

LA DÉNONCIATION REDÉFINIE

INTERPRÉTER LA DIRECTIVE SUR LA PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE
DE L'UNION EUROPÉENNE

Avis d'expert de :



Giles Newman

Directeur général, EMEA
NAVEX Global

—

GNewman@navexglobal.com



Jamie Lombard

Directeur marketing, EMEA
NAVEX Global

—

JLombard@navexglobal.com

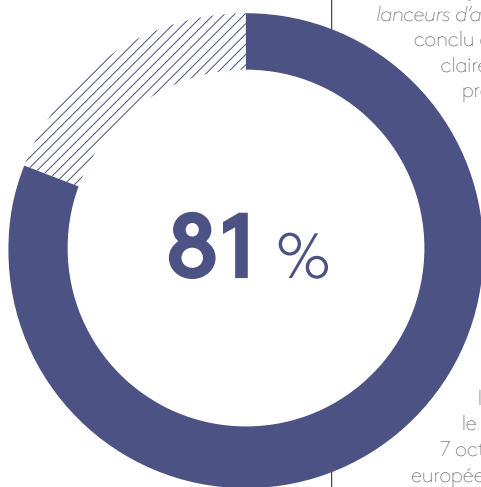
UNE NOUVELLE ORIENTATION : COMPRENDRE LA VALEUR DE LA DÉNONCIATION

Action de l'Union européenne pour protéger les personnes qui démasquent des signes de malversation de la part des entreprises et du secteur public
une nouvelle orientation pour des pratiques commerciales éthiques

Giles Newman
Directeur général, EMEA
NAVEX Global

29 %
des Européens
pensent qu'il
n'existe aucune
protection pour les
dénonciateurs

Eurobaromètre spécial sur la corruption,
UE, 2017



des Européens n'ont pas
signalé la corruption dont
ils ont été victimes ou
témoins

Eurobaromètre spécial sur la corruption,
UE, 2017

La directive de l'Union européenne sur la protection des personnes signalant des infractions au droit de l'Union (ou « directive sur la protection des lanceurs d'alerte ») a été créée en plein cœur de plusieurs scandales récents. Des affaires aussi diverses que LuxLeaks, les Panama Papers et Cambridge Analytica avaient deux choses en commun : premièrement, elles n'auraient jamais vu la lumière du jour sans les efforts déterminés de personnes qui ont osé s'exprimer, et deuxièmement, elles ont toutes porté atteinte aux intérêts des électeurs et des contribuables européens.

L'ampleur de ces scandales, associée à la décision du Luxembourg de poursuivre les individus impliqués dans l'affaire LuxLeaks, ainsi qu'un ensemble croissant de preuves démontrant la valeur morale et financière de la protection et du soutien des « lanceurs d'alerte » ont tous contribué à mobiliser la Commission européenne et le Conseil de l'Europe. En effet, le rapport 2017 de l'UE, *Estimating the Economic Benefits of Whistleblower Protection in Public Procurement (Estimation des avantages économiques de la protection des lanceurs d'alerte dans les marchés publics)*, a conclu que ses constatations « démontrent clairement la valeur économique de la protection des lanceurs d'alerte ».

Fidèle à son engagement, la nouvelle directive de l'UE accorde une protection à un éventail bien plus large de lanceurs d'alerte potentiels que le cadre législatif national existant dans les États membres de l'UE. Outre les employés, elle protège également les travailleurs indépendants, les stagiaires, les anciens employés et les actionnaires contre toutes représailles. Annonçant l'approbation de la directive par le Conseil des ministres de l'UE le 7 octobre 2019, Věra Jourová, commissaire européenne à la justice, a déclaré : « Les lanceurs d'alerte ne doivent pas être punis pour avoir fait le bon choix. Nos nouvelles règles à l'échelle de l'UE veilleront à ce qu'ils puissent effectuer des signalements en toute sécurité... J'invite les États membres à mettre en œuvre les nouvelles règles sans délai ».

« Les lanceurs d'alerte ne
doivent pas être punis
pour avoir fait le bon
choix

Le champ des activités pour lesquelles la prise de parole est protégée a également été élargi. Il s'étend maintenant au-delà des simples crimes et délits de corruption et de blanchiment d'argent, pour inclure aussi ceux qui menacent la liberté individuelle par l'utilisation abusive des données personnelles, ainsi que les activités portant préjudice à l'environnement et menaçant la santé publique.

La directive sera transposée dans la législation nationale par les États membres de l'UE d'ici 2021 au plus tard. Sa principale disposition exige que tout organisme du secteur public ou entreprise du secteur privé de 50 employés ou plus établisse des modes de signalement formels pour les employés et d'autres personnes afin qu'ils puissent exprimer leurs préoccupations, tout en exigeant des employeurs un retour d'information et une réponse au témoignage d'un dénonciateur dans un délai de trois mois. Même si ces exigences peuvent sembler difficiles à mettre en œuvre, une étude de 2018 menée par l'université George Washington a montré que les sociétés disposant de processus de signalement internes efficaces bénéficient également d'une meilleure performance commerciale : une situation avantageuse aussi bien pour l'entreprise que pour ses employés.

Certains États membres de l'UE ont exprimé des inquiétudes concernant l'ampleur et le champ d'application de la nouvelle directive et ont cherché à exclure de la législation les divulgations liées à la fraude fiscale. En fin de compte, leurs efforts ne se sont pas concrétisés et son champ d'application reste délibérément vaste.

La directive est un pas dans la bonne direction et établit fermement la valeur que la dénonciation peut avoir au sein d'une société. En habilitant et en protégeant les dénonciateurs d'inconduites perçues, l'UE ouvre la voie aux nations et aux entreprises pour réévaluer la dénonciation et enfin la voir sous un nouveau jour plus positif. ♦

RÉPONDRE À LA DIRECTIVE : SIX MESURES CLÉS À ADOPTER DÈS MAINTENANT

Un aperçu de la législation européenne existante

Seuls 10 États membres de l'UE (la Croatie, la France, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, la Lituanie, Malte, les Pays-Bas, la Slovaquie et la Suède, ainsi que le membre sortant, le Royaume-Uni) disposent actuellement d'une protection juridique complète pour les lanceurs d'alerte. Huit pays, dont le Portugal, l'Allemagne, l'Autriche, la Pologne et la Lettonie n'en ont aucune. Les États restants n'offrent qu'une protection partielle, excluant souvent les lanceurs d'alerte du secteur privé de toute protection juridique.

La plupart des législations existantes ont été mises en place en 1998 ou plus récemment et se sont avérées être en grande partie inadéquates. Le Royaume-Uni semblait avoir une longueur d'avance avec la loi Public Interest Disclosure Act de 1998, mais une expérience récente (y compris un scandale vieux de 30 ans se rapportant à des décès à l'hôpital de Gosport) a révélé de graves lacunes dans ce domaine.

House for Whistleblowers, la législation d'avant-garde adoptée par les Pays-Bas en 2016 définit des canaux et des procédures clairs pour les lanceurs d'alerte. Toutefois, un document de 2019 produit par le Congrès des autorités locales et régionales (Congress of Local and Regional Authorities) a indiqué que la House « est pour la plupart restée inactive et n'a pas... garanti les protections qu'elle était censée offrir. »

Ailleurs, la France a renforcé sa propre législation de protection limitée des lanceurs d'alerte avec la loi « Sapin II » de 2016, qui obligeait les employeurs à mettre en place des systèmes et des processus de signalement. Un an plus tard, les législateurs italiens ont fait face à une certaine résistance culturelle lors de la mise en œuvre de la législation couvrant les lanceurs d'alerte du secteur privé. Par ailleurs, du fait de l'hostilité politique, les récentes tentatives d'introduction d'une législation nationale indépendante en Bulgarie, au Danemark et en Allemagne ont également échoué. La directive cherchera à rectifier ces échecs en rendant obligatoire la normalisation de la protection des lanceurs d'alerte au niveau de l'UE.

Les entreprises et les organismes publics concernés par la directive devront entreprendre tout un éventail d'activités afin de se conformer aux nouvelles règles

Nick Martindale
Journaliste et rédacteur

L'Eurobaromètre spécial 2017 de l'Union européenne sur la corruption a constaté que seuls 18 % des Européens parleraient de la corruption dont ils sont témoins sur le lieu de travail, alors que près d'un tiers (29 %) estime qu'il n'existe pas de protection pour les personnes dénonçant des actes répréhensibles.

La directive sur la protection des lanceurs d'alerte de l'Union européenne a pour vocation de modifier cette situation. Suivant son adoption formelle en octobre 2019, les États membres de l'Union européenne ont eu deux ans pour la transposer en droit national. Les organisations de plus de 250 employés doivent se conformer à cette législation à partir de 2021, et celles comptant entre 50 et 249 employés doivent le faire d'ici la fin 2023. Avant même ces échéances, les organisations concernées des secteurs privé et public devront adopter ces six mesures clés :

Créer des processus et des modes de signalement efficaces

La directive est axée sur l'obligation de créer des canaux de signalement efficaces et efficaces au sein des organisations privées et publiques de plus de 50 employés ou des municipalités de plus de 10 000 habitants.

Chaque État membre pourra décider d'accepter ou non les signalements anonymes et leur suivi, mais les canaux fournis devront permettre aux personnes d'effectuer un signalement par écrit (par le biais d'une plateforme de signalement en ligne, par e-mail ou par courrier) ou à l'oral (au moyen d'une ligne d'assistance téléphonique, d'un système de messagerie vocale ou en personne).

Les supérieurs hiérarchiques et les services juridiques, de conformité et des ressources humaines devront être formés pour traiter les signalements conformément à la nouvelle loi et préparés à discuter de ces préoccupations avec les employés. Ces formations devront inclure : comprendre comment réagir, qui informer et comment assurer la confidentialité.



Communiquer la hiérarchie des modes de signalement et former les employés

2 La directive introduit un système de signalement à trois niveaux. Les entreprises doivent fournir des informations claires, facilement accessibles et transparentes au sujet des modes de signalement afin de promouvoir et non de dissuader les signalements.

En premier lieu, les employés doivent être encouragés à utiliser des canaux internes pour exprimer leurs préoccupations, qui doivent rester confidentielles et être traitées dans un délai de trois mois.

Le deuxième volet permet aux employés de signaler leurs préoccupations en dehors de l'organisme, auprès d'« autorités compétentes » au sein de l'Union européenne ou de l'État membre. Ces dossiers doivent être traités dans un délai de trois mois (ou de six mois dans des cas justifiés).

Le troisième volet permet aux lanceurs d'alerte de présenter leurs doléances publiquement, par le biais des médias ou d'autres moyens. Ces cas impliqueront, par exemple un danger imminent pour le public, un risque de représailles ou un défaut de traitement des préoccupations en interne dans les délais requis.

Comprendre qui sera protégé

3 La directive protège un large éventail d'individus : toute personne travaillant dans le secteur public ou privé et susceptible d'acquiescer des informations concernant une violation dans un contexte lié au travail. Les personnes bénéficiant d'une protection comprennent donc (entre autres) : les employés, les fonctionnaires, les travailleurs indépendants, les bénévoles, les stagiaires, les membres non exécutifs et les actionnaires.

Ces protections s'appliquent également aux personnes dont la relation de travail n'a pas encore commencé (dans le cadre de négociations précontractuelles, par exemple) ou a déjà pris fin.

Les tiers ou modérateurs qui assistent les lanceurs d'alerte, et notamment des collègues ou des parents susceptibles d'être affectés par une divulgation, sont aussi protégés.



Prendre conscience de l'ampleur du champ d'application

4 Le champ d'application de la directive comprend les marchés publics, les services financiers, la prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme, la sécurité des produits, la santé publique et la protection de la confidentialité et des données personnelles : en substance, toute violation potentielle ou avérée du droit communautaire remplissant les conditions requises.

Mettre en œuvre le soutien et les mesures de protection nécessaires

5 La directive exige des sociétés qu'elles mettent en œuvre et communiquent les garanties de protection supplémentaires. Ces dernières assurent une protection contre les représailles, telles que le licenciement, la suspension, la rétrogradation, l'intimidation ou d'autres sanctions, comme le fait de se voir refuser une formation ou de recevoir de mauvaises évaluations.

Les mesures de protection interdisent aussi de divulguer l'identité de la personne à l'origine d'un signalement (sans son consentement) à toute personne autre que les membres du personnel autorisés et habilités à recevoir les signalements ou à en assurer le suivi.

Dans les dossiers relatifs aux préjudices subis par un lanceur d'alerte, la directive présume que le préjudice subi découle de représailles à la suite du signalement. Cela signifie qu'il incombera aux organismes et non aux lanceurs d'alerte de prouver le contraire.



Mettre en place des processus pour répondre aux obligations de retour d'information

6 Du fait du délai de trois mois, ou de six mois dans des cas exceptionnels, au cours duquel les signalements doivent être traités et suivis, les organismes doivent mettre en place des processus de gestion et de réponse efficaces.

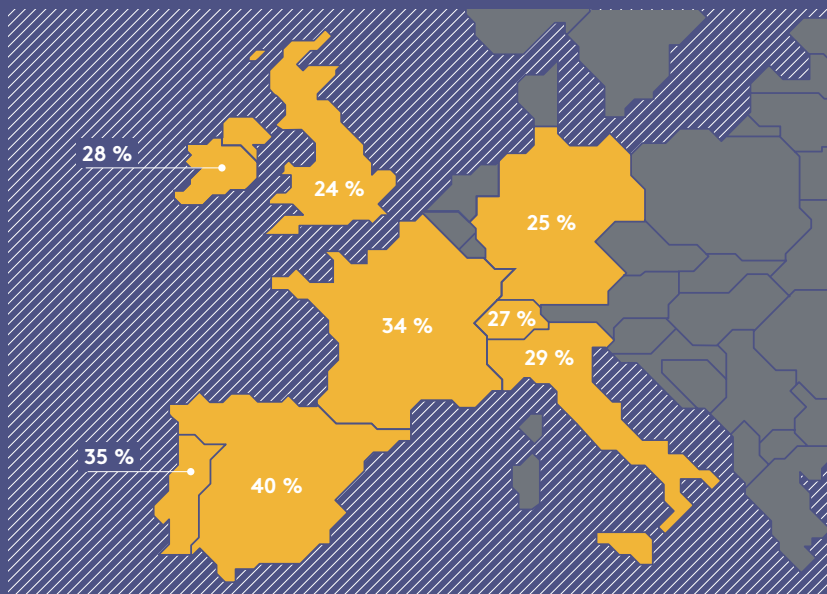
Les sociétés devront clairement définir ces politiques et processus pour que les lanceurs d'alerte potentiels sachent comment sera traité leur signalement, quelle forme prendra l'enquête, qui la mènera et qui décidera si des actes répréhensibles ont été commis ou non.

De même, les sociétés devront fournir des informations sur ce qui peut arriver à toute personne ayant agi en violation des règles et sur la façon dont elle sera tenue informée de l'évolution du dossier. ♦

ÉTAT DES LIEUX AU SEIN DE L'UE

Actuellement, seuls 10 États membres de l'UE ont mis en place une législation complète de protection des lanceurs d'alerte. À l'heure où la nouvelle directive sur la protection des lanceurs d'alerte de l'EU est ratifiée et mise en œuvre, nous examinons les perceptions et les opinions des employés européens concernant les dénonciations sur le lieu de travail.

En moyenne, au cours des 12 derniers mois, 30 % des Européens ont eu connaissance d'un comportement sur le lieu de travail enfreignant la loi ou les normes éthiques de leur entreprise

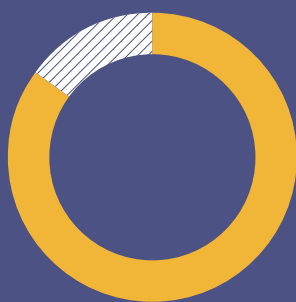


Enquête sur l'éthique au travail (Europe), IBE, 2018

Les types d'inconduites dont les Européens ont eu connaissance sur le lieu de travail



Enquête sur l'éthique au travail (Europe), IBE, 2018

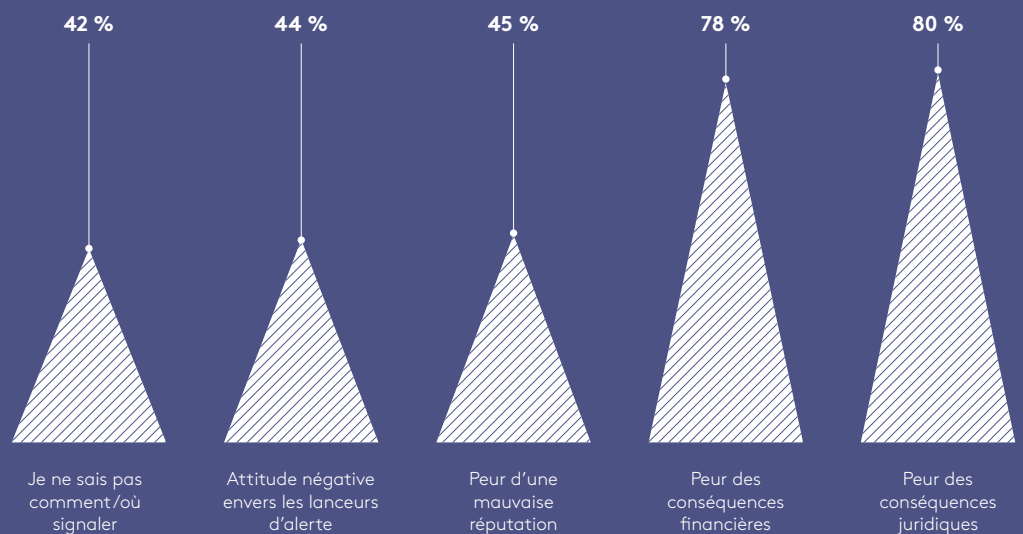


85 %

des Européens estiment que les employés font rarement ou très rarement part de leurs préoccupations concernant la menace ou le préjudice à l'intérêt public

Consultation publique ouverte sur la protection des lanceurs d'alerte, Commission européenne, 2017

Pourquoi les Européens ne signalent pas les actes répréhensibles

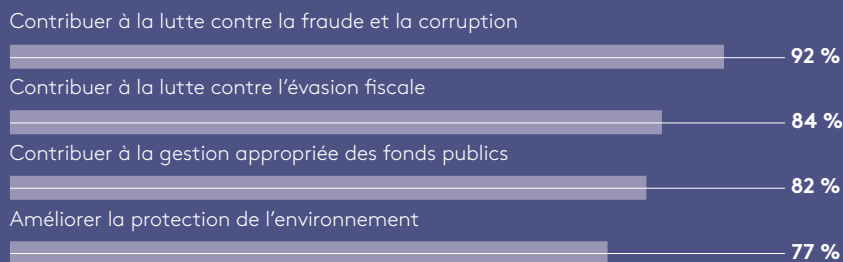


Consultation publique ouverte sur la protection des lanceurs d'alerte, Commission européenne, 2017

Alors que, dans l'Union européenne, un employé sur trois a été témoin d'une inconduite sur le lieu de travail, peu d'entre eux choisissent de le signaler, car ils craignent les conséquences potentielles. Par conséquent, la majorité des Européens sont favorables à la protection des personnes qui s'expriment.



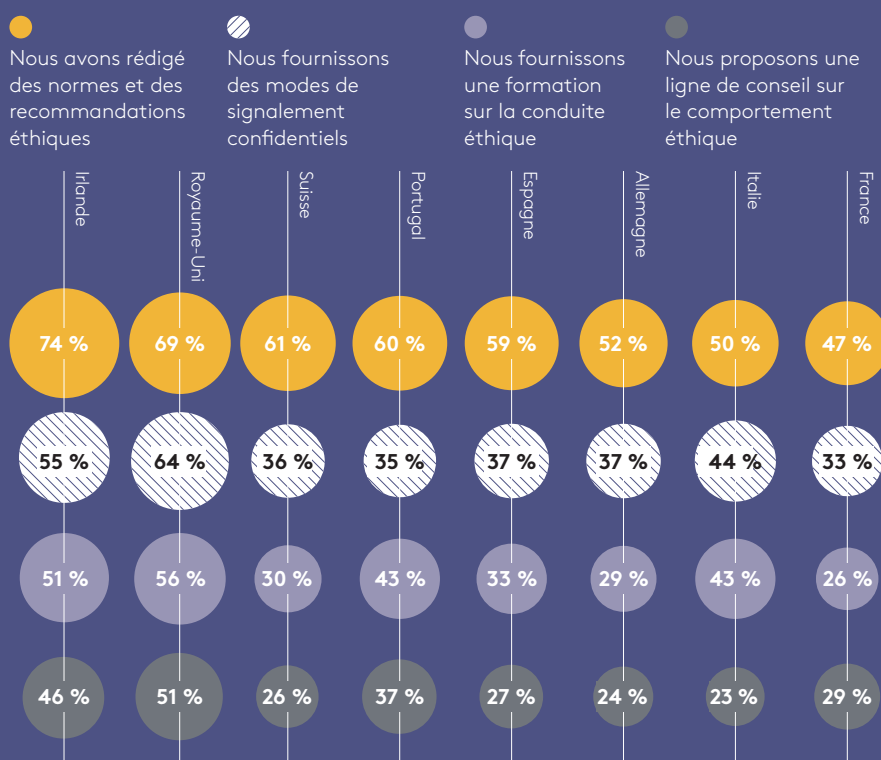
Avantages perçus du renforcement de la protection des lanceurs d'alerte



Consultation publique ouverte sur la protection des lanceurs d'alerte, Commission européenne, 2017

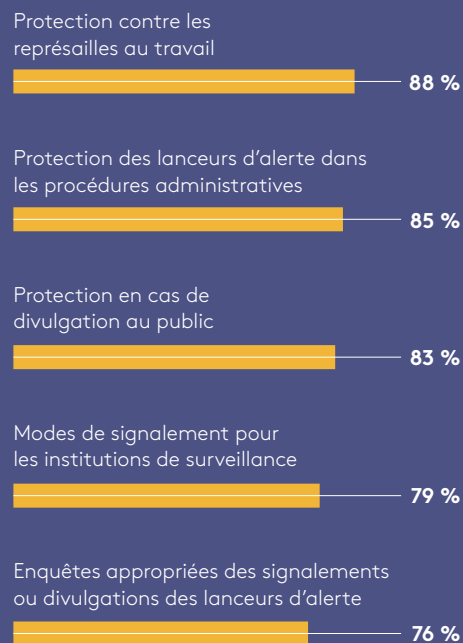
Les Européens semblent avoir une idée claire de ce qui fait l'efficacité d'un programme de dénonciation, mais les faits suggèrent une différence géographique en termes de connaissance (ou d'existence) des modes de signalement et du soutien aux lanceurs d'alerte.

Connaissance du programme éthique de leur entreprise par les employés



Enquête sur l'éthique au travail (Europe), IBE, 2018

Les 5 aspects les plus importants des programmes de dénonciation efficaces



Consultation publique ouverte sur la protection des lanceurs d'alerte, Commission européenne, 2017

Comme le nombre d'affaires de dénonciation très médiatisées augmente, l'UE doit profiter de ce moment propice pour protéger et valoriser les lanceurs d'alerte : cette initiative sera favorablement reçue par les employés et les citoyens de tous les États membres.

DES RÈGLES DU JEU ÉQUITABLES

Quel sera l'impact de la directive sur la protection des lanceurs d'alerte de l'Union européenne et s'agit-il du signe avant-coureur d'une nouvelle législation et d'une nouvelle protection au niveau mondial ?

Joe McGrath
Journaliste et rédacteur

73 jours :
le délai médian
de clôture d'une
affaire par
signalement pour
les organisations
dont le siège social
se trouve en Europe

Rapport régional d'analyse comparative concernant les lignes d'assistance téléphoniques pour les lanceurs d'alerte, NAVEX Global, 2019

Plus tard qu'en 2014, la volonté politique d'établissement d'une directive sur la dénonciation au niveau de l'Union européenne était quasi inexistante. Pourtant, suite à une série de scandales très médiatisés dans les années suivantes, les limites de la législation existante visant à aider les personnes signalant des violations éthiques et légales ont été exposées.

Les enquêtes mal gérées, les dissimulations, les mauvais processus et les cas de représailles n'étaient que trop visibles.

À mesure que l'attention des médias s'est portée sur cette question et que le public a pris davantage conscience des défaillances des entreprises et des tendances négatives récurrentes parmi les affaires de dénonciation, le besoin d'une meilleure protection est devenu de plus en plus évident.

Wim Vandekerckhove, maître de conférences en éthique des affaires à l'Université de Greenwich, déclare que « ce sont les cas où la dénonciation externe a mal tourné » qui ont incité à passer à l'action.

Mais comment les organisations doivent-elles interpréter la directive sur la protection des lanceurs d'alerte de l'Union européenne dans leur cadre de conformité plus large et que peut-elle nous dire sur l'orientation future de la législation mondiale dans ce domaine ?

Protéger la personne

Lors d'une session de la Conférence virtuelle sur la conformité et l'éthique organisée par NAVEX Global en 2019, les intervenants ont été invités à réfléchir à la manière dont les autorités réglementaires répondent aux lanceurs d'alerte et dont elles élaborent leurs lois en conséquence.

Le thème commun et récurrent observé dans les différents changements réglementaires et législatifs est que les entreprises n'ont pas été « en mesure de répondre efficacement aux préoccupations liées aux représailles ou de mettre en place un suivi efficace », selon Carrie Penman, responsable des risques et de la conformité chez NAVEX Global.

« Une grande partie de ce qui se passe consiste en fait à codifier les questions relatives à la gestion des représailles », explique-t-elle. « Je pense aussi qu'il est avisé de codifier les bonnes pratiques employées jusqu'à présent par de nombreuses entreprises qui sont fermement convaincues du bien-fondé de la mise en place de bons systèmes de signalement. »

L'objectif principal étant de normaliser la protection des lanceurs d'alerte dans les États membres, la nouvelle directive vise à apporter « un ensemble de compréhensions communes des modes de signalement et des personnes auxquelles ils s'appliquent », explique Marc-Olivier Lamaro, vice-président de la conformité mondiale chez McKesson, qui a participé au même débat que Mme Penman.

M. Lamaro continue : « L'UE va assez loin, parce que cette directive s'appliquera à chaque société de plus de 50 employés, ce qui signifie qu'un grand nombre d'entreprises seront touchées. »

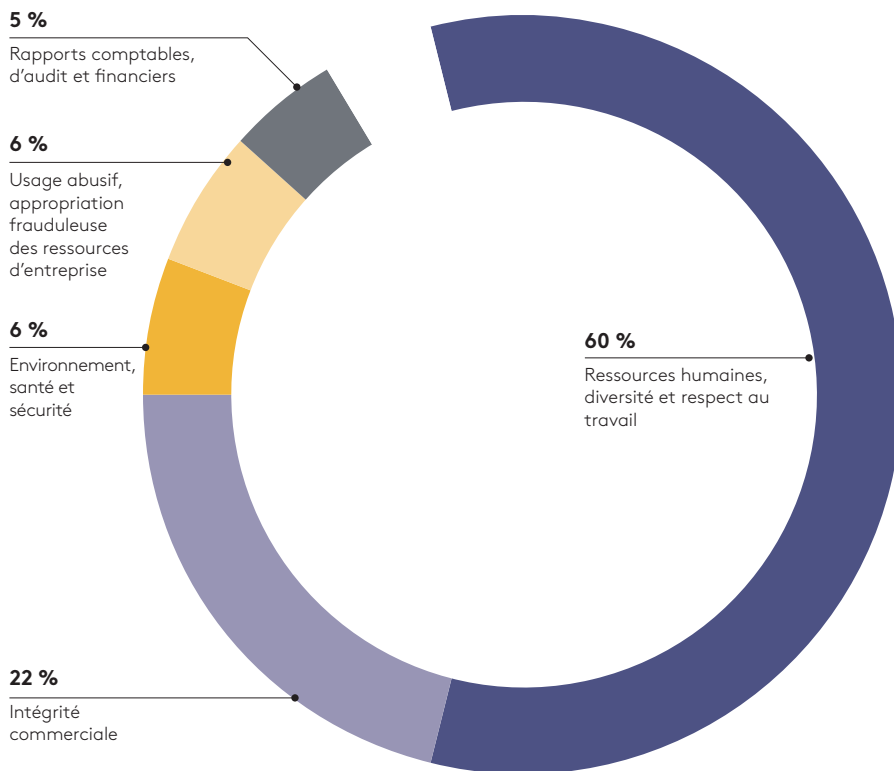
Pourtant, malgré cette tentative de création d'une situation équitable, Ed Mills, responsable du droit du travail chez Travers Smith, pense que les exigences de la directive sont « plutôt pénibles » pour les employés, ajoutant qu'elle pourrait même rendre les choses difficiles pour les entreprises basées dans des pays ayant une législation plus développée.

Créer un environnement idéal

Dans un sens, la directive tente de créer un « environnement idéal », selon Dr Vandekerckhove, guidée par « ce qui a mal tourné par le passé ». Ce nouvel environnement créera une situation équitable, déclare Mme Penman : « Nous ne devrions pas être en concurrence en matière d'éthique et de conformité, nous devrions coopérer ».

Un nouvel environnement, même s'il est idéal, créera des problèmes pour certaines entreprises. Étant donné que les nouvelles règles s'appliqueront à de nombreuses entreprises, elles

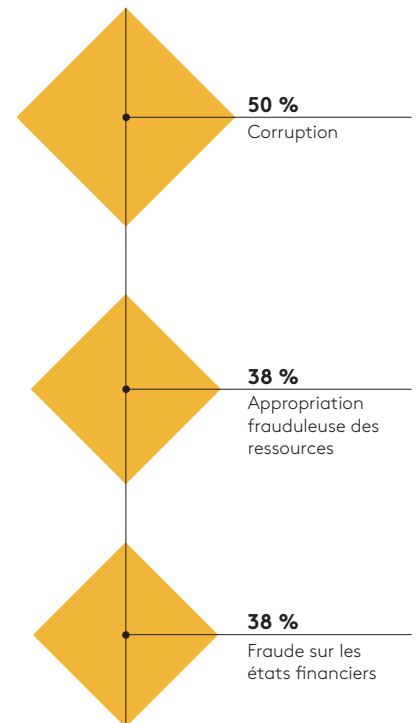
Les types les plus courants de signalements dans les organisations ayant leur siège social en Europe



Rapport régional d'analyse comparative concernant les lignes d'assistance téléphonique pour les lanceurs d'alerte, NAVEX Global, 2019

(Remarque : les chiffres sont basés sur les résultats médians, il est donc possible que le total ne soit pas égal à 100 %)

Pourcentage de cas détectés par la dénonciation d'un employé



Rapports des Nations, ACFE 2018

« Une grande partie de ce qui se passe en fait à codifier les questions relatives à la gestion des représailles

auront des conséquences, particulièrement pour ces entreprises qui n'ont pas encore mis en place un cadre global de dénonciation à l'échelle de l'entreprise.

Mme Penman affirme que l'un des plus grands problèmes auxquels les entreprises se heurtent encore consiste à savoir « comment communiquer à un public étendu d'employés les processus et les modes de signalement qui sont mis à leur disposition ».

Cependant, dans de nombreux cas, comme le souligne M. Lamaro, les organisations mondiales devancent la réglementation de l'UE en ce qui concerne les bonnes pratiques, mais ne sont pas nécessairement uniformes. La nouvelle directive contribue à établir cette uniformité et à créer une situation équitable ; en effet, il s'agit de l'un de ses objectifs de base.

Norme minimale

Lorsque l'on regarde l'avenir et l'impact potentiel de la directive sur les lanceurs d'alerte, il est important de se rappeler que l'UE n'essaie pas de réinventer la roue ; la dénonciation n'est pas un nouveau concept. En tant que tel, il est compréhensible que beaucoup soient prudemment optimistes et pensent que les nouvelles règles représentent un pas dans la bonne direction.

Dr Vandekerckhove explique que la directive fixe les normes minimales, soulignant que les différences culturelles sont une réalité en Europe

lorsqu'il s'agit de dénoncer des abus et que cela se reflétera dans la manière dont la réglementation sera mise en œuvre dans les États membres.

« Je pense que la différence viendra des agences gouvernementales ou des agences de régulation qui vont être mandatées pour recevoir les préoccupations et traiter les signalements, » a-t-il déclaré. « Les pays vont-ils opter pour le modèle irlandais ? Ou vont-ils opter pour un modèle plus centralisé, comme aux Pays-Bas et en France ? »

Toutefois, si le modèle de mise en œuvre est susceptible de varier selon les pays, M. Lamaro observe qu'en fin de compte, toute nouvelle législation dans ce domaine, que ce soit la directive de l'UE ou les amendements apportés à la Corporations Act de l'Australie, s'orientent dans la même direction.

« Elles sont toutes très normatives et font preuve de fermeté en matière de protection des lanceurs d'alerte, » dit-il. « La directive de l'UE indique explicitement que tout système doit être conçu de manière à traiter toute information, au moins d'un point de vue technique, pour qu'elle circule de manière sûre en garantissant la confidentialité totale du lanceur d'alerte ».

Avec une échéance de conformité des États membres fixée à 2021 et alors que de nombreuses organisations n'ont pas encore déployé de solution conforme, les organisations qui n'ont pas encore lancé de programme devront se pencher sur la question sous peu. ♦

SURMONTER LES DIFFICULTÉS LORS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA LOI SUR LA DÉNONCIATION DE L'UE

Des difficultés potentielles peuvent empêcher les entreprises de se conformer aux nouvelles lois sur la dénonciation, mais ces obstacles peuvent être surmontés

Jamie Lombard

Directeur marketing, EMEA
NAVEX Global

D'ici 2023 au plus tard, chaque entreprise de 50 employés ou plus devra mettre en œuvre des modes de signalement appropriés, une protection et des niveaux d'engagement pour les lanceurs d'alerte potentiels. Dans l'intervalle, les entreprises qui n'ont pas encore établi de programmes robustes doivent commencer le processus de mise en œuvre, tandis que celles qui disposent déjà de programmes devront les réévaluer pour s'assurer qu'ils répondent aux normes imposées par la directive sur la protection des lanceurs d'alerte de l'UE.

Ces processus d'examen et de mise en œuvre comprennent : l'identification des modes de signalements appropriés, la communication et la sensibilisation des employés aux bonnes pratiques, le développement d'une culture d'expression et la mise en exergue de la valeur commerciale plus large de ces changements, au-delà de la simple conformité réglementaire, pour les parties prenantes.

Choisir les bons modes de signalement

Une priorité de la directive consiste à mettre en œuvre de modes de signalement efficaces. Mais avec un tel éventail d'options, par où commencer ?

« Nous avons pu identifier les modes les plus efficaces par le biais d'enquêtes auprès des employés et de commentaires provenant de la formation à la conformité, » déclare Parma Pillay, directrice du risque d'entreprise chez Kingfisher, ajoutant qu'il peut également être utile de s'inspirer des pairs de l'industrie, en particulier au niveau sectoriel.

Le premier mode que bon nombre d'entreprises mettent en œuvre est une ligne d'assistance

téléphonique, que Joyce Jones, responsable des programmes de conduite des affaires à BAE Systems, décrit comme une « bonne base » sur laquelle se fonder.

Récemment, cependant, la rapidité, la commodité et la relative discrétion qu'offrent les modes de signalement en ligne ont influé sur leur popularité croissante. Le rapport régional d'analyse comparative concernant les lignes d'assistance téléphonique pour les lanceurs d'alerte 2019 de NAVEX Global (*2019 Regional Whistleblowing Hotline Benchmark Report*) reflète cette tendance : 38 % des signalements provenant d'entreprises dont le siège social se trouve en Europe sont désormais effectués en ligne.

Les modes numériques sont également efficaces, car ils permettent aux gens d'effectuer des signalements anonymes, fournissant ainsi une protection supplémentaire contre d'éventuelles représailles. Il s'agit là d'un principe fondamental de la nouvelle directive.

« Au fil des ans, nous avons mis en place d'autres modes de signalement, notamment le signalement anonyme en ligne, » déclare Mme Jones. « Pour fournir un service véritablement anonyme, nous avons dû nous assurer de ne pas être en mesure de retracer l'adresse IP d'où provenait le rapport en ligne ».

Culture de la communication

S'il est essentiel de mettre en place des modes de signalement, encourager l'adhésion des employés est un tout autre défi.

« Le défi le plus important de la mise en œuvre consiste à établir une culture où les gens n'ont pas peur de s'exprimer, » déclare Justin Thornton,

0,46

rapports de dénonciation pour 100 employés sont reçus en moyenne chaque année par les entreprises dont le siège social se trouve en Europe

Rapport régional d'analyse comparative concernant les lignes d'assistance téléphoniques pour les lanceurs d'alerte, NAVEX Global, 2019

directeur de l'audit interne et des risques chez Aston Martin Lagonda. « Nous disposons d'une culture positive et il est encore difficile d'inciter les gens à se manifester. »

Une communication efficace est au cœur d'une culture d'expression saine. « Vous devez faire connaître le service aux employés, » déclare Mme Jones, ajoutant : « Il peut s'agir d'une page Web, de campagnes d'affichage ou d'autres types de coûts ponctuels ».

Aston Martin a franchi une étape supplémentaire, déclare M. Thornton, en mettant en place une « formation obligatoire pour que chaque personne puisse consulter notre politique d'entreprise sur la dénonciation et la corruption. »

Chez Kingfisher, M. Pillay déclare que la formation interne a l'avantage supplémentaire d'« instiller un sentiment de confiance dans le fait que les affaires sont traitées et donnent lieu à des enquêtes ».

Enquêter et répondre aux signalements

Les organisations doivent rendre compte des coûts potentiels liés à la dotation en personnel, à l'administration et à la gouvernance nécessaires dans le traitement des signalements.

« Construire une culture où les gens n'ont pas peur de s'exprimer est le défi le plus important de la mise en œuvre

De même, les délais de réponse et les pratiques d'enquête seront examinés minutieusement dans le cadre des nouvelles règles. Même les organisations disposant de programmes bien établis peuvent trouver ce processus difficile, les amenant à adopter leur propre approche.

M. Thornton explique que les enquêtes de son entreprise sont gérées de manière indépendante afin de garantir l'anonymat et d'aider Aston Martin à répondre aux obligations de retour d'information de la directive. Ceux qui s'expriment reçoivent un « accusé de réception » dans les sept jours, délai bien inférieur à celui de trois mois requis par la directive, dit-il.

Toutefois, pour garantir le respect des délais de réponse, il faut revoir les processus et les procédures régulièrement. « Les différences de législation et de réglementation entre les territoires géographiques, les compétences des enquêteurs et les processus commerciaux restrictifs peuvent compliquer les choses, » déclare M. Pillay.

Adoption organisationnelle et culturelle

Cependant, d'aucuns affirment que le développement des bonnes compétences et d'une culture éthique est plus important pour le succès que le simple déploiement de processus et procédures robustes.

Mme Jones pense que BAE Systems y parvient, en partie, grâce à son réseau de « champions » internes. Il s'agit d'employés exerçant une fonction de responsable de l'éthique en plus de leurs responsabilités normales et offrant des conseils en réponse aux préoccupations éthiques de leurs collègues.

1 sur 10 signalements liés au harcèlement et à la discrimination dans les entreprises dont le siège social se trouve en Europe au cours de l'année 2018

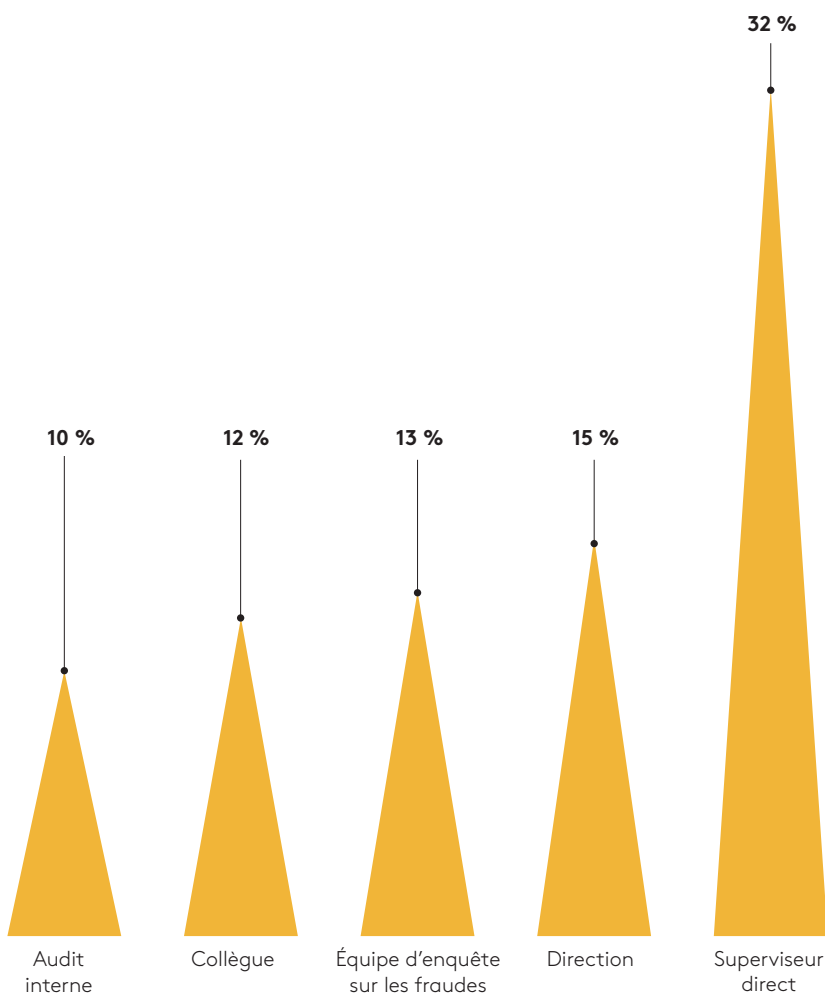
Rapport régional d'analyse comparative concernant les lignes d'assistance téléphoniques pour les lanceurs d'alerte, NAVEX Global, 2019

Par contre, qu'arrivera-t-il si les parties prenantes ne voient pas l'intérêt de s'exprimer et considèrent que ce système pousse aux ennuis plutôt qu'à la réforme. Ou, comme le dit M. Pillay, qu'arrivera-t-il si des collègues pensent que les normes et les processus sont restrictifs ? La rationalisation des coûts peut également être un obstacle, surtout lorsque l'on cherche à mettre en place des systèmes de signalement en partant quasiment de zéro.

Pour surmonter ces écueils, Mme Jones préconise une approche en trois volets. Cette approche implique d'adopter un rôle de soutien plutôt que d'entrer en concurrence avec les différentes fonctions, d'établir des relations régulières avec les principales parties prenantes et de partager des exemples de réussite anecdotiques.

Chacune de ces étapes prouve la valeur des systèmes de signalement pour l'entreprise, en aidant les décideurs à comprendre pourquoi ces dispositions sont importantes pour leur succès commercial au sens large et ne sont pas simplement une nécessité juridique. ♦

Lorsqu'aucune ligne d'assistance téléphonique n'est disponible, les lanceurs d'alerte sont plus à même d'exprimer leurs préoccupations par le biais de :



Rapports des Nations, ACFE 2018

PROFIL D'UN « LANCEUR D'ALERTE »

Quel type de personne est susceptible de dénoncer un comportement illégal ou contraire à l'éthique ?

Ian Fraser

Journaliste et rédacteur économique

54 %
des rapports de dénonciation reçus dans les entreprises dont le siège social se trouve en Europe en 2018 étaient anonymes

Rapport régional d'analyse comparative concernant les lignes d'assistance téléphoniques pour les lanceurs d'alerte, NAVEX Global, 2019

« Il est impossible de généraliser au sujet des lanceurs d'alerte, » déclare Wim Vandekerckhove, maître de conférence en éthique des affaires à l'Université de Greenwich. « Ils peuvent être introvertis ou extravertis ; nous avons vu des personnes de tous âges, sexes, origines ethniques et positions s'exprimer. »

Mais comme moins d'un travailleur européen sur cinq est prêt à dénoncer la corruption sur le lieu de travail, selon l'Eurobaromètre spécial 2017 de l'UE, il convient de se demander : les dénonciateurs ont-ils tendance à partager des caractéristiques ou des motivations communes ? Dans ce cas, quelles sont-elles ? Et quels sont les processus de réflexion qui sous-tendent la décision de s'exprimer (ou de garder le silence) au sujet des conduites au travail ?

Voix isolée

« Une chose est sûre : les gens évalueront toujours le potentiel de représailles avant d'effectuer un signalement, » affirme Carrie Penman, responsable des risques et de la conformité chez NAVEX Global. « Au bout du compte, il s'agit d'une décision mûrement réfléchie, influencée par un large éventail de facteurs personnels et externes. »

Une consultation publique ouverte, publiée par la Commission européenne en 2017, soutient ce point de vue. Environ 80 % des Européens disent craindre les conséquences juridiques ou financières des représailles s'ils s'expriment. Il n'est donc peut-être pas surprenant que la nouvelle directive de l'Union européenne interdise les représailles.

Professeuse Kate Kenny, professeur d'économie et de société à l'université nationale d'Irlande, à Galway, et auteur de *Whistleblowing: Toward a New Theory*, explique que les personnes qui s'expriment affirment souvent qu'elles ont l'impression de ne pas avoir d'autres choix. « Nous observons sans cesse cette persévérance, parfois appelée 'le choix sans choix' ». »

En réalité, de nombreux lanceurs d'alerte ne se considèrent pas nécessairement comme tels, du moins au début. Si les motivations peuvent varier (et varient dans la pratique), leur décision de prendre la parole s'appuie sur le désir de « bien faire ». C'est cette volonté de dénoncer des comportements préjudiciables, parfois confondue avec de la déloyauté ou avec les actions d'un fauteur de troubles dans des cultures de travail malsaines, qui peut être cruciale pour redresser la santé éthique d'une entreprise.

« Dans une organisation moyenne, environ dix pour cent des employés feront le bon choix à tout prix, tandis que dix pour cent seront complètement désengagés et uniquement concernés par leurs intérêts propres. Quatre-vingts pour cent sont des personnes qui peuvent être influencées d'une manière ou d'une autre, en fonction de l'environnement et du contexte de l'organisation », déclare Guendalina Dondé, responsable de la recherche à l'Institute of Business Ethics.

La décision de prendre la parole est souvent influencée par l'« effet du témoin ». « Si d'autres personnes voient ce que vous avez vu et ne font rien, il est plus probable que vous ne fassiez rien, » déclare Dr Vandekerckhove. Il note qu'il est plus fréquent qu'une personne s'exprime lorsqu'elle est le seul témoin et que tous les autres semblent ignorer la question.

« Les gens évalueront toujours le potentiel de représailles avant d'effectuer un signalement »

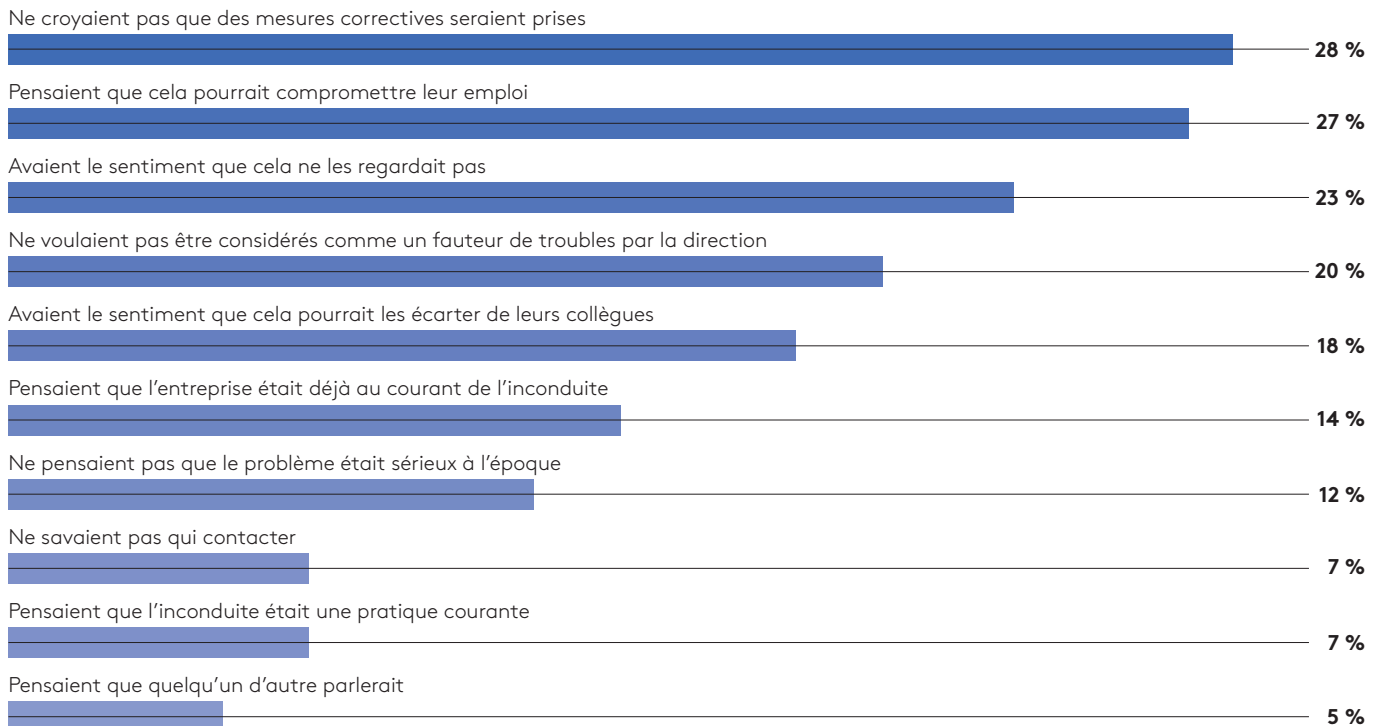
Facteurs organisationnels

La culture est souvent plus déterminante que la personnalité, le statut, le sexe ou l'âge pour inciter les gens à s'exprimer. Dans un environnement de confiance et d'intégration, les employés se sentiront plus à l'aise pour faire part de leurs préoccupations à leurs supérieurs, surtout s'ils ont vu d'autres personnes le faire sans subir de représailles. Dans un tel environnement, il est rare qu'une personne qui s'exprime ressente le besoin de contourner la direction pour s'adresser directement aux régulateurs, aux autorités ou aux médias.

La création d'une structure de signalement à trois niveaux pour encourager le signalement interne en premier lieu est imposée par la directive européenne. Si les entreprises ne parviennent pas à promouvoir une culture qui encourage le signalement, elles risquent de perdre le contrôle de situations qui, autrement, auraient pu être traitées directement. La responsabilité de création de telles cultures incombe aux dirigeants.

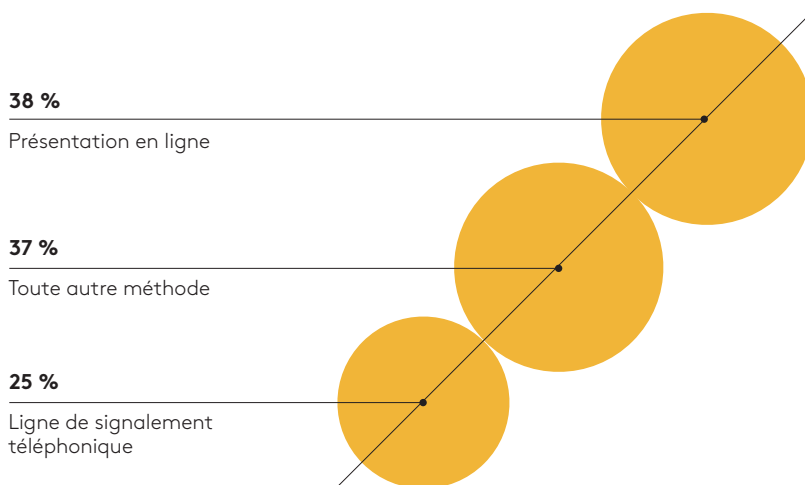
« Le ton de la direction est absolument crucial, » déclare Rozlyn Spinks, responsable de l'éthique des affaires (Air) chez BAE Systems. « Les responsables hiérarchiques doivent être formés pour encourager activement les gens à leur parler, ou bien à exprimer leurs préoccupations par d'autres moyens, et à les écouter. La personnalité du supérieur hiérarchique est tout aussi importante que la personnalité de la personne qui signale les problèmes. Si les gens se sentent intimidés, ils ne parleront pas. »

Les raisons pour lesquelles les employés n'ont pas signalé une inconduite



Enquête sur l'éthique au travail (Europe), IBE, 2018

Les employés de sociétés dont le siège social se trouve en Europe utilisent plusieurs modes de signalement



Rapport régional d'analyse comparative concernant les lignes d'assistance téléphoniques pour les lanceurs d'alerte, NAVEX Global, 2019

Mettre la théorie en pratique

La théorie des jeux peut offrir une nouvelle perspective aux entreprises qui tentent de comprendre les personnes susceptibles de s'exprimer. Envisager des scénarios tels que le dilemme du prisonnier, dans lequel deux suspects ont été arrêtés et doivent décider d'avouer ou non, et le dilemme du volontaire, dans lequel chaque participant peut soit faire un petit sacrifice qui profite à tout le monde, soit attendre dans l'espoir de profiter du sacrifice de quelqu'un d'autre, peut être utile lorsqu'on cherche à développer des politiques de dénonciation, déclare Dr Vandekerckhove.

« Cependant, vous devez repousser l'idée que la dénonciation est une décision nette. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un processus et non d'une action ponctuelle », déclare-t-il. Il est également important de reconnaître que les dénonciateurs sont motivés par divers facteurs : certains visent à protéger l'entreprise tandis que d'autres s'inquiètent des intérêts d'un individu (qui n'est pas nécessairement le dénonciateur). Si les motivations peuvent varier, les informations sont tout aussi valables et nécessitent un examen juste et objectif.

Cela peut expliquer pourquoi les environnements cloisonnés, secrets et sous haute pression poussent les gens à faire remonter leurs préoccupations jusqu'à la direction générale et au-delà. Ces cultures peuvent avoir un effet « paralysant » sur les signalements, selon le professeur Kenny, dont les recherches ont porté sur les expériences

« La recherche de M. Welch établit une corrélation entre de meilleures performances financières et une augmentation du nombre de signalements

de personnes ayant signalé des comportements illégaux ou contraires à l'éthique au sein d'institutions financières au cours de la période précédant la crise financière de 2008.

« Dans un tel environnement, les employés hésiteront à parler, car ils craindront d'être traités de fauteurs de troubles », dit-elle. « Si leurs actions mettent en danger les bonus de tous les autres, ils craindront également de provoquer la colère de leurs collègues ».

« Certains des pires types de représailles que j'ai observés avaient lieu entre collègues », note Mme Penman. « Les entreprises doivent être conscientes de cette dynamique et inclure ce scénario pour répondre à la peur des représailles ».

La tête dans le sable

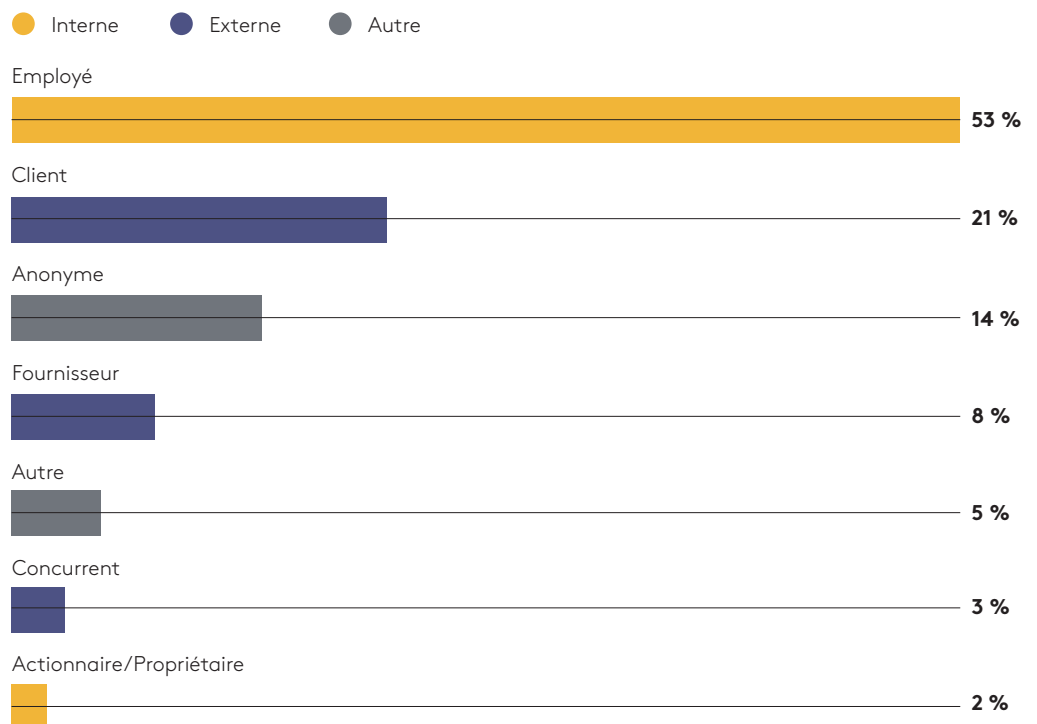
Pourtant, les recherches montrent que de telles tactiques d'oppression sont profondément déficientes. Kyle Welch, professeur adjoint à la George Washington University School of Business, qui a mené une étude en 2018 sur le retour sur investissement de la mise en conformité, a constaté que les entreprises qui étouffent les préoccupations des employés adoptent l'approche infructueuse de « l'arbre qui tombe dans la forêt ». Si moins d'employés signalent des problèmes, ce n'est pas pour autant un signe que ces problèmes n'existent pas, cela signifie simplement qu'ils ne sont pas entendus.

Il n'est pas surprenant que les recherches de M. Welch établissent une corrélation entre de meilleures performances financières et une augmentation du nombre de signalements. Des canaux de communication et de signalement efficaces, tels que ceux prévus par la directive européenne, permettent aux entreprises d'entendre les problèmes, de les traiter et de se développer ; ils n'ouvrent pas la porte aux fauteurs de troubles. Mme Dondé, de l'Institute of Business Ethics, partage ce sentiment. « Pour les entreprises, la chose la plus importante est de créer une culture partagée où l'on communique librement et où l'opposition de ses intérêts propres à ceux d'autrui n'est pas une option. Il s'agit d'une culture où chacun est conscient que tout le monde souffrira si personne ne s'exprime », explique-t-elle.

Au bout du compte, au-delà de tous les thèmes et motivations communs entourant la « dénonciation », la décision de parler est profondément personnelle, contextuelle et bien réfléchie.

« Les entreprises doivent séparer les motivations perçues de la validité potentielle du problème signalé », affirme Mme Penman. « En restant objectif et en faisant preuve d'ouverture d'esprit à propos de chaque signalement, vous transmettez un sentiment d'intégrité, et encouragerez un groupe d'individus beaucoup plus large à se manifester avec confiance ». ♦

Quelle est la source la plus probable d'une dénonciation de fraude ?



NAVEX Global est le leader mondial des logiciels et services de gestion intégrée des risques et de la conformité, et le plus grand prestataire mondial de lignes d'assistance téléphoniques pour les lanceurs d'alerte. Approuvées par plus de 14 500 clients, nos solutions aident les organisations à gérer les risques, à répondre aux exigences complexes de conformité réglementaire et à favoriser une culture éthique et très productive sur le lieu de travail.

Pour obtenir de plus amples informations, consultez
www.navexglobal.com

NAVEX GLOBAL®

RACONTEUR