'ostracisme et la menace dans son environnement social créant du stress et de la détresse ; dans la seconde étape dite réflexive, la cible dirige son attention sur les causes de l'ostracisme et adapte son mode de réaction (comportements prosociaux...) ; dans la troisième étape dite de résignation, la cible si elle est victime d'ostracisme chronique perd progressivement ses capacités d'ajustement et peut se retrouver totalement impuissante. Si le comportement d'exclusion est intentionnel et décidé par l'entreprise (ou le manager), il est possible de parler d'ostracisme organisationnel (Anderson, 2009). En menaçant les besoins fondamentaux d'appartenance, d'épanouissement et d'estime de soi (Williams, 2007), l'ostracisme impacte la santé physique et mentale du salarié (Kenny et al., 2018). Cette tactique mène à une forme de mort sociale (Williams, 1997), laissant les victimes angoissées et vulnérables (Van Dyne et al., 2003). Les conséquences néfastes de l'ostracisme sont donc nombreuses pour la personne ostracisée à la fois sur le plan physiologique (fatigue émotionnelle), psychologique (sentiment de détresse), motivationnel (sentiment d'inutilité), cognitif et comportemental (Zadro et al., 2004 ; Gamian-Wilk et Madeja-Bien, 2018). Sur le plan professionnel, la citoyenneté organisationnelle est remise en question (Lee et Allen, 2002), le salarié peut adopter des comportements déviants et contreproductifs (Gamian-Wilk et Madeja-Bien, 2018) ce qui mène à une baisse de la contribution et de la performance individuelle (Hitlan *et al.*, 2006).

La vénération dont fait l'objet le vilain canard en devenant cygne fait davantage l'objet d'une étude sur le plan social. Selon le dictionnaire du CNRTL (2020), la vénération est définie, d'une part, comme un sentiment, culte religieux rempli de respect et d'adoration et, d'autre part, comme un attachement profond et admiratif. Professeure d'histoire de l'art, Caroline van Eck (2013) distingue l'approche théologique centrée sur la vénération de l'objet pour lui-même de l'approche anthropologique centrée sur la relation affective entre l'objet et son spectateur. L'approche théologique s'inscrit dans la vénération de la figure conférant ainsi à l'objet un statut d'idole. Quant à l'approche anthropologique, elle se caractérise par des marques de respect en raison du caractère « *sublime* » du modèle. La vénération repose ainsi sur la chose figurée au travers de sa représentation (par exemple un saint ou un roi). La vénération appréhendée comme un facteur de construction sociale a longtemps été étudiée par les sociologues au-delà de la sociologie de l'art. Auguste Comte, qui considère les sentiments comme un élément moteur de l'activité humaine, a identifié trois types de sentiments : égoïstes (nutrition), égo-altruistes (vanité qui demande admiration des autres) et altruistes (vénération). Par la vénération, l'espèce humaine recherche à consolider dans le temps ses modes de coopérations (cf. le rôle des commémorations sociales comme chaîne des temps, Pickering, 2003). Pour Durkheim, la vénération est également constitutive du fait social mais sous une autre modalité à savoir la pression sociale : « *les croyances et les pratiques de la vie religieuse, morale et juridique [qui] s'imposent normalement par la vénération qu'elles inspirent, par l'obligation où nous nous sentons de les respecter et pour le cas où nous nous révolterions, par la coercition qu'elles exercent sous forme de sanction* » (Durkheim, 1900, p.13).

Nous allons éclairer ce cadre métaphorique en nous immergeant dans la réalité des pratiques organisationnelles et, plus particulièrement, celles inhérentes aux lanceurs d'alerte.

2. Le vécu des lanceurs d’alerte subissant des représailles : de l’ostracisme professionnel à la vénération sociale

2.1. L’ostracisme comme méthode de représailles vis-à-vis des lanceurs d’alerte

Dans le cadre professionnel, l’alerte est définie comme « la divulgation par des membres de l’organisation (anciens ou actuels) de pratiques illégales, immorales ou illégitimes sous le contrôle de leurs employeurs, à des personnes ou à des organismes susceptibles de prendre des mesures » (Miceli et Near, 1985, p.525). La démarche est perçue comme un processus dynamique (Near et Miceli, 1996) ayant pour but d’éradiquer les comportements illégaux et non éthiques au sein de l’organisation, permettant ainsi une meilleure effectivité de la règle de droit et protégeant ceux que les faits répréhensibles menaçaient (collègues, clients, fournisseurs, citoyens...)⁴.

Selon le cadre juridique français⁵, le salarié réalise un signalement qui pourra être ensuite qualifié d’alerte s’il respecte les critères de la loi Sapin 2 :

- Être une personne physique travaillant ou ayant travaillé pour l’organisation,
- Révélant des faits dont il a eu personnellement connaissance,
- Faits liés à un méfait ou un comportement non éthique pouvant être considéré comme 1- un crime ou un délit, 2- la violation grave et manifeste d’un engagement international, de la loi ou du règlement, d’une règle, d’une régulation ou 3- une menace ou un préjudice grave à l’intérêt public,
- Agissant de bonne foi et de manière désintéressée et non dans une volonté de nuire à l’entreprise ou de jeter le discrédit sur un membre de l’organisation avec lequel il aurait de mauvaises relations,
- Respectant la procédure par palier (1- en référer à sa hiérarchie ou au référent désigné par l’employeur comme responsable en matière d’alerte, 2- sans réponse dans un délai raisonnable, renvoyer l’alerte devant les autorités administratives ou judiciaires compétentes, 3- si absence de réaction dans un délai de trois mois, possibilité de rendre le signalement public).

Si l’acte peut sembler positif et prosocial (Miceli et Near, 1985), en réalité, entreprendre une démarche d’alerte au sein de son organisation représente une véritable « *odyssée* » (Dyck *et al.*, 2007) et très souvent le salarié à l’origine du signalement est considéré en interne comme un « *anticonformiste* » (Graham, 1986). Son acte est effectivement souvent assimilé à de la délation et/ou de la dénonciation, à une forme de trahison et de déloyauté, à un acte déviant menaçant la rentabilité de l’entreprise et/ou sa réputation et, à ce titre, appréhendé comme une désobéissance renvoyant à l’insubordination et/ou la transgression des normes collectives (Colby et Kohlberg, 1987 ; Lochak, 2014). Ceci expliquerait les nombreuses représailles dont les lanceurs d’alerte peuvent être victimes à la suite de leur signalement, même si elles sont illégales (Uys et Smit, 2011). Aux Etats-Unis, entre 2009 et 2012, sur 138 millions de salariés, plus de 8,8 millions auraient subi des représailles de la part de leurs collègues, managers ou employeur suite à une alerte interne (ERC, 2012). Vandekerckhove (2017) estime qu’en Europe

⁴ 12% des alertes sont relatives à la santé, la sécurité, les conditions de travail et l’environnement, 12% à des fraudes ou vols, 15% à des non-conformités aux procédures internes, 16% à des faits de discrimination ou de harcèlement, 30% relatives à des problématiques RH autres (Colloque *Les lanceurs d’alerte. L’anniversaire de la loi Sapin 2*, 2017).

⁵ 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, dite loi Sapin 2. Le cadre juridique français est amené à évoluer d’ici 2021 en raison de la future transposition de la directive européenne 2019/1937. Celle-ci élargit la définition du lanceur d’alerte, offre plus de liberté à l’individu dans la procédure et renforce la protection contre les représailles.

7% de la population active aurait besoin de protection suite à une alerte. Les représailles sont définies comme « *une action indésirable entreprise à l'encontre d'un lanceur d'alerte – en réponse directe à l'alerte – qui a rapporté les faits répréhensibles en interne ou en externe* » (Regh *et al.*, 2008) pouvant être formelles (avertissement, évaluations défavorables, licenciement) ou informelles (pression, rumeurs, diffamations, placardisation, harcèlement, ostracisme, Vandekerckhove *et al.*, 2014 ; Kenny *et al.*, 2018). Rothschild et Miethé (1999) ont pu quantifier que 2/3 de leur échantillon de lanceurs d'alerte avaient subi différentes formes de représailles : évaluation négative de leur performance (64%), nom blacklisté limitant la possibilité de retrouver un emploi dans le secteur (64%), contrôle renforcé de leur supérieur (68 %), perte de l'emploi ou mise à la retraite forcée (69 %), critique ou ostracisme (69%). Il existe bien un « *coût à avoir fait la bonne chose* » (ERC, 2012). Les chercheurs présentent différentes raisons expliquant ces représailles si l'entreprise ne reconnaît pas la légitimité et le bien-fondé de l'alerte (Parmerlee *et al.*, 1982) :

- Volonté de réduire au silence le lanceur d'alerte afin que le méfait ou le dysfonctionnement perdure ou de le discréditer pour que ses propos ne soient pas considérés comme sérieux (Cailleba, 2017),
- Volonté d'empêcher les parties prenantes extérieures de prendre connaissance de la plainte et ainsi de ne pas nuire à la réputation de l'entreprise auprès des investisseurs, des clients, du grand public (Vandekerckhove *et al.*, 2014),
- Volonté de dissuader d'autres potentiels lanceurs d'alerte d'intervenir au sein de l'organisation (Vandekerckhove *et al.*, 2014),
- Crainte des managers d'être considérés comme incapables de maintenir l'ordre au sein de leurs équipes ou malhonnêtes et incompetents pour ne pas avoir eux-mêmes révélés le dysfonctionnement (Rothschild et Miethé, 1999),
- Moyen pour l'employeur et les collègues de protéger la réputation d'un pair (Near *et al.*, 1996) ou les pratiques organisationnelles (Kenny *et al.*, 2018).

La loi française protège le lanceur d'alerte contre ces risques de représailles. Ainsi, l'alinéa 2 de l'article L.1132-3-3 du Code du travail prévoit l'interdiction de toute forme de discrimination ou de sanction fondée sur l'exercice d'un droit d'alerte réalisé en conformité avec les prescriptions légales. Toutefois, il appartient au salarié d'apporter les éléments circonstanciés laissant supposer que la sanction prise est bien une réaction au signalement émis par le salarié. L'employeur devra alors prouver formellement soit qu'il n'y a pas de lien entre le signalement et la sanction, soit que le salarié n'est pas un lanceur d'alerte au sens de la loi Sapin 2 mais cette démonstration ne peut être faite qu'*a posteriori* et donc le salarié peut tout de même avoir fait l'objet de représailles en amont.

L'ostracisme étant souvent invisible pour les personnes extérieures, intangible et donc à la limite des pratiques légales, il fait partie des représailles les plus mobilisées à l'encontre des lanceurs d'alerte⁶ (Rothschild et Miethé, 1999 ; Williams, 2007). Régulièrement stigmatisé par le collectif de travail pour avoir alerté (Bjorkelo et Macko, 2012), le salarié devient le « *bouc-émissaire* » (Girard, 1986), occupant un statut minoritaire au sein du groupe et en menaçant la cohésion par son comportement généralement considéré comme déviant (Bjorkelo, 2012). Martin (2003) compare le rejet du lanceur d'alerte à un rituel sacrificiel puisque ces actions permettent de purifier le groupe en imputant tous les péchés sur un seul individu qui devient le

⁶ 100% de l'échantillon étudiés par Williams (2007) composé de 54 salariés lanceurs d'alerte soulignaient avoir été victime d'ostracisme sur une durée d'environ 3 ans que ce soit par des managers, des collègues ou des salariés des fonctions support quel que soit le niveau hiérarchique. Pour 67% d'entre eux que c'était un ostracisme punitif puisqu'ils étaient devenus les ennemis du groupe et 63% ont ressenti un ostracisme défensif (les personnes ayant peur d'être associées avec elles)

bouc-émissaire de la situation. Ce sacrifice sert à « *recanaliser la moralité individuelle destructrice qui pourrait entraîner la rupture du contrôle de la hiérarchie organisationnelle* » (Alford, 2001, p.128). Les collaborateurs deviennent progressivement moins amicaux et l'isolent ou choisissent de ne pas répondre à ses questions ou mails (Uys et Smit, 2011). Même s'il est difficile de quantifier le phénomène et d'avoir des évidences empiriques sur la manière dont l'ostracisme est exercé envers les lanceurs d'alerte (à quel niveau ? par qui ? comment ?), beaucoup d'entre eux rapportent des expériences d'exclusion des échanges sociaux, le sentiment d'être invisibles et de ne plus avoir d'appartenance au groupe (Williams, 2007). Deux raisons expliquent le recours à ces pratiques d'ostracisme vis-à-vis des lanceurs d'alerte: il s'agit d'une méthode simple puisqu'il n'est pas nécessaire d'avoir du pouvoir ou de l'autorité pour ostraciser quelqu'un ; la méthode étant intangible, les cibles ont plus de difficultés à collecter des preuves de comportements inadaptés et donc elle est plus difficile juridiquement à qualifier d'illégale (à la différence d'évaluation discriminante, de suppression de prime ou de harcèlement, Williams, 2007). L'ostracisme peut même être exercé en dehors de l'entreprise actuelle, l'ensemble des relations sociales de l'individu pouvant être touchées (Williams, 2007). Certains lanceurs d'alerte expliquent ainsi avoir été évincés de leur secteur d'activité, les empêchant de trouver un employeur ailleurs (Westin, 1981) menant à une forme de « *une mort sociale* » (Williams, 2007).

Paradoxalement à cet isolement professionnel lié au fait d'être considéré comme un ennemi de l'intérieur, le lanceur d'alerte est souvent valorisé socialement.

2.2. Un profil vénéré à double titre par la sphère sociétale

Le lanceur d'alerte est souvent présenté dans la sphère sociétale comme un héros moderne, le « *Janus du nouveau droit de la compliance* » (Frison-Roche, 2017, p.279) n'hésitant pas à braver l'autorité de sa propre entreprise pour signaler un dysfonctionnement au sein de celle-ci. L'alerte est ainsi reconnue au niveau international comme un outil de lutte anti-corruption, permettant de protéger les entreprises de dommages financiers et réputationnels si l'alerte est bien gérée en interne (Morrison et Milliken, 2003) ou de défendre l'intérêt public lorsque les organisations le menacent délibérément. A ce titre, il est vénéré pour son acte positif attirant l'attention sur un comportement nuisible menaçant l'avenir de l'organisation, voire des citoyens (Miceli et Near, 1985) et personnalisant la surveillance des pratiques irrégulières des organisations (Bournois et Bourion, 2008) dans un contexte où les codes et chartes éthiques se multiplient et où la responsabilité des salariés est encouragée. La démarche est souvent qualifiée d'éthique, de morale et serait un acte fort d'intégrité (Rothschild, 2013).

En plus du courage associé au fait de signaler un méfait au sein de son organisation, le lanceur d'alerte est vénéré car il assume ses responsabilités. Il est ainsi garant de la transparence des pratiques organisationnelles tout en délivrant une vérité au péril de sa vie professionnelle et sociale (Munro, 2017). Les conséquences pour lui peuvent se manifester par le biais de poursuites judiciaires coûteuses et chronophages mais aussi par des impacts sur sa vie professionnelle et personnelle (Perry, 1998). Il ose tout de même continuer sa démarche même si elle peut le conduire à être l'objet de représailles et impacter à plus long terme sa carrière et ses relations sociales (Alford, 2001 ; Weiskopf et Tobias-Miersch, 2016). Paradoxalement, subir l'ostracisme professionnel semble donc favoriser le développement ultérieur de la vénération sociale dont le lanceur d'alerte peut être l'objet.

Comme l'œuvre d'art, la vénération pour le lanceur d'alerte oscille entre approche théologique et anthropologique. Les propos recueillis lors de la table ronde « *L'alerte, un enjeu*

démocratique ? »⁷ (2019) révèlent ce double statut de la vénération concernant les lanceurs d'alerte. Premièrement, les participants évoquent la « *figure du lanceur d'alerte connue du grand public grâce à un certain nombre d'affaires* » (p.57) qu'ils opposent à « *la figure de l'entrepreneur* » (producteur d'emprise). Ainsi, lorsque l'entrepreneur s'empare des capacités d'agir et en prend le contrôle, le lanceur d'alerte cherche lui à retrouver prise sur les situations. La vénération porte sur un rôle caractérisé et imagé engendrant une admiration pour la figure (idolâtrie). Deuxièmement, les participants évoquent le lanceur d'alerte comme un « *représentant du geste démocratique ultime* » (p.58). La vénération repose sur la chose figurée. Dans l'ouvrage d'Atticus (2016), les médias sont présentés comme des vecteurs de cette forme de vénération des lanceurs d'alerte dans « *le règne de la transparence absolue (conflit d'intérêts)* ». Conformément aux écrits de S. Freud⁸, cette approche s'inscrit donc dans le fétichisme à savoir la vénération d'une puissance supérieure « *signe d'un triomphe sur la menace* » (p.4).

Ces concepts d'ostracisme et de vénération sont difficiles à appréhender empiriquement. Toutefois, il semble opportun d'essayer de comprendre comment ils se matérialisent et comment ils sont ressentis par des salariés ayant subi des représailles à l'issue de leur alerte. Un processus analogue au conte d'Andersen est évoqué dans la littérature scientifique. Dans quelle mesure le syndrome du vilain petit canard s'applique-t-il concrètement au cas des lanceurs d'alerte ?

3. Méthodologie, résultats et discussion

Méthodologie

Le choix de la méthode retenue a été longuement réfléchi, la population des salariés lanceurs d'alerte étant complexe à étudier (Cailleba, 2017) tout comme l'ostracisme puisqu'il est difficile d'observer « *l'invisibilité* » (Williams, 2007). En commençant notre recherche exploratoire, nous avons donc cherché à recueillir l'expérience vécue par des salariés ayant lancé une alerte dans le cadre professionnel et ayant subi des représailles. En mobilisant la méthode des récits de vie, nous avons souhaité analyser une catégorie de situations sociales rencontrées par des individus (représailles suite au signalement), facilitant leur réflexivité et explicitant leur vécu en contexte afin de passer du cas particulier au cas général (Bertaux, 2016) tout en restant au plus proche de la réalité effective. Les récits de vie « *offrent un cadre qui encourage et stimulent les répondants à raconter une histoire sur un évènement significatif dans la vie de l'informateur* » (Bauer, 1996, p.2). Nous leur avons demandé de retracer leur parcours depuis qu'ils avaient détecté le méfait ou dysfonctionnement au sein de leur organisation. Cette question initiale nous a permis de circonscrire la période étudiée puis d'envisager le processus post-alerte dans sa durée (diverses représailles potentielles, conséquences sur les relations interpersonnelles et l'emploi notamment) tout en ayant conscience des limites d'une démarche autodéclarative.

Pour cette méthode des récits de vie, l'échantillonnage est une étape majeure, chaque répondant étant considéré comme un expert du sujet sur lequel il est interrogé. Or, il est difficile de mener des enquêtes sur des comportements non-éthiques au sein des entreprises, même par l'intermédiaire des personnes les ayant dénoncés (Chiu, 2003). Les lanceurs d'alerte sont difficilement localisables et ceux qui sont interrogés peuvent censurer certaines informations s'ils ont des craintes sur l'anonymisation des données (Sims et Keena, 1998). Nous avons donc

⁷ Table ronde avec Francis Chateauraynaud, Antoine Deltour, et Flore Vasseur. Propos recueillis par Anne-Lorraine Bujon, Juliette Decoster et Lucile Schmid dans *Esprit* 2019/4 (Avril), pages 57 à 70

⁸ Réédition de 2010.

choisi de solliciter un groupe associatif d'accompagnement de salariés lanceurs d'alerte afin de solliciter des volontaires qui auraient rencontré des difficultés à l'issue de leur signalement. La diversité des profils a été recherchée pour assurer le développement théorique à partir de critères tels que le sexe, l'âge, le niveau de formation, le secteur d'activité, l'ancienneté dans l'entreprise et le poste lors du signalement et pouvant être reconnu comme lanceur d'alerte au sens de la loi Sapin 2. La taille de l'échantillon n'était pas déterminée a priori mais la collecte a été arrêtée pour cette question de l'ostracisme lorsque nous avons obtenu une saturation théorique, c'est-à-dire à onze entretiens (Glaser et Strauss, 1967). Cinq des répondants sont des femmes, l'âge moyen lors de l'alerte était de 43,2 ans. Les entretiens ont été menés entre juin 2018 et décembre 2019 et ont duré entre 1h et 3h30 (Tableau 2).

Nous avons ensuite procédé à leur retranscription. En mobilisant la théorie enracinée, nous avons réalisé des analyses inductives pour créer et préciser les catégories du codage auquel nous avons accordé une attention toute particulière afin d'assurer la confidentialité des répondants. Une analyse de contenu a permis d'identifier les différentes composantes conceptuelles (thématiques) puis d'identifier différents niveaux d'analyse et de sous-thèmes. Une analyse thématique comparative a ensuite permis de mettre en perspective les parcours des répondants et de trouver des traits communs ou d'opposition pour distinguer ce qui relève de la singularité ou de la proximité entre les parcours, notamment en termes d'ostracisme professionnel et de vénération sociale.

Tableau 2 – Présentation de l'échantillon des lanceurs d'alerte étudiés

Répondant	Sexe	Région	Age lors de l'alerte	Secteur	Objet de l'alerte	Ancienneté dans l'entreprise lors de l'alerte	Méthode de recueil de données
R1	H	PACA	54	Public	Détournement de fonds publics	17 ans	Téléphonique (enregistrement)
R2	H	Ile de France	34	Finance	Fraude fiscale	6 ans	Téléphonique (enregistrement)
R3	F	PACA	40	Finance	Blanchiment d'argent	2 ans	Téléphonique (enregistrement)
R4	H	PACA	44	Finance	Blanchiment d'argent	2 ans	Téléphonique (enregistrement)
R5	F	Nord	39	Droit et justice	Pots-de vin	10 ans	Téléphonique (prise de note)
R6	F	Rhône Alpes	51	Industrie	Sécurité sanitaire	10 ans	Téléphonique (prise de notes)
R7	H	Normandie	37	Industrie	Détournement de la loi Handicap	5 ans	Téléphonique (prise de notes)
R8	H	Ile de France	47	Informatique	Surveillance militaire illégale	5 ans	Face à face (enregistrement)
R9	F	Ile de France	46	Finance	Manipulation de résultats d'audit	20 ans	Téléphonique (prise de notes)
R10	F	Bretagne	48	Public	Détournement de fonds publics	9 ans	Face à face (prise de notes)
R11	H	PACA	35	Informatique	Vente de données privées	1,5 ans	Visioconférence (prise de note)

3.1. L'isolement comme principale forme de représailles

Nous avons dans un premier temps analysé les différentes formes de représailles auxquelles les répondants avaient pu être confrontés suite à leur signalement, puis, si dans leurs discours, émergeaient des actes associés à l'ostracisme, au rejet et à l'isolement.

Les représailles formelles rapportées par les répondants sont de plusieurs ordres : réduction du périmètre de travail (9⁹), dessaisissement de certains dossiers (8), baisse des primes ou augmentation prévue non reçue (6), dégradation de l'évaluation de leur performance (5), contrôle renforcé par les managers (5), promotion prévue ou demandée refusée (3), diminution du nombre de collaborateurs encadrés (3), rétrogradation ou mutation sur un poste sans lien avec les compétences (2), exclusion des comités de direction (2), sanction disciplinaire (1). Au final, tous les répondants ont perdu leur travail : huit ont été licenciés (licenciements reconnus comme sans cause réelle et sérieuse par la justice), un a démissionné (démission ensuite requalifiée) et deux ont été mis à la retraite (anticipée ou pour motif médical non validé par la justice ensuite).

Concernant les représailles informelles, les répondants mettent en avant de la diffamation (10), des pratiques de harcèlement (9) et des rumeurs (8). Les 11 lanceurs d'alerte ont été la cible de pratiques d'isolement et d'ostracisme que nous détaillerons ci-après : « *Vous êtes le mouton noir de la place* » (R3), une « *brebis galeuse* » (R4). Ce comportement est donc appliqué au lanceur d'alerte dans le sens premier d'*ostrakon* avec la stigmatisation sociale et l'isolement retenus comme principales formes de contrôle social signalant à la cible et à la communauté que le comportement du lanceur est censuré et inacceptable (Williams, 2007). « *C'est un instinct de survie : l'entreprise doit éliminer celui qui a vu [...] avec le sentiment que tout le monde se ligue contre vous [...]. On est marginalisé socialement en espérant qu'on arrêtera le plus rapidement possible* » (R4).

3.2. Un triple niveau d'ostracisme

En analysant plus spécifiquement la question de l'ostracisme, ce comportement est ressenti à trois niveaux par le lanceur d'alerte : au niveau de l'équipe, du management et l'entreprise puis à celui du secteur professionnel (Figure 1).

⁹ Entre parenthèses : nombre de répondants concernés par ce type de représailles.

Figure 1 – Analyse des comportements d'ostracisme exercés aux trois niveaux



Au niveau de l'équipe, l'ostracisme se manifeste par trois types de comportements. L'ignorance est le fait pour les collègues de faire comme si le lanceur d'alerte n'existait pas. Ils ne lui prêtent aucune attention alors que la communication et le contact sont nécessaires dans les échanges quotidiens sur le lieu de travail. « *Vous devenez complètement transparent* » (R4). Cela signifie donc qu'on ne leur dit pas bonjour et que personne ne fait d'effort pour échanger avec eux. « *Tout le monde a arrêté de me parler* » (R3). « *J'étais aux oubliettes, mes collègues ne m'adressaient plus la parole* » (R11). Peut se rajouter une exclusion sociale où la cible est rejetée en dehors du collectif de travail et donc n'est plus invité aux déjeuners ou autres activités collectives destinées à développer et maintenir le lien social. « *Avant, il y avait une bonne ambiance et d'un seul coup, plus de déjeuner avec les autres, plus d'échange informel* » (R7). Enfin, l'isolement peut se manifester de manière technique en rendant très difficile pour le salarié la poursuite de son activité : certaines informations ne lui sont plus communiquées et des sujets professionnels ne sont plus évoqués devant lui. « *Mes collègues ne m'apportent plus les parapeurs, ne m'expliquent pas les éléments nécessaires au travail* » (R10).

Au niveau de l'entreprise et du management, sept comportements sont associés à l'ostracisme. Nous y retrouvons l'ignorance, l'exclusion sociale et l'isolement technique évoqués au sein de l'équipe mais cette fois-ci exercés par la hiérarchie qui :

- ne salue plus le collaborateur : « *il ne m'adresse plus la parole* » (R6), « *mon chef faisait exprès de me tourner le dos et de croiser les bras pour ne pas me répondre* » (R10),
- ne l'informe plus d'activités collectives liées au travail, voire démantèle l'équipe gérée par le lanceur d'alerte et ne lui transfère plus d'informations : « *On m'enlève des collaborateurs... je passerai de 50 à 25 puis à zéro* » (R2) ; « *Je n'avais plus les données clients* » (R3) ; « *Il démantèle la petite équipe [...] et fait de la rétention d'information* » (R6).

S'y rajoute la possibilité d'exercer un isolement physique en mettant le salarié dans un « *bureau éloigné du reste de l'équipe* » (R10), parfois même non équipé de matériel ou en supprimant le matériel nécessaire « *les placards étaient fermés à clé, je n'avais plus accès aux dossiers des clients* » (R3). L'ostracisme peut aussi s'exprimer par la façon dont la hiérarchie va parler du lanceur d'alerte et de son travail devant les autres comme si elle ignorait sa présence. Il y a une

démarche d'aliénation sociale en le dénigrant auprès de ses collègues afin de les inciter à ne pas avoir de contact. Il s'agit souvent d'utiliser l'ironie ou de le présenter comme un contre-exemple : « *Mon supérieur lors d'une réunion me prend comme exemple de personne aigrie [...] la critique n'avait rien de professionnelle, c'était hors sujet, c'était un assassinat de mon caractère* » (R8) ; « *J'étais l'objet de moquerie sur ma surqualification en me disant que mes diplômes ne me servaient plus à rien* » (R10). Il peut également y avoir un discrédit professionnel en dévalorisant son travail auprès des différentes parties prenantes avec lesquelles il échange ou en lui donnant des tâches moins intéressantes : « *On ignorait mes recommandations sur les différents dossiers [...] On réduit mon périmètre de travail, on me retire progressivement de tous les comités de direction, du conseil d'administration* » (R2). Enfin, il peut y avoir de la part de la hiérarchie une négligence en ignorant volontairement les besoins et demandes spécifiques du salarié. Cette négligence peut se matérialiser par l'absence de réponses aux questions orales et écrites, de consignes, d'intérêt porté aux efforts fournis ou aux difficultés rencontrées : « *Il ne tient plus aucun compte de mes avis, de mes questions, de mes mails, je n'existe plus* » (R9) ; « *La RH ne répondra pas à 76 de mes demandes de changement de poste* » (R10).

L'ostracisme ressenti par le salarié est présent même au-delà de l'organisation avec trois types de comportements observables au niveau du secteur professionnel.

- Ignorance : Des connaissances professionnelles sont amenées à ne pas saluer le lanceur d'alerte lors de rencontres professionnelles, voire à « *changer de trottoir* » (R4). « *Beaucoup de gens se sont éloignés en pensant qu'il n'y avait pas de fumée sans feu* » (R1).
- Exclusion sociale : « *Je suis devenu persona non grata auprès des anciens et de mon réseau* » (R2). « *C'est comme si j'avais disparu du monde, mes amis, mes réseaux ont disparu* » (R6).
- Exclusion professionnelle qui se matérialise par des actions ou absence d'actions rendant l'individu isolé au sein du secteur alors que l'inclusion y est attendue. « *Dans notre secteur, c'est tout petit, ça parle beaucoup et ça va très vite. Le fait que ça se passe de la sorte, ça vous tue direct professionnellement* » (R3). « *Toute la profession vous ferme la porte ou vous placardise* » (R4). « *Il y avait une pression auprès de mes anciens clients. Je les connaissais depuis 15 ans et d'un seul coup, on n'a plus de contact, plus rien* » (R3).

Pour ceux ayant cherché un emploi dans le même domaine, nombreux sont ceux à rapporter l'absence de réponse à leur CV. « *J'ai postulé dans toutes les entreprises du secteur et très peu vous répondent...quand on postule, on voit bien sur notre CV qu'on est celui qui a alerté* » (R3). Ils ont le sentiment d'être blacklistés alors qu'avant leur alerte, ils étaient chassés. « *J'ai été contacté par un chasseur de tête mais peu avant l'entretien, c'est annulé. Le chasseur de tête était confus et ne voulait rien me mettre par écrit mais j'avais compris qu'il connaissait ma situation* » (R8). Ils pensent donc que cet ostracisme les mène à une forme d'inemployabilité sectorielle. « *On a brisé ma carrière, je ne peux plus évoluer car personne ne veut me recruter* » (R2). « *Enfin, j'ai eu mon employeur et mes collègues contre moi, puis vos clients, puis toute la profession* » (R4).

3.3. Une vénération peu évoquée

Dans les entretiens, la vénération est peu évoquée et les questions amenant à approfondir ces éléments sont perçues comme relevant du hors-sujet ou du tabou. Les verbatims récoltés

permettent d'identifier trois types de vénération et une vénération que nous qualifierons d'inversée.

Premièrement, la vénération pour le lanceur d'alerte en tant que représentant d'un geste démocratique est évoquée explicitement par deux répondants (R1 et R2 ; R8 implicite) : « *Dans la rue, des gens m'arrêtent : 'Merci monsieur pour le combat que vous menez', 'Merci de défendre les Français les plus simples' » (R2). Ces répondants se distinguent des autres en raison du traitement médiatique de l'affaire par les mass-médias (télévision, réseaux sociaux, presse gratuite, livre grands-publics...). Conformément à l'ouvrage d'Atticus (2016), ils soulignent le rôle de ces médias qui permettent de s'adresser à tous et auprès desquels tous sont censés s'informer. Contrairement aux autres répondants, ils se trouvent également dans un état résolutoire au moment de l'entretien caractérisé par un traitement juridique de l'affaire. Ainsi, le non-conformisme de la situation de départ est acté par la Société permettant une vénération au travers de la chose figurée. Conformément aux écrits de S. Freud relatifs au fétichisme, la vénération porte ainsi sur une puissance supérieure. Selon les répondants, l'acceptation de ce statut allant au-delà de la figure du lanceur d'alerte n'est possible qu'après une phase réflexive importante à titre individuel mais également pour l'entourage proche : « *Après le traitement journalistique de l'affaire, les deux autres volets essentiels au retour à la vie ont été l'appui intelligent d'une psychologue du travail et la défense de mes droits devant les Prud'hommes par mon avocat. Après ma première audience, un [membre de sa famille] m'enverra une photo prise avec son portable, la une du Monde dans les mains. C'est difficile pour eux » (R8).**

Deuxièmement, R1 et R2 (R9 plus implicite) évoquent également la vénération par les pairs à savoir ceux exerçant la même profession (corps de métier). Cette vénération porte sur le rôle caractérisé et imagé (figure/idolâtrie) : « *A part la direction qui m'a mis de côté, mes collègues [ayant la même fonction] ont fait une pétition. Ils me soutiennent encore maintenant. [...] Ils disent que j'étais un [Nom de la Profession] à part, certains disaient que j'étais bien plus qu'un simple [Profession] mais un véritable flic. » (R1). Le point commun entre ses trois répondants est l'exercice de professions marquées par une identité reconnue et ayant conservée par certains aspects un fonctionnement corporatiste. Plus particulièrement, ces professions ont en commun un droit d'entrée fort (concours, formation en intra à la prise de fonction, ...), l'exercice dans un cadre contraint (réglementation professionnelle, normes, code déontologique...) et une indépendance effective. Cependant, ces critères ne peuvent à eux seuls expliquer l'existence de la vénération par le groupe d'appartenance comme le démontre le récit de R3 et R4. Ainsi, il faut également que l'objet de l'alerte soit inhérent à l'exercice de cette fonction et, plus particulièrement, observé lors d'une tâche dont ils ont la responsabilité. Pour R3 et R4, cet élément explique l'absence de soutien des syndicats et la captation de leurs affaires : « *on devient des mascottes, des fonds de commerce » (R3). Effectivement, parmi les répondants, seuls R1 et R2 qui répondent à tous ces critères ont reçu le soutien des partenaires sociaux. Pour R6 et R8, l'absence de vénération par le groupe d'appartenance impacte très fortement le regard porté par les autres à savoir les collègues (hors profession), la famille et les amis qui contestent le bien-fondé de la démarche.**

Troisièmement, R5 et R9 évoquent explicitement la vénération par un nouveau groupe d'appartenance au travers des dispositions personnelles perçues comme liées au statut du lanceur d'alerte (figure/idolâtrie). Le seul point commun entre R5 et R9 porte sur l'objet de l'alerte qui était déconnecté de l'exercice de leur fonction (en dehors de leurs responsabilités). Evoquant ses difficultés de réinsertion professionnelle à la suite de l'alerte, R5 précise l'intérêt porté par son employeur actuel à son statut : « *Ils m'ont dit employer un lanceur d'alerte, c'est employer quelqu'un qui a une conscience professionnelle, qui a le goût du travail bien fait et correctement fait, qui va être rigoureux dans ce qu'il fait et qui ne va pas être malhonnête intellectuellement. [...] L'honnêteté pur et dur presque au sens biblique. ». A contrario, pour*

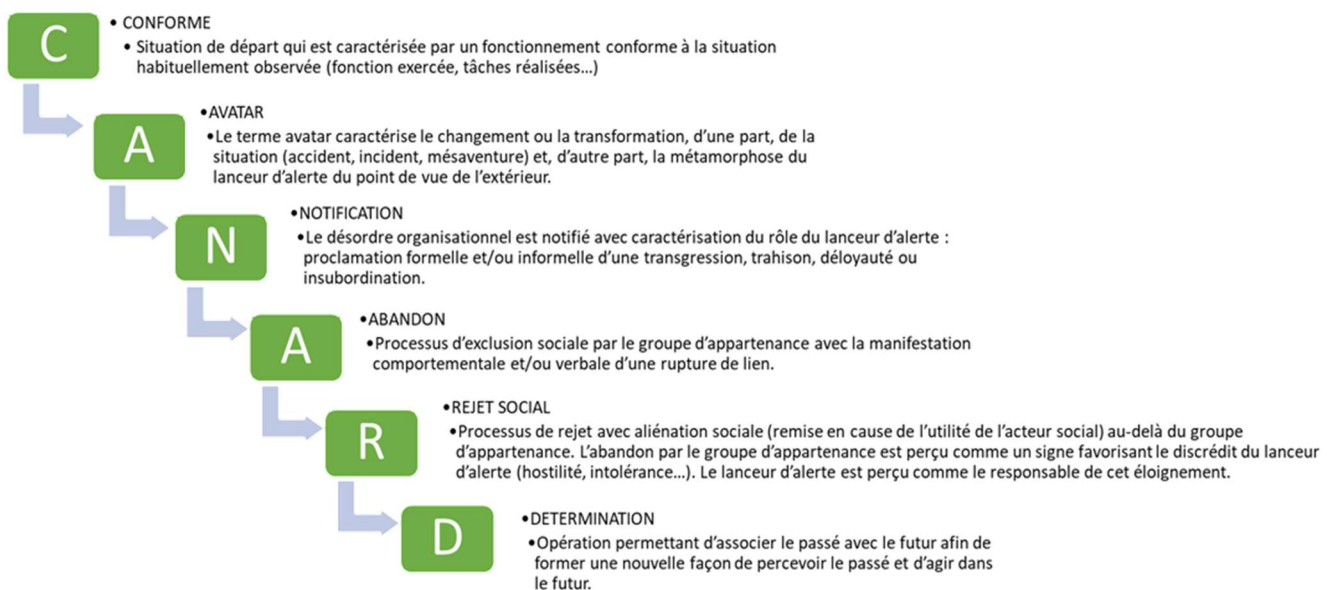
R7, « *cette image du héros contre les conspirations qui voudraient abattre les méchantes entreprises* » nuit à la majorité des lanceurs d’alerte sur le plan de la réinsertion professionnelle. Comme l’indique R5, cette vénération n’est possible qu’après un changement professionnel ainsi que des actes de « *faire preuve* » auprès de ce nouveau groupe d’appartenance (intérim, CDD, postes sous-qualifiés...).

Enfin, R7 et R9 évoquent une vénération que nous qualifions d’inversée à savoir les lanceurs d’alerte qui admirent leurs collègues qui étaient également témoins de l’objet de l’alerte mais qui n’ont rien dit (et qui n’ont pas soutenu également) : « *Les autres ont bien du courage de continuer de travailler dans une ambiance délétère et pour les plus faibles de supporter d’être dénigrés au quotidien !* » (R7) ; « *Je plains mes deux collègues qui étaient toutes les deux très honnêtes. Elles étaient brillantes, honnêtes, comme quoi le monde du travail est terrible parfois.* » (R9).

3.3. La validation du processus du vilain petit canard - Proposition d’un schéma

Dans le cadre de notre recherche et dans la continuité des modèles processuels de l’alerte (Soeken, 1986) nous proposons le modèle CANARD (Figure 2).

Figure 2 – Le processus du vilain petit canard en situation professionnelle



- **Conformité** : Le questionnement de la conformité de la situation débute avec la découverte. Cette qualification du potentiel méfait est importante pour la suite du processus : caractère (illégal, immoral et/ou non-déontologique) ; qui/par qui ; cadre de la découverte (dans l’exercice de sa fonction/champs de responsabilité). Pour ce faire, une enquête auprès des personnes concernées de près ou de loin par le dysfonctionnement est généralement menée sans être présentée comme telle. Le questionnement se poursuit avec la pondération du potentiel méfait à savoir conforme vs non-conforme : explications alternatives, appréhension des éventuels biais (perception faussée...), réexamen de la logique des conclusions... Puis, le processus de décision va intégrer l’évaluation des conséquences du signalement : pourquoi/ motivation/intérêt à agir ; combien /coût (économique, social, professionnel). Quatre options s’offrent à l’individu (Fincher, 2009) : se taire, prendre ses distances avec le comportement illégal, rapporter les faits à son employeur ou rendre publiques les comportements répréhensibles.

- Salarié : Acteur d'un ordre établi avec perception d'une « *non-conformité* »
 - Extérieur : Acteurs d'un ordre établi

- **Avatar** : Cette étape débute avec le signalement initiant le processus de confrontation à la situation et à soi-même. Certains auteurs relient la notion de « *courage* » (Charreire Petit et Cusin, 2013) à la capacité à relater les informations. Le terme avatar caractérise ainsi le changement ou la transformation, d'une part, de la situation (accident, incident, mésaventure) et, d'autre part, la métamorphose du lanceur d'alerte. Sur le plan situationnel, la non-conformité devient la grille de lecture des actes conférant, d'une part, au signalement un statut de « *manquement à la confiance [...] de désobéissance* » (Jubb, 1999) et, d'autre part, aux collègues et/ou à la ligne hiérarchique un présupposé statut d'acteur de la non-conformité. Sur le plan psychologique, la métamorphose repose sur le fait que l'individu « *ne peut plus vivre avec lui-même sans faire quelque chose* » (Alford, 2001). *A contrario*, l'effet spectateur est lié au groupe d'appartenance poussant l'individu à se conformer en rationalisant : si quelque chose est vraiment mauvais, quelqu'un d'autre s'en chargera (Gunsalus, 1998). Dans nos récits, les interviews refusent la terminologie courage liée à la volonté, l'audace ou l'héroïsme et privilégient la loyauté perçue comme intimement rattachée à l'exercice de leur fonction (droiture professionnelle, respect du code éthique).
 - Salarié : Changement de perception de la situation ; affirmation du rôle socio-professionnel (non-dissociation)
 - Extérieur : Requête afin de retrouver la situation de départ (recanaliser).

- **Notification** : L'ordre établi est bouleversé engendrant un état confusionnel à savoir une désorganisation de tous les processus productifs et sociaux. Le désordre organisationnel est notifié par l'extérieur avec caractérisation du rôle du lanceur d'alerte : proclamation formelle et/ou informelle d'une transgression, trahison, déloyauté ou insubordination (rhétorique pathos / émotion du public). En questionnant les pratiques ou les actes commis au sein de l'organisation, le salarié apparaît comme non conforme aux pratiques attendues de loyauté à la hiérarchie et d'acceptation des normes et pratiques organisationnelles. Le lanceur d'alerte peut être déstabilisé et avoir le sentiment d'être stigmatisé comme un « *traître* » (Schehr, 2008), « *un rapporteur* » ou un « *mouchard* » alors qu'il a voulu faire appliquer la loi ou les normes en vigueur et qu'il s'attendait à être soutenu dans sa démarche.
 - Salarié : Justification d'une volonté de rétablir un ordre eu égard à la non-conformité – Persuasion via l'ethos (intégrité de la personne) ;
 - Extérieur : Qualification d'une menace de la cohésion (contrôle social) – Persuasion via le pathos (émotion du public).

- **Abandon** : Cette étape repose sur un processus d'exclusion sociale par le groupe d'appartenance avec la manifestation comportementale et/ou verbale d'une rupture de lien. Il peut y avoir des conséquences négatives sur la santé psychologique du lanceur d'alerte (stress, isolement, méfiance, dépression).
 - Salarié : Renonciation au lien par mutisme, inaction puis fuite ;
 - Extérieur : Négation de l'existence du lien au groupe (isolement : ignorance, négligence, exclusion).

- **Rejet social** : Ce processus de rejet avec aliénation sociale se fonde sur la remise en cause de l'utilité de l'acteur social au-delà du groupe d'appartenance. L'abandon par le groupe

d'appartenance est perçu comme un signe favorisant le discrédit du lanceur d'alerte (hostilité, intolérance...) pour les acteurs internes et externes (famille...). Le lanceur d'alerte est ainsi perçu comme le responsable de cet éloignement.

- Salarié : incompréhension portant sur deux niveaux à savoir soi-même (étranger à soi-même) et les autres amenant au développement d'une solitude ;
 - Extérieur : Rejet par jeux d'informations engendrant des égarements ou une altération passagère (contre-communiqué, non-dits, dissimulation...).
- **Détermination** : Cette dernière phase repose sur un processus de caractérisation par différenciation du passé et du futur exigeant la clôture de l'évènement (juridiquement, résolution des données inconnues dans l'enquête ...) puis le passage à un état de porteur de projet (nouveau travail, implication dans une association de soutien aux lanceurs d'alerte...).
- Salarié : Temps réflexif (démarche résolutoire ; dimension motivationnelle) ;
 - Extérieur : la vénération par le nouveau groupe d'appartenance définissant le cadre futur de l'action.

Conclusion

A l'issue de ce travail exploratoire, notre recherche indique bien que les lanceurs d'alerte sont souvent dans une position délicate à la suite de leur signalement (Perry, 1998) pouvant subir d'importantes représailles et sous des formes multiples. Bien qu'ayant pour beaucoup de bonne référence et des années d'évaluation positive, ces personnes sont blacklistées et exclues des procédures de recrutement car considérées comme des « *faiseurs d'histoire* » que personne ne veut embaucher (Kenny *et al.*, 2018).

Notre contribution invite également à développer plus précisément des recherches sur l'ostracisme en entreprise puisqu'il est souvent présenté comme une nouvelle façon parfois cachée mais omniprésente de discipliner la main-d'œuvre (Zhao *et al.*, 2019). Bien entendu, il est difficile d'observer l'invisibilité, la plupart des recherches sur l'ostracisme ayant été réalisées en laboratoire, même si des questionnaires d'auto-réponses validés commencent à être mobilisés (Ferris *et al.*, 2008 ; Hitlan *et al.*, 2006) mais notre étude montre qu'il est possible de comprendre les pratiques d'ostracisme dans certaines situations précises. Nombre d'auteurs appellent à approfondir les connaissances sur le sujet en gestion que la démarche soit le fait du manager, de l'équipe ou de l'organisation dans son ensemble (Zhao *et al.*, 2019). Le modèle CANARD développé dans cette recherche peut à cet égard servir de grille de lecture dans de nombreuses situations professionnelles.

Nos résultats peuvent faire l'objet d'approfondissements. Premièrement, l'analyse inter-récit nous permet de poser l'hypothèse de l'impact de la 1^{ère} phase *Conforme* sur l'ensemble du processus. Ainsi, la caractérisation du méfait et, plus particulièrement, le contexte ayant permis l'appréhension de l'objet de l'alerte tend à impacter tant l'action des acteurs internes que la capacité de réinsertion professionnelle. Deuxièmement, conformément aux travaux de Williams (2007), notre recherche démontre que l'isolement est la principale forme de contrôle social signalant à la cible et à la communauté que le comportement du lanceur d'alerte est censuré et inacceptable. De par sa nature cachée et ambiguë, l'ostracisme ne permet pas à ses victimes d'avoir des preuves pour porter plainte. Tous les récits ont évoqué l'absence du service RH et deux ont reçu le soutien des partenaires sociaux. Peu de travaux se sont intéressés au rôle que

pourrait jouer un leader formel sur la prévention ou la promotion de ce comportement d'ostracisme, à l'exception de la psychologie (Zhao *et al.*, 2019). Troisièmement, l'ostracisme apparaît comme « *un facteur notable constitutif du silence* » (Lovell, 2003) puisque le collectif apprend de cette expérience ce qui à terme pourra inciter des collègues observant des dysfonctionnements à se taire alors que le signalement aurait pu permettre de mettre fin à un comportement potentiellement très nuisible à l'entreprise. On ne peut qu'inciter les chercheurs à mieux comprendre le développement de cette pratique pour aider les managers et les entreprises à s'en prémunir.

Bibliographie

Alford C.F. (2001), *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*, Cornell University Press.

Atticus (2016), *Le Prince, la Cour et le Peuple*, Odile Jacob.

Bauer M. (1996), *The narrative interview: comments on a technique for qualitative data collection*, Papers in social research methods/qualitative series, No.1. London: London School of Economics.

Bertaux D. (2016), *Le récit de vie*, 4ème édition, Armand Colin.

Bjørkelo B., Macko M. (2012), *The stigma of reporting wrongdoing at work: When doing right is perceived as wrong*, Polish Psychological Bulletin, 43(2), 70-75.

Bournois F., Bourion C. (2008), *Les nouveaux gardiens de l'éthique*, Revue internationale de psychosociologie, 14(34), 31-38.

Cailleba P. (2017), *Lanceur d'alerte et silence organisationnel*. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 23(56), 309-334.

Charreire Petit S., Cusin, J. (2013), *Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle*, M@n@gement, 16(2), 142-175.

Chiu R.K. (2003), *Ethical judgment and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control*, Journal of business ethics, 43(1-2), 65-74.

Colby A., Kohlberg L., Speicher B., Candee D., Hewer A., Gibbs J., Power C. (1987), *The measurement of moral judgement: Volume 2, Standard issue scoring manual (Vol. 2)*. Cambridge university press.

Cursan A., Pascual A., Félonneau, M. L. (2017), *L'ostracisme. Avancées scientifiques sur la thématique d'une menace quotidienne*, Bulletin de psychologie, (5), 383-397.

Durkheim É. (1975[1900]), *La sociologie et son domaine scientifique*, Textes. 1. *Éléments d'une théorie sociale*, Paris, Éditions Minuit.

Dyck A., Morse A., Zingales L. (2007), *Who blows the whistle on corporate fraud?*, No. w12882, National Bureau of Economic Research.

Dyne L.V., Ang S., Botero I.C. (2003), *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*, Journal of management studies, 40(6), 1359-1392.

Edwards J.R. (2000), *Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework*. Organizational Research Methods, 4, 144–192.

ERC Ethics Resource Center (2012), *Inside the mind of a whistleblower: A supplemental report of the 2011 National Business Ethics Survey*.

- Ferris D.L., Brown D.J., Berry J.W., Lian H. (2008), The development and validation of the Workplace Ostracism Scale, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366.
- Fincher R.D. (2009), Mediating whistleblower disputes: Integrating the emotional and legal challenges, *Dispute Resolution Journal*, 64(1), 62.
- Fox S., Stallworth L.E. (2005), Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace, *Journal of vocational behavior*, 66(3), 438-456.
- Frison-Roche M.-A. (2017), Compliance et confiance, in *Mélanges en l'honneur de Jean-Jacques Daigre*, Autour du droit bancaire et financier et au-delà, Joly ed.
- Gamian-Wilk M., Madeja-Bien, K. (2018), Ostracism in the Workplace. Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors, *Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*, 4, 1-30.
- Girard R. (1986[1982]), *Le Bouc émissaire*, Librairie générale française, coll.«. Le Livre de poche, Biblio essais.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory*, Weidenfield & Nicolson, London.
- Graham J.W. (1986), Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Gruter M., Masters R.D. (1986), Ostracism as a social and biological phenomenon: An introduction, 7(3–4), 149-158.
- Gunsalus C.K. (1998), How to blow the whistle and still have a career afterwards, *Science and Engineering Ethics*, 4(1), 51-64.
- Hales A.H., Ren D., Williams, K.D. (2017), Protect, correct, and eject: Ostracism as a social influence tool. *Oxford library of psychology, The Oxford handbook of social influence*, 205-217.
- Hitlan R.T., Clifton R.J., DeSoto M.C. (2006), Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health, *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
- Jubb P.B. (1999), Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation, *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.
- Kenny K., Fotaki M., Scriver S. (2018), Mental health as a weapon: Whistleblower retaliation and normative violence, *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Lee K., Allen N.J. (2002), Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions, *Journal of Applied Psychology*, 87, 131–42.
- Liu H., Xia H. (2016), Workplace ostracism: A review and directions for future research, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 197-201.
- Lochak D. (2014), L'alerte éthique : Entre dénonciation et désobéissance, *L'actualité juridique, Droit administratif*, 39.
- Lovell A. (2003), The enduring phenomenon of moral muteness: suppressed whistleblowing, *Public Integrity*, 5(3), 187-204.
- Lustenberger D.E., Williams K.W. (2009), Ostracism in organizations, *Voice and silence in organizations*, 245-274
- Martin B. (2003), Illusions of whistleblower protection, *UTS L. Rev.*, 5, 119.

- Miceli M.P., Near J.P. (1985), Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions, *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.
- Mitchell R., Boyle B., Parker V., Giles M., Chiang V., Joyce P. (2015), Managing inclusiveness and diversity in teams : how leader inclusiveness affects performance through status and team identity, *Human resource management*, 54(2), 217-239
- Morrison E., Milliken F. (2003), Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence. *Journal of Management Studies* ,40, 1353–1358.
- Munro I. (2017), Whistle-blowing and the politics of truth: Mobilizing ‘truth games’ in the WikiLeaks case, *Human Relations*, 70(5), 519-543.
- Near J.P., Miceli M.P. (1996), Whistle-blowing: Myth and reality, *Journal of management*, 22(3), 507-526.
- O'Reilly J., Robinson S.L., Berdahl J.L., Banki S. (2015), Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work, *Organization Science*, 26(3), 774-793.
- Parmerlee M.A., Near J.P., Jensen T. C. (1982), Correlates of whistle-blowers' perceptions of organizational retaliation, *Administrative Science Quarterly*, 17-34.
- Pearson C.M., Andersson L.M., Porath C.L. (2005), Workplace incivility, In S. Fox, P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (177–200).
- Perry N. (1998), Indecent exposures: Theorizing whistleblowing, *Organization Studies*, 19(2), 235-257.
- Regh M.T., Miceli M.P., Near J.P., Van Scotter J.R. (2008), Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relations, *Organization Science*, 19(2), 221-240.
- Robinson S., Schabram K. (2017), Workplace ostracism, K.D. Kipling, S.A. Nida (Eds.), *Ostracism, exclusion, and rejection*, 224–239, New York: Routledge.
- Robinson S., O'Reilly J., Wang W. (2013), Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism, *Journal of Management*, 39(1), 203–231.
- Robbins A.M., Robbins M.M. (2005), Fitness consequences of dispersal decisions for male mountain gorillas, *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 58, 295–309.
- Rothschild J. (2013), The fate of whistleblowers in nonprofit organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 886-901.
- Rothschild J., Miethe T. D. (1999), Whistleblower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organization corruption, *Work and occupations*, 26(1), 107-128.
- Schehr S. (2008), L'alerte comme forme de déviance: les lanceurs d'alerte entre dénonciation et trahison, *Déviance et société*, 32(2), 149-162.
- Sims R.L., Keenan J.P. (1998), Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables, *Journal of business ethics*, 17(4), 411-421.
- Soeken D.R. (1986), J'accuse, *Psychology Today*, 20 (8), 44-46.
- Uys T., Smit R. (2011), Resilience and Whistleblowing: coping with the consequences, Ben-Africa Conference, Zanzibar.

- Van Eck C.A. (2013), *François Lemée et la statue de Louis XIV: les origines des théories ethnologiques du fétichisme*, Éd. de la Maison des sciences de l'homme.
- Vandekerckhove W. (2017), *Échec et mat pour la corruption: arguments en faveur d'une protection étendue des lanceurs d'alerte*, International des Services Publics.
- Vandekerckhove W., Brown A.J., Tsahuridu E. (2014), *Managerial responsiveness to whistleblowing: Expanding the research horizon*, In *International handbook on whistleblowing research*, Edward Elgar Publishing.
- Watts L.L., Buckley M.R. (2017), *A dual-processing model of moral whistleblowing in organizations*, *Journal of Business Ethics*, 146 (3), 669-683.
- Westin A. (1981), *Whistle-Blowing! Loyalty and Dissent in the Corporation*, New York: McGraw Hill.
- Weiskopf R., Tobias-Miersch Y. (2016), *Whistleblowing, parrhesia and the contestation of truth in the workplace*, *Organization Studies*, 37(11), 1621-1640.
- Williams K.D. (2007), *Ostracism: The kiss of social death*, *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 236-247.
- Zadro L., Williams K.D., Richardson R. (2004), *How low can you go? Ostracism by a computer lowers belonging, control, self-esteem, and meaningful existence*, *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 560–567.
- Zhao M., Chen Z., Glambek M., Einarsen S.V. (2019), *Leadership Ostracism Behaviors from the target's perspective: A content and behavioral typology model derived from interviews with Chinese employees*, *Frontiers in psychology*, 10.