

## **POURQUOI LES ENTREPRISES NE RECRUTENT-ELLES PAS LES LANCEURS D'ALERTE ? UNE APPROCHE PAR LES CERCLES DE JUSTICE**

*Nadisic, T., & Melkonian, T. (2016). Pourquoi les entreprises ne recrutent-elles pas les lanceurs d'alerte ? Une approche par les cercles de justice. Communication au 27<sup>ème</sup> congrès de l'A.G.R.H. de Strasbourg, Prix de la meilleure recherche de l'année.*

### **Résumé**

La recherche montre que les lanceurs d'alerte sont perçus défavorablement par les organisations et que cela influence les décisions de recrutement à leur égard. Notre étude qualitative explore à quelles conditions les cadres dirigeants recruteraient un lanceur d'alerte et le pouvoir explicatif de leurs sentiments de justice. Il apparaît que les participants utilisent consciemment leurs sentiments de justice distributive et procédurale pour définir le cercle de ce qui est juste dans l'organisation de façon distincte de ce qu'ils jugent juste dans le cercle sociétal. Lorsque l'alerte dénonce une entente concurrentielle, les participants jugent généralement la dénonciation distributivement injuste (l'entreprise ne mérite pas d'être dénoncée) même si elle est juste du point de vue de la société. Cela les entraîne à refuser le recrutement. Dans le cas d'autres types d'alertes pour des pratiques non éthiques jugées plus graves, les répondants évaluent globalement la dénonciation comme juste à condition que la procédure de dénonciation suivie soit juste. Ce jugement les amène à accepter le recrutement dans leur entreprise seulement si le candidat prouve qu'il a la capacité de gérer de façon flexible la frontière entre les deux cercles de justice interne à l'organisation et sociétal. Des implications managériales et théoriques de ces résultats concluent l'article.

### **Mots clés**

Lancement d'alerte, cercles de justice, justice distributive, justice procédurale, recrutement, cadres dirigeants.

## **WHY DON'T COMPANIES RECRUIT WHISTLEBLOWERS ? AN APPROACH THROUGH JUSTICE CIRCLES**

### **Abstract**

Research shows that organizations perceive whistleblowers negatively and that this impacts recruitment decisions towards them. Our qualitative study explores the conditions under which top executives will recruit a whistleblower and the explanatory power of their justice judgments. Participants are shown to consciously use their distributive and procedural justice perceptions to define the circle of what is fair in the organization in a distinct way than what they judge fair in the societal circle. When whistleblowing regards anti-competitive collusion practices, participants perceive it as unfair from a distributive standpoint (the organization does not deserve to be denounced) even if it is fair from a societal perspective. This leads them to refuse to recruit the whistleblower. When whistleblowing concerns other unethical practices that they consider to be more serious, respondents perceive whistleblowing as fair as long as the whistleblower has followed a procedurally fair reporting procedure. This perception leads them to accept to recruit a whistleblower only if the candidate shows that he or she is able to manage in a flexible way the frontier between the two justice circles inside the organization and in the civil society. Managerial and theoretical implications of these results conclude the article.

### **Key words**

Whistleblowing, justice circles, distributive justice, procedural justice, recruitment, top executives.

**POURQUOI LES ENTREPRISES NE RECRUTENT-ELLES PAS LES LANCEURS D'ALERTE ? UNE****APPROCHE PAR LES CERCLES DE JUSTICE**

Lancer une alerte ou « souffler dans le sifflet » (*whistleblowing*) est « *le fait pour un membre d'une organisation (ancien ou actuel) de révéler l'existence de pratiques illégales, immorales ou illégitimes dont l'employeur a la maîtrise à une personne ou un organisme susceptible de remédier à la situation* » (Near et Miceli, 1985, p. 4). En développement aux États-Unis depuis la fin des années 1970 (cf. par exemple la loi Sarbanes-Oxley de 2002), cette pratique est encouragée dans les pays européens depuis les années 1990 (Miceli, Near & Dworkin, 2009). Le nombre de dispositifs de lancement d'alerte se multiplie et la pénalisation à l'encontre des dirigeants reconnus coupables par exemple d'entente concurrentielle se renforce (Charreire-Petit & Surply, 2008). En France pas moins de cinq lois ont été promulguées depuis 2007 (dont la loi Sapin 2 de 2016) visant à faciliter le signalement de pratiques de corruption, de harcèlement, de discrimination et de prises de risques sanitaires ou environnementaux ainsi qu'à mieux protéger les lanceurs d'alerte.

Malgré ces avancées juridiques, la recherche montre que les lanceurs d'alerte restent mal perçus par les organisations qui ne sont pas enclines à les recruter même si leur dénonciation a des motifs justes (Miceli, Near & Dworkin, 2009). Pour comprendre ce rejet des *whistleblowers*, la théorie de la justice organisationnelle peut être mise à profit. Celle-ci a jusqu'à présent principalement été utilisée pour explorer le point de vue des lanceurs d'alerte eux-mêmes. Leur comportement est en effet un acte citoyen et en tant que tel est influencé par leurs perceptions de justice (Moorman & Byrne, 2005). Leur acte de dénonciation est également jugé juste par la société car il répond à une exigence morale collective de plus en plus prégnante. Il serait bienvenu de savoir aussi comment les cadres dirigeants l'évaluent. Ceux-ci sont en effet des acteurs-clés des décisions de gestion des ressources humaines affectant les *whistleblowers*. Or à notre connaissance ils sont

absents des études sur le sujet. Jugent-ils de la même façon que les autres membres de la société la justice du comportement des lanceurs d'alerte ? Ont-ils au contraire une manière spécifique d'opérer leurs évaluations de justice liée à leurs responsabilités dans l'entreprise ? Comment utilisent-ils leurs jugements de justice pour prendre des décisions ?

C'est l'objet de la présente étude que d'explorer ces sentiments de justice des cadres dirigeants face aux lanceurs d'alerte et leurs implications concernant leurs décisions de recrutement. Après un rappel des recherches sur le lancement d'alerte et la justice organisationnelle, nous présenterons notre étude qualitative réalisée auprès de cadres dirigeants, ses résultats et ses implications.

## **1. Sentiments de justice des cadres dirigeants et recrutement des lanceurs d'alerte**

### ***1.1. Le lancement d'alerte ou « whistleblowing »***

Encourager le lancement d'alerte répond à divers objectifs. D'abord, en matière concurrentielle, il s'agit de doter les autorités de réglementation de la concurrence d'outils visant à améliorer le fonctionnement des marchés afin de ne pas léser les consommateurs (Aubert, Rey & Kovacic, 2006). Dans d'autres domaines comme les pratiques de gestion des ressources humaines, le respect de l'environnement ou la qualité des produits consommés par les consommateurs, il s'agit aussi d'améliorer la gouvernance des entreprises en donnant aux salariés un pouvoir de contrôle sur les décisions managériales (Charreire-Petit & Surply, 2008). Des avantages existent également si l'on adopte le point de vue de l'entreprise (Miceli, Near & Dworkin, 2009). Lorsque les salariés sont incités à lancer l'alerte en interne, cela permet à l'entreprise d'identifier elle-même ses dysfonctionnements, d'engager rapidement des actions correctives et d'éviter les sanctions administratives et pénales. Enfin les salariés d'une entreprise dans laquelle des pratiques non éthiques sont rares ou rapidement corrigées ont tendance à être plus satisfaits et impliqués.

Pourtant les lanceurs d'alerte font encore souvent l'objet de représailles de la part de leur employeur (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Même si les situations sont contrastées (Near & Miceli, 1996), de nombreux lanceurs d'alerte voient leur salaire réduit, leur niveau de responsabilité amoindri, subissent un contrôle accru de la hiérarchie (Jos, Tompkins & Hays, 1989) ou font l'objet de harcèlement et de diffamation (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Ils sont souvent licenciés ou ils quittent eux-mêmes leur entreprise (Miceli, Near, Rehg & Van Scotter, 2012 ; Miethe & Rothschild, 1999). Leur vie personnelle et familiale en est durablement affectée car, même longtemps après les faits, les entreprises sont rétives à les recruter (Alford, 2001).

Les recherches dédiées au lancement d'alerte ou au *whistleblowing* ont débuté à la fin des années 1970. Elles sont principalement anglo-saxonnes et centrées sur le comportement des lanceurs d'alerte (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005), les réactions de l'entreprise à leur égard (Near & Miceli, 1996) ou les conditions d'efficacité de leur action (Near, Dworkin & Micelli, 1993 ; Miceli, Near & Dworkin, 2009). La perspective des autres parties prenantes est donc peu prise en compte (Near, Dworkin & Miceli, 1993). La perception des managers face au *whistleblowing* reste en particulier un thème à défricher. Ce sont eux en effet qui prennent les décisions de recrutement qui vont permettre ou non aux lanceurs d'alerte de retrouver un emploi.

### ***1.2. La théorie de la justice organisationnelle***

L'étude des sentiments de justice organisationnelle a commencé avec les travaux d'Adams sur la justice distributive (1963). Celle-ci correspond aux perceptions des salariés concernant le rapport entre ce que l'entreprise leur donne et ce qu'ils ont eux-mêmes apporté au collectif. Est jugée juste la décision qui attribue des rémunérations matérielles et symboliques ou des punitions cohérentes avec les mérites de la personne ou du groupe qui les reçoit. Il est rapidement apparu que la justice distributive devait être complétée pour rendre compte de l'ensemble des sentiments de justice au travail (Cropanzano, Stein, & Nadisic, 2010). Sous l'impulsion des travaux de Thibaut et Walker

en 1975, les chercheurs se sont alors concentrés sur la justice de la procédure, c'est-à-dire de la manière dont les décisions sont prises. Il a été montré en particulier que les perceptions de justice procédurale sont fortement positives lorsque la façon dont la décision est prise permet à la personne ou au groupe concerné par la décision de s'exprimer. Cela permet d'apporter de nouveaux éléments qui peuvent être importants à prendre en compte avant que la décision finale ne soit prise. Ensemble, les sentiments de justice des distributions et de justice des procédures se sont avérés être des prédicteurs puissants des décisions et des comportements dans l'organisation (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Les recherches sur le *whistleblowing* ont jusqu'à présent surtout utilisé la théorie de la justice organisationnelle pour explorer le comportement des lanceurs d'alerte eux-mêmes. Il a ainsi été montré que leur acte de dénonciation était lié à leurs perceptions de justice des pratiques de leur organisation (Miceli et al., 2012 ; Near et al., 1993 ; Seifert, Sweeney, Joireman & Thornton, 2010). En prenant la perspective des managers, nous avons choisi d'explorer dans quelle mesure les lanceurs d'alerte font à leur tour l'objet de jugements en termes de justice. Selon Near, Dworkin et Miceli (1993) le lancement d'alerte est communément jugé en fonction de ses conséquences pour l'entreprise (i.e. une décision entraînant une punition pour l'entreprise) et de la démarche qui a été suivie (i.e. les procédures utilisées par le lanceur d'alerte pour prendre sa décision de dénonciation). Il est donc plausible que le lancement d'alerte donne lieu à une évaluation en termes de justice sur ces deux dimensions distributive et procédurale. Ce double jugement de la part des dirigeants de l'entreprise pourrait être à l'origine de leurs décisions. Ainsi, notre étude explore dans quelle mesure les décisions de recrutement à l'égard d'un lanceur d'alerte sont liées à la justice distributive et procédurale perçue de l'alerte par les cadres dirigeants.

## **2. Présentation de l'étude empirique**

Le caractère novateur de notre questionnement de recherche nous a conduits à choisir une méthodologie exploratoire qualitative (Edmonson & McManus, 2007). La méthode utilisée, de nature projective, a consisté à demander à des cadres dirigeants en activité d'imaginer leurs réactions vis-à-vis du recrutement d'un lanceur d'alerte tout en répondant de façon concrète par rapport à la position actuelle qu'ils occupent dans leur entreprise. Ce choix comporte l'avantage à la fois de présenter les situations hypothétiques que l'étude vise à explorer et d'être réaliste puisque le participant répond par rapport à des décisions qu'il est réellement amené à prendre à son poste. Ce type de méthodologie est susceptible de produire de nouvelles théories aptes à rendre compte de phénomènes réels (Fine & Elsbach, 2000).

### **2.1. *Echantillon***

Notre échantillon est constitué de douze participants en formation continue à temps partiel dans un Executive MBA d'une grande école de management en France : sept hommes et cinq femmes d'un âge moyen de 49 ans. Les participants avaient tous un poste de cadre dirigeant, c'est-à-dire avaient le titre de directeur (directeur général, directeur des ressources humaines...) ou faisaient partie du comité de direction de leur entreprise (par exemple en tant que responsable du projet de réorganisation de l'entreprise).

### **2.2. *Collecte de données***

Chaque participant a été interviewé par l'un des coauteurs de 32 à 57 minutes, pour une durée moyenne de 47 minutes. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits de façon anonyme. Nous avons demandé aux cadres dirigeants interrogés de présenter d'abord leur emploi et leur entreprise. Puis il leur était décrit quatre situations types où un salarié avait lancé l'alerte concernant son entreprise qui avait eu sciemment une pratique dysfonctionnelle non éthique entraînant des dommages graves : 1/ du point de vue anti-concurrentiel (entente avec les concurrents sur les prix),

2/ en matière de gestion des ressources humaines, 3/ entraînant une pollution de l'environnement et 4/ ayant pour conséquence la vente de produits nocifs pour la santé.

Ensuite il était demandé aux participants de répondre à deux questions tout en se plaçant du point de vue de leur position actuelle dans leur entreprise et en distinguant pour chaque question chacun des quatre cas d'alerte décrits : 1/ Quelles perceptions ressentait-ils face à une alerte de ce type en particulier en termes de justice ou d'injustice ? 2/ Recruteraient-ils une personne qui avait dénoncé son ancienne organisation si elle se présentait pour un poste pour lequel elle est compétente dans leur entreprise réelle actuelle ? Bien qu'intéressés par les dimensions distributive et procédurale des sentiments de justice des participants, nous n'avons pas utilisé cette distinction dans notre questionnaire, pensant qu'elle émergerait spontanément si elle était pertinente.

### 2.3. *Codage*

Les douze entretiens qui forment les unités d'analyse ont été codés par les deux coauteurs de façon indépendante en utilisant le logiciel N'Vivo 7®. L'arbre de codage consistait d'abord simplement en trois nœuds (ou catégories) reprenant les questions posées : « alerte », « perceptions » et « recrutement » avec un nombre limité de sous-catégories (par exemple les quatre types d'alerte pour la catégorie « type d'alerte »). Au fur et à mesure de notre codage ou *analyse de contenu qualitative* selon de terme de Bryman et Bell (2003), une nouvelle catégorie est apparue : « deux cercles de justice » (qui sera présentée dans la section 3). De même des sous-catégories et des sous-sous-catégories ont émergé au fur et à mesure de ce processus en révision constante. Après un certain nombre d'itérations, il n'y a pas eu d'apparition de nouveaux nœuds, ce qui signifiait que nous avons atteint la saturation théorique (Huberman & Miles, 1994) avec 29 nœuds (4 catégories, 11 sous-catégories et 14 sous-sous-catégories). Par exemple la catégorie « recrutement » comprenait les sous-catégories « décision », « capacité à être *borderline* » et « courage perçu du lanceur d'alerte ». La sous-catégorie « décision » comprenait à son tour les

nœuds « favorable » et « défavorable ». Nous avons ensuite fait en sorte que chaque entretien soit codé à nouveau en utilisant les 29 nœuds de l'arbre de codage. C'est à cette étape qu'a été calculé un taux d'accord inter-codeur (0.91, supérieur au seuil de 0.90 recommandé par Huberman et Miles). Une codification finale a été réalisée après discussion des écarts entre les deux codeurs.

#### **2.4. Analyse**

À partir des entretiens codés, les coauteurs ont cherché à identifier les liens entre les différents concepts en explorant les intersections entre les nœuds. Trois types de liens correspondant à la question de recherche ont été tout particulièrement investigués : 1/ le lien entre chacun des quatre types d'alerte et les sentiments de justice, 2/ le lien entre les sentiments de justice eux-mêmes et la notion émergente des cercles de justice, 3/ le lien entre les cercles de justice et les décisions de recrutement. La présentation des résultats s'attache à ces liens entre les concepts sans revenir sur la méthodologie de codage ou la notion de catégories.

### **3. Résultats : les deux cercles de justice des cadres dirigeants**

D'abord sont présentés les sentiments de justice des participants vis-à-vis du lancement d'alerte. Ensuite nous développons un résultat central de leurs réponses : la frontière qu'ils identifient entre leur sentiment du juste comme cadres dirigeants de l'entreprise (que nous appelons le cercle de justice de l'entreprise) et celui qu'ils ressentent en tant que citoyens (le cercle de justice de la société). Enfin, nous présentons les décisions qu'ils prendraient en termes de recrutement d'un lanceur d'alerte.

#### **3.1. Les sentiments de justice des cadres dirigeants**

Les réactions sont contrastées en fonction du type de cas : lorsque le dommage concerne des consommateurs qui sont lésés par une entente, l'alerte est rejetée car jugée injuste. La dénonciation est en revanche considérée comme plus juste lorsqu'elle concerne une situation où les salariés



souffrent de pratiques de ressources humaines non éthiques. Elle est considérée plus juste encore lorsque la société dans son ensemble qui subit des dommages en termes de pollution ou de santé.

### 3.1.1. *Le cas de l'alerte pour entente*

La grande majorité des participants (neuf sur douze) réagit négativement à une alerte pour entente concurrentielle. Ils jugent que la faute de l'entreprise est sans gravité et que la réaction consistant à la dénoncer est démesurée : « Il n'y a pas mort d'homme » (Int. 9). Deux interviewés (Int. 1 et Int. 8) font remarquer qu'il n'y a pas d'enrichissement personnel des dirigeants, que c'est fait dans l'intérêt de l'entreprise et que cela peut être créateur de valeur ajoutée. « L'entente, je ne dirais pas que ça arrive partout, mais c'est la règle du jeu [...] les gars ils cherchent à dominer un peu leur marché, se faire leur marge et vivre » (Int. 7). Pour les répondants, une entente peut même se justifier économiquement : « Dans notre industrie, il n'y a pas de marges [...], nous, ça nous arrive de faire des compromis sur des marchés avec des concurrents [...], s'il y en a un qui fait la guerre, ça va être dur » (Int. 1). L'entente est même vue comme un acte de résistance de fournisseurs fragiles jouant les « Robin des Bois » (Int. 8) vis-à-vis clients trop puissants.

Les mêmes neuf répondants sur douze jugent plus précisément que donner l'alerte est injuste et va à l'encontre de la solidarité attendue avec l'entreprise de la part du salarié. Ils remarquent aussi ses conséquences négatives : « Je trouve la dénonciation d'une entente déloyale envers l'entreprise » (Int. 8), « ce n'est pas *cool*, pas loyal vis-à-vis des copains. Ce n'est pas juste vis-à-vis du collectif. [...]. Il peut y avoir des incidences sur les emplois, la pérennité de l'entreprise. Certes il y a une entente business, mais ça reste une entente business » (Int. 11). « L'entreprise va être impactée, il va y avoir des licenciements et donc ça devient injuste. Ce n'est pas *clean*. Ce n'est pas rationnel mais je pense aux pauvres salariés. C'est une injustice alors, clairement ! » (Int. 12).

Leur sentiment de justice est uniquement distributif. Les participants jugent que l'entreprise ne mérite pas d'être dénoncée. « L'entreprise me rend service en me payant et en me permettant de

me développer [...], je dois l'aider à croître » (Int. 1). Parmi les neuf participants qui ont ce jugement, trois évoquent la notion de justice procédurale en remarquant clairement qu'elle n'a pas d'impact dans ce cas : « du point de vue de la manière de procéder, quelle qu'elle soit, j'aurais du mal à accepter la dénonciation » (Int. 11).

### 3.1.2. *Les autres cas d'alertes pour pratiques non éthiques*

Les réactions des participants sont plus favorables vis-à-vis du lanceur d'alerte pour ce qui est des trois autres cas présentés mais à certaines conditions. Dans le cas de la dénonciation pour des pratiques non éthiques de gestion des ressources humaines, neuf participants sur douze approuvent la dénonciation : « ce genre de pratiques est un empoisonnement psychologique » (Int. 7). Ils considèrent que « c'est normal de dénoncer si ça concerne les R.H. » (Int. 11). « La personne qui dénonce des pratiques R.H. non acceptables à propos desquelles le dirigeant sait et ne fait rien depuis un bon moment, là elle a ma cote de sympathie [...] Si c'est l'esprit de bien faire parce qu'on n'arrive pas à faire avancer un système et que personne n'écoute et que, purée, y a besoin que ça avance, et bien, c'est le dernier recours ! Et à un moment donné, il faut aussi avoir le courage d'aller employer le dernier recours. Parce que c'est du courage » (Int. 4).

Dans le cas de l'alerte concernant une entreprise qui aurait été la cause d'une pollution ou d'un dommage pour la santé, les avis sont unanimement (douze sur douze) en faveur du lanceur d'alerte. « Oui il faut dénoncer » (Int. 10), « cela me semble juste mais il faut que cela ait été fait sciemment [...], un produit dangereux, je ne laisserais pas passer ça (Int. 6) », « il y a un réel dommage aux personnes » (Int. 7), « ne rien faire, dans ce cas c'est non-assistance à personne en danger » (Int. 2). Les participants se voient eux-mêmes lancer l'alerte : « C'est normal de dénoncer. Je suis déçu par l'entreprise. Je comprends l'action. Peut-être que je dénoncerais également » (Int. 11).

Pour autant l'action du lanceur d'alerte n'est jugée juste que s'il a suivi une procédure juste : pour neuf répondants sur douze pour des pratiques non éthiques de ressources humaines et pour onze répondants sur douze pour les deux autres pratiques. Bien que la question du guide d'entretien sur les sentiments de justice ne touchait pas formellement à ce thème de la justice procédurale, onze participants sur douze ont évoqué spontanément cette notion : Ils ont porté leur attention sur le processus suivi par le lanceur d'alerte, en l'occurrence : alerter à l'extérieur est juste s'il a d'abord chercher à informer en interne du problème, s'il a fait ce qui était en son pouvoir pour que la difficulté soit réglée par l'entreprise elle-même, s'il lui en a laissé le temps et si l'entreprise continue malgré tout cette pratique sciemment. « La manière de dénoncer aussi est importante. Cela rend les choses plus justes si c'est dénoncé en interne d'abord » (Int. 12), « sinon il y a trahison » (Int. 10). Les participants 1 et 5 parlent de « laver son linge sale en famille » et auquel cas « il n'y a pas d'états d'âme à avoir » (Int. 5), c'est alors « ok pour aller à l'extérieur quel que soit le cas » (Int. 10). Dans certaines entreprises, il suffit de suivre une procédure qui existe déjà de façon formelle : « Dans ma société il y a un comité d'éthique géré par les affaires juridiques. Si l'entreprise a cette instance et que la personne ne passe pas d'abord par cette instance alors c'est injuste de dénoncer » (Int. 2).

### **3.2. Les deux cercles de justice des dirigeants**

#### *3.2.1. L'existence concomitante et consciente de deux cercles de justice*

Les participants sont conscients de leur double identité de cadres dirigeants et de citoyens. Ils se rendent compte qu'ils ont deux sentiments de justice qui peuvent être antagoniques : le sentiment de justice vis-à-vis de leur entreprise et de ses salariés et le sentiment de justice vis-à-vis de la société et de ses consommateurs. Par exemple après avoir jugé que lancer l'alerte pour entente était injuste, l'interviewé 6 reconnaît que « c'est juste vis-à-vis de la société ». De même pour le participant 1 : « je trouve [l'alerte] injuste si pour moi du point de vue subjectif ce n'est pas grave.

Bien sûr du point de vue de la loi, ce serait juste » et pour l'interviewé 11 « évidemment [la dénonciation d'une entente] est juste ! Intrinsèquement, stricto sensu, il y a entente, on biaise la confiance vis-à-vis des consommateurs. Malgré tout, ce n'est pas juste vis-à-vis du collectif ». L'interviewée 10 fait une distinction équivalente : « C'est juste de dénoncer par rapport à la norme sociale mais ce n'est pas toujours juste pour l'entreprise ». La participante 12 résume son double sentiment : « c'est juste, ça respecte la loi, l'entreprise va être punie, c'est normal. Mais l'injustice c'est du sentiment, avec mes tripes ! Ce n'est pas du rationnel, c'est par rapport aux salariés menacés ». Pour le participant 9, ce qui se joue c'est « une sorte de concurrence de loyautés. On a la loi de l'entreprise et on a la loi plus large du milieu dans lequel on est et donc avec une forme de concurrence potentielle. »

Ils perçoivent une tension entre ces deux cercles de justice : L'interviewé 1 se rend compte que sa « position peut paraître paradoxale ». Ils en ressentent souvent un trouble : « L'injustice me travaille » (Int. 12). « J'ai deux sentiments de justice différents. Je suis assez tiraillé. (Int. 11). Cette contradiction intérieure peut être forte : « C'est très délicat car je pense qu'il y a un déchirement entre la position de salarié et de citoyen, tout dépend du niveau de curseur de la culpabilité. [...] La vraie question : jusqu'où va notre responsabilité de citoyen et où commence notre responsabilité de responsable d'entreprise ? » (Int. 9). L'interviewé 8 utilise les mêmes termes : « J'aurais quand même un sacré *tiraillement* interne car la personne ramène le *curseur* où il faudrait qu'il soit ».

Ils identifient donc clairement une frontière au-delà de laquelle le sentiment de justice pour la société prend le pas sur le sentiment de justice pour l'entreprise : « Jusqu'où le salarié, le cadre, est-il prêt à aller ? » (Int. 9). Au cours de l'interview, les participants montrent qu'ils en sont conscients lorsqu'ils viennent de s'exprimer sur le cas de l'alerte pour entente et abordent l'alerte pour les trois autres cas : « Pour des cas de RH, pollution ou santé, j'ai un comportement inverse par rapport à l'entente. Là je dénonce ou je pars, ou les deux. A un moment donné, il faut s'arrêter » (Int. 1), « là je ne suis plus loyal vis à vis de l'entreprise. Je suis loyal vis-à-vis de la société. Ça me

semble être un comportement citoyen [...] La frontière c'est quand des personnes sont mises en danger » (Int. 9). Pour le participant 2, son jugement bascule lorsque l'on aborde les deux derniers cas mettant en danger la santé et l'environnement : « Là est mon seuil de tolérance ».

### *3.2.2. Les sentiments de justice comme déterminants du passage d'un cercle à l'autre*

Ils ne se fondent donc pas sur la loi pour décider de ce qui est juste, mais sur le sentiment subjectif qu'ils ont en tant que cadre dirigeant ayant des responsabilités spécifiques, ce qui les amène à définir les deux cercles de justice de l'entreprise et de la société entre lesquels ils doivent naviguer. L'interviewé 1 parle d'« éthique personnelle ». Le participant 6 évalue si c'est « en phase avec [s]on système de valeur ». Pour le participant 11, il y a tout de même une continuité dans les règles qu'il utilise pour juger : « pour les mêmes raisons que l'alerte pour entente me gêne, [pour les autres cas], ça ne me gêne pas. On joue l'équipe en dénonçant cette fois car l'entreprise ne respecte pas les règles ». Pour l'interviewée 4, quand on repère un dysfonctionnement « Il faut bien se fixer des limites. En son âme et conscience ». Ce qui est remarquable, comme nous allons le montrer tout de suite, c'est que la limite entre les deux cercles de justice est relativement stable pour l'ensemble des répondants.

C'est pour définir cette frontière que les participants utilisent d'abord leur sentiment de justice distributive. D'abord ils vérifient les caractéristiques de la situation : « on nuit volontairement » (Int. 11), « il y a un réel dommage aux personnes, c'est grave et c'est fait sciemment et personne ne veut rien faire pour aller contre, ça pour des mobiles souvent financiers » (Int. 7). S'ils jugent que le dommage à la société est faible, ils considèrent qu'il faut laisser l'entreprise continuer à fonctionner sans la gêner. Comme on l'a vu, c'est le cas lorsqu'il y a une entente : « En étant cadre et en travaillant finalement pour le développement de l'entreprise, [si j'étais partie prenante d'une entente], je verrais le côté positif. Le côté positif c'est que l'entreprise s'en retrouverait quelque part améliorée d'un point de vue financier, d'un point de vue de l'activité, d'un point de vue de

parts de marché » (Int 1). Les participants savent que l'alerte est juste pour la société mais ils donnent la priorité à leur sentiment de justice pour l'entreprise : leur sentiment de justice distributive est alors suffisant pour décider que donner l'alerte est injuste.

C'est lorsqu'ils jugent que le dommage à la société est trop fort qu'ils considèrent qu'il faut que l'entreprise corrige son dysfonctionnement. Cette situation plus complexe exige alors qu'ils utilisent aussi leur sentiment de justice procédurale. Il faut laisser à l'entreprise la possibilité et le temps de réagir. Comme on l'a vu, il faut que le lanceur d'alerte ait d'abord fait en sorte qu'on corrige le problème en interne. Ce qui motive profondément les répondants est la notion de dommages à l'entreprise (dix répondants y font référence). Ils veulent éviter à l'entreprise une alerte car ils considèrent qu'elle représente un risque : « Ouais, ok, c'est bien d'alerter les autorités, mais si vous le faites et que derrière le site ferme et que vous vous retrouvez avec 200 emplois sur le carreau ? Globalement pétard, si j'alerte les autorités, ça peut avoir des répercussions mais catastrophiques pour la boîte et puis il y a un enjeu social, un enjeu de tout, financier, lambda, j'en sais rien [...] Je me demande si parfois les gens qui font de la délation se rendent compte des répercussions que ça peut avoir. [...] On appuie sur le bouton et on ne comprend pas très bien après ce qui se passe quoi. C'est-à-dire que l'onde de choc, elle peut être énorme » (Int. 4).

En dernier ressort, c'est donc pour éviter tout dommage à l'entreprise que les participants demandent à un lanceur d'alerte de lui laisser le bénéfice du doute et de jouer la justice procédurale avant de dénoncer : selon la participante 4, « J'introduis une nuance : est-ce que l'entreprise est dans la bonne direction pour corriger le tir? [...] J'essaye d'être orientée solution avant de dénoncer : [...] A moment donné, ce risque-là, il va falloir qu'il s'arrête, donc la *deadline*, elle est quand ? Et là, quand le dirigeant est capable de me donner une *deadline* en me disant « c'est dans trois mois », je dis ok ». Ce n'est que si le dirigeant ne corrige pas le dysfonctionnement après l'alerte en interne que les douze participants jugent alors que l'alerte extérieure est juste : « Si l'entreprise est allée trop loin dans le hors-cadre et persiste, alors c'est normal que la dénonciation finisse par

arriver. C'est fatal. Là je ressens de l'indifférence, même si l'entreprise subit un préjudice » (Int. 4.). De même pour l'interviewé 7, il faut « que l'entreprise continue à agir ainsi et que ce soit une décision stratégique » pour que l'alerte puisse être juste. C'est seulement dans ce cas que le cadre dirigeant passe la frontière et accepte de donner la priorité à son sentiment de justice pour la société.

Les cadres dirigeants interrogés dans cette étude jugent donc qu'il faut laisser l'entreprise se développer tant que les dommages qui résultent de son activité restent acceptables pour la société dans son ensemble selon leur propre jugement. Dans ce cercle de justice de l'entreprise, ils font référence notamment à la légitimité de l'entreprise comme employeur et donc à l'intérêt des salariés à voir la société continuer à se développer. Ils jugent juste qu'un lanceur d'alerte dénonce l'entreprise et lui occasionne des dommages seulement s'ils estiment que les dommages qu'elle-même fait subir à la société sont graves, que l'entreprise agit en connaissance de cause et qu'on lui a laissé l'opportunité de corriger ses dysfonctionnements. Ils acceptent alors d'entrer dans le cercle de justice de la société.

### **3.3. Dans quels cas les cadres dirigeants recrutent-ils un lanceur d'alerte ?**

#### *3.3.1. La capacité à « être borderline » comme critère de sélection*

Dans le cas d'une entente, les sentiments d'injustice distributive des répondants suffisent pour prédire la réaction qui est un refus de recrutement. En revanche les sentiments de justice distributive et procédurale ne suffisent pas pour prédire le recrutement dans les trois autres cas. Les répondants utilisent un critère supplémentaire pour leur choix qui renvoie à l'évaluation d'une compétence de la personne elle-même et pas seulement de l'acte qu'elle a réalisé.

Si la personne a dénoncé pour une entente, dix répondants sur douze sont défavorables à un recrutement. Les interviewés 3 et le 4 qui ne condamnaient pas l'alerte pour entente sont les seuls à ne pas rejeter le recrutement. Mais ils ont une réaction de « prudence » (Int. 3). Tous les autres

répondants sont clairs : ils ne recrutent pas « même si la personne convient au poste » (Int. 8). « Je ne l'embauche pas. Il a été un peu vite en besogne » (Int. 12).

Dans les trois autres cas, sur le principe, les répondants sont favorables au recrutement. Dans les faits, on vérifie d'abord si l'alerte est juste, c'est-à-dire comme présenté précédemment, si la personne a suivi une procédure juste : « tout dépend de la façon dont la personne a dénoncé, si elle l'a fait sans en parler alors que l'entreprise ne se rendait pas compte, je n'adhère pas. Et même si l'entreprise le fait sciemment, si la personne a prévenu directement des instances externes, ça me pose un problème pour le recrutement » (Int. 7). Mais les interviewés ne s'arrêtent pas là. Dix d'entre eux ajoutent une condition importante avant d'accepter de recruter le candidat (seuls les interviewés 5 et 9 n'y font pas référence) : sa capacité à gérer avec flexibilité la frontière entre les deux cercles de justice. Cette compétence que les répondants ont décrite pour eux-mêmes et dont nous avons rendu compte ci-dessus (cf. 3.2), ils veulent être sûrs de la retrouver chez la personne qu'ils feraient rentrer dans l'entreprise. Les participants rappellent que dans une entreprise, on est souvent amené à avoir des comportements de non-respect des règles morales de la société au service d'un fonctionnement efficace : « on n'est jamais parfait » (Int. 10), « il faut savoir jouer avec les règles, il faut être *borderline* et savoir naviguer en eaux troubles, il faut des gens qui, sans aller dans la zone rouge, soient capables d'être dans ces eaux-là et de s'en accommoder, au moins momentanément » (Int. 7), « on est parfois *borderline*, il m'est arrivé d'inviter des clients, alors que notre code éthique nous l'interdit, pour aider à faire passer un marché. De temps en temps il faut donner un petit coup de pouce parce que sinon on n'y arrive pas trop quoi ! » (Int. 1).

A cet égard, les personnes qui ont lancé une alerte dans le passé apparaissent suspectes. Pour les répondants, leur acte peut être lié à une incapacité intrinsèque à fonctionner de façon *borderline* : « j'ai peur d'être dénoncée à mon tour. Pour des bricoles ou des choses inventées » (Int. 12), « est-ce que la personne entre en guerre ? Est-ce qu'elle tire sur tout ce qui bouge ? » (Int. 7), « La personne est vue comme douteuse, même si c'est l'entreprise qui a tort [...], si c'est quelqu'un qui



revendique tout et n'importe quoi, ça va devenir un vrai problème pour l'entreprise » (Int. 2), « si c'est quelqu'un qui respecte tout à la lettre, je ne prends pas [...], quelqu'un qui va passer plus de temps à savoir si on est dans le droit chemin plutôt qu'à faire son boulot » (Int. 1), « pour moi il faut éviter le missionnaire, c'est quelqu'un de dangereux, j'aurais le sentiment d'introduire un risque dans l'entreprise. Vous avez beau lui expliquer qu'on est dans un chantier, en train de régulariser des trucs *borderline*, mais il va vous mettre un bazar monstrueux. Il entendra rien ce mec, c'est un missionnaire. Vous comprenez ? Et toute la problématique, elle est là, est-ce que c'est un missionnaire forcené qui n'écoute rien ? » (Int. 4), « J'aurais certainement une attention particulière. Voir s'il n'y a pas une certaine psychorigidité. La personne risque d'empêcher le business d'avancer » (Int. 6), « ce qui me ferait peur : une personne qui aurait une personnalité de justicier. On ne sait pas trop si on peut maîtriser ce genre de chose. » (Int. 11). Un recrutement n'est envisageable que si les personnes peuvent prouver que le fait qu'ils ont donné l'alerte n'est pas représentatif de leur incapacité à être *borderline* mais est lié à une situation particulière « si c'est quelqu'un qui a été confronté à un véritable problème, qui s'est senti obligé d'agir comme ça » (Int. 1). Il faut que les candidats convainquent que, contrairement au cas de l'alerte pour entente où les répondants considèrent que « la personne n'a pas compris comment ça se passe dans l'industrie et dans l'entreprise » (Int. 8), elles sauront ne pas juger injustes des dommages à la société considérés comme minimes dans le cercle de justice de l'entreprise : « Est-ce pertinent de la recruter ? Je la recevrais pour partager avec elle. Il faudrait quand même que je fasse un petit chemin pour la recruter dans mon équipe. » (Int. 11) ; « je le recrute peut-être, mais je suis beaucoup plus méfiante, attentive. Même si c'est vrai et juste sa dénonciation » (Int. 12).

Si le candidat passe l'épreuve de sélection, alors son acte, lavé de tout risque pour l'entreprise, apparaît comme une force : « si c'est ok, alors pas de problème, au contraire, c'est quelqu'un de droit et de courageux » (Int. 2) ; « sa démarche est courageuse. C'est une personne qui a des valeurs » (Int. 11) ; « recruter quelqu'un de courageux peut être un acte responsable et positif » (Int. 5). Le

problème tient concrètement à la difficulté à évaluer efficacement la capacité à être *borderline*. Pour le participant 1 cela semble possible : « je pense que ça se voit tout de suite si c'est quelqu'un de tatillon, un emmerdeur, on le voit aux questions qu'il pose ». Mais dans les faits, sachant que les répondants ont clairement partagé leur peur d'introduire un risque dans l'entreprise, si un doute subsiste (et comment ne subsisterait-il pas ?) il est probable qu'il sera au détriment du candidat.

#### **4. Les deux cercles de justice et leurs implications**

##### **4.1. *Lancement d'alerte et recrutement***

Nos résultats sont cohérents avec les résultats de la recherche anglo-saxonne sur le *whistleblowing*. Ils confirment que les lanceurs d'alerte ont des difficultés à être recrutés dans une autre entreprise. Les réponses des participants nous montrent que cela est dû à la manière dont fonctionnent les cercles de justice dans l'esprit des dirigeants. Ce qui est juste et injuste dans la société n'est pas équivalent au juste et à l'injuste dans l'entreprise. D'après les cadres dirigeants interrogés, du fait de la dureté de la concurrence, il faut accepter de se comporter parfois d'une façon qui ne semble pas juste pour la société afin de développer l'entreprise efficacement. Leurs deux cercles de justice de l'entreprise et de la société sont donc distincts.

S'ils ont dénoncé leur entreprise pour des pratiques anticoncurrentielles comme une entente, les lanceurs d'alerte font face à une désapprobation générale : leur action est jugée distributivement injuste (l'entreprise ne mérite pas cela) et ce quel que soit le processus de dénonciation (même si la procédure est jugée juste). Que l'alerte soit jugée juste d'un point de vue sociétal n'empêche pas les cadres dirigeants de juger qu'elle est injuste dans le cercle de justice de l'entreprise. L'alerte pour dommages faits en connaissance de cause, sur la durée, avec un impact grave sur la santé, l'environnement ou les salariés de l'entreprise eux-mêmes est en revanche susceptible d'être jugée juste car l'entreprise a produit un dommage injustifié à la société. La condition étant que la

procédure suivie par le lanceur d'alerte soit juste, c'est-à-dire que sa manière de procéder ait laissé la possibilité et le temps à l'entreprise de corriger le problème d'abord en interne.

Pour les répondants, le fait d'avoir dénoncé une entreprise est aussi interprété comme un risque de l'incapacité du lanceur d'alerte à gérer de façon flexible la limite entre les deux cercles de justice de la société et de l'entreprise. Concrètement cela signifie savoir fonctionner dans des environnements souvent ambigus où il faut être capable de jouer avec les règles et ne pas toujours les respecter si l'on veut faire avancer les projets. C'est ce dont les participants parlent lorsqu'ils utilisent l'expression « savoir être *borderline* ». Dans le cas de la dénonciation pour entente, ils jugent que le lanceur d'alerte a montré par son acte qu'il n'avait pas cette capacité. Dans les autres cas, même si la procédure qu'il a suivie est juste, ils jugent qu'il y a un risque que le lanceur d'alerte ne possède pas cette compétence. Le recrutement sera donc généralement refusé dans le cas d'une alerte pour entente. Il sera accepté dans les autres cas si le lanceur d'alerte a appliqué une procédure juste et s'il peut prouver qu'il sait être *borderline* et bien gérer la frontière entre les deux cercles de justice.

Notre étude apporte donc une nouvelle explication fonctionnelle aux difficultés des lanceurs d'alerte à retrouver un emploi. Elle est complémentaire à l'explication politique classique selon laquelle l'entreprise recherche avant tout la loyauté et l'obéissance et que le lanceur d'alerte est d'abord rejeté parce qu'il a montré une insubordination (Alford, 2001). Ce résultat a été obtenu en mettant à jour la dynamique des cercles de justice des cadres dirigeants. Ce qui est en jeu est la notion de justice propre au contexte professionnel. Faire respecter le cercle du juste sociétal dans ce contexte est jugé utile et courageux mais seulement s'il n'empêche pas la performance au quotidien par des remises en cause permanentes au nom de ce cercle extérieur. Le problème est qu'il reste très difficile d'évaluer si une personne sait gérer la frontière entre ces deux cercles et donc l'ambiguïté jouera en défaveur du lanceur d'alerte qui sera rarement recruté dans les faits.

#### 4.2. *Lancement d'alerte et justice organisationnelle*

Notre étude apporte par ailleurs une contribution à la recherche sur la justice organisationnelle de trois façons. D'abord elle montre tout l'intérêt d'une approche en termes de justice organisationnelle déjà utilisée de façons différentes par d'autres chercheurs (par exemple Miceli et al. en 2012 ou Seifert et al. En 2010) pour éclairer le phénomène du *whistleblowing*.

Ensuite c'est la première fois à notre connaissance que l'on identifie l'existence d'une compétition entre deux types de sentiments de justice, organisationnelle et sociétale, qui coexistent de façon consciente et entre lesquels le répondant reconnaît qu'il choisit en fonction des situations. Notre description des deux cercles de justice de l'entreprise et sociétale et notre exploration de la manière dont les répondants passent de l'un à l'autre, en particulier en prenant en compte la notion de gravité des dommages faits à la société est nouvelle. Cette approche pourrait permettre de comprendre d'autres types de décisions ou comportements en entreprise où les salariés font face à une concurrence de légitimités (par exemple entre leurs collègues et leur entreprise ou entre leur vie de famille et leur vie professionnelle).

Enfin l'étude confirme pour le domaine du lancement d'alerte les mécanismes théoriques mis à jour par la théorie des *mandats moraux* (Skitka, 2002). Il apparaît que les sentiments de justice distributive sont utilisés comme moyens simples de juger par les répondants dans le cas de l'entente car ils ont un avis moralement clair sur le sujet. En l'occurrence ils trouvent qu'une entente concurrentielle, c'est un acte de management *borderline* (qui reste légitime dans le cercle de justice de l'entreprise même s'il est illégitime dans le cercle de justice sociétal). Donc ils jugent que l'entreprise ne mérite pas d'être dénoncée. La justice procédurale n'a alors pas d'impact sur leur jugement. Selon la théorie des *mandats moraux*, lorsque les individus ont des jugements moraux forts sur une question, ils ne se réfèrent alors qu'à leur sentiment de justice distributive pour évaluer des décisions ou des actions. Quel que soit le processus de décision, ils ne changeront pas leur avis.

Les sentiments de justice procédurale ont en revanche un impact sur les sentiments de justice des répondants lorsque les autres cas d'alerte jugés plus graves sont abordés. Pour ces autres cas, les avis des participants sur la justice du comportement du lanceur d'alerte sont moins clairs car le cercle de justice sociétal prend alors le pas sur le cercle de justice de l'entreprise. Ils ont alors besoin de leur sentiment de justice procédurale pour trancher.

#### **4.3. Implications managériales**

L'étude a également des conséquences managériales. Nos résultats montrent que les cadres dirigeants sur le principe sont favorables au recrutement d'un lanceur d'alerte pour ses qualités de courage et l'effet favorable qu'il a sur le respect du juste sociétal dans l'organisation. Ils ne sont freinés que par leur peur de faire entrer dans l'entreprise une personne qui irait à l'encontre de son fonctionnement efficace en utilisant systématiquement des principes de justice extérieurs. Il convient donc de faire en sorte que les managers connaissent mieux les lanceurs d'alerte et leur capacité à produire de la performance tout en respectant le juste sociétal, par exemple par la formation. D'autres moyens permettraient également de mieux légitimer le *whistleblowing*, comme des procédures internes à l'entreprise plus courantes de lancement d'alerte auprès d'un comité d'éthique.

Pour ce qui est spécifiquement de la réflexion juridique sur les ententes concurrentielle, des actions qui viseraient à motiver des cadres à dénoncer leur entreprise seraient sans doute vouées à l'échec étant donné que, d'une part les cadres dirigeants ayant participé à l'étude jugent que cela fait partie de leur travail normal que de s'entendre parfois avec des concurrents et que, d'autre part, ils savent qu'ils auront des difficultés à retrouver un emploi par la suite s'ils ont dénoncé pour ce motif. Là encore les institutions ayant en charge la formation des dirigeants ont un rôle à jouer pour montrer le caractère socialement utile du respect de la concurrence et des règles du marché.

#### 4.4. *Limites et recherches futures*

Notre étude comporte des limites qu'il convient de noter. D'abord, il s'agit d'une étude qualitative qui ne prétend pas être représentative des réactions de l'ensemble des cadres dirigeants. Notre objectif était plus simplement ici d'explorer le lien de façon approfondie entre leurs sentiments de justice et leurs décisions de recrutement de lanceurs d'alerte. Ensuite, nous avons eu recours à une méthodologie projective demandant aux participants ce qu'ils décideraient face à situation de recrutement fictive, même s'ils répondaient en tant que membres réels du comité de direction de leur organisation. Dans le cadre de ces limites, plusieurs éléments renforcent la validité de nos résultats : les différences de perceptions des participants en fonction des cas d'alerte présentés, leur utilisation choisie de la justice procédurale, leur identification de deux cercles de justice organisationnelle et sociétale, leur description phénoménologique de la manière dont ils passent de l'un à l'autre, leurs décisions de recrutement distinctes en fonction des cas, leur mise en avant de la capacité à être *borderline* et l'apparition de tous ces éléments de façon émergente et généralisée dans l'échantillon montrent que notre méthodologie a bien fonctionné. Il n'en reste pas moins que nos propositions novatrices devront être confirmées par des études ultérieures.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

- Adams J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422-436.
- Alford, C. F. (2001). *Whistleblowers, Broken lives and organizational power*. Cornell University Press: Ithaca and London.
- Aubert, C., Rey, P., & Kovacic, W. E. (2006). The impact of leniency and whistle-blowing programs on cartels. *International Journal of Industrial Organization*, 24(6), 1241-1259.
- Bryman, A., & Bell, C. (2003). *Business research methods*. New York: Oxford University Press.
- Charreire-Petit, S., & Surply, J. (2008). Du whistle-blowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française : enjeux et perspectives pour le gouvernement des entreprises. *M@n@gement*, 11(2), 113-135.

- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K.Y. 2001. Justice at the Millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 424-445.
- Cropanzano, R., Stein, J., & Nadisic, T. (2010). *Social justice and the experience of emotion*. New York: Routledge.
- Edmonson, A. C., & McManus S. E. (2004). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264.
- Fine, G. A., & Elsbach, K. D. (2000). Ethnography and experiment in social psychological theory building: Tactics for integrating qualitative field data with quantitative lab data. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(1), 51-76.
- Jos, P. H., Tompkins, M. E., & Hays, S. W. (1989). In praise of difficult people: A portrait of the committed whistleblowers. *Public Administration Review*, 49(6), 552-561.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: an examination of correlates of whistleblowing intentions, actions and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297.
- Miceli, M. P., Near, J. N. & Dworkin, T. M. (2009). A Word to the Wise: How Managers and Policy-Makers can Encourage Employees to Report Wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 379- 397.
- Miceli, M. P., Near, J. N., Rehg, M. T. & Van Scotter, J. R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality and whistle-blowing. *Human Relations*, 65(8), 923-954.
- Miethe, T. D., & Rotschild, D. (1999). Whistleblowers disclosures and management retaliation. *Work and Occupations*, 26(1), 106-128.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 428-444). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 355-380). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Near, J. N., Dworkin, T. M., & Miceli, M. P. (1993). Explaining the whistle-blowing process: Suggestions from power theory and justice theory. *Organization Science*, 4(3), 393-412.
- Near, J. N., & Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-17.
- Near, J. N., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-527.
- Seifert, D. L., Sweeney, J. T., Joireman, J., & Thornton, J. M. (2010). The influence of organizational justice on accountant whistleblowing. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 707-717.

Skitka, L. J. (2002). Do the means always justify the ends, or do the ends sometimes justify the means? A value protection model of justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 588-597.

Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.