

CAHIER DE RECHERCHE  
ÉLECTORALE ET PARLEMENTAIRE

NUMÉRO 19 - OCTOBRE 2020

## Facteurs et conséquences de la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public

FABRICE THIBODEAU  
SULE TOMKINSON  
STEVE JACOB  
ERIC MONTIGNY



Chaire de recherche  
sur la démocratie et les institutions  
parlementaires

Chaire de recherche sur la démocratie  
et les institutions parlementaires



UNIVERSITÉ  
LAVAL

# **Facteurs et conséquences de la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public**

**Rapport de recherche**

## **Auteurs :**

**Fabrice Thibodeau**

**Sule Tomkinson**

**Steve Jacob**

**Eric Montigny**

## **Coordonnées**

Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires

Département de science politique

Université Laval

Québec (Québec)

G1V 0A6

CANADA

13 octobre 2020



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Introduction</b>	4
Méthodologie	4
Plan	5
Processus de divulgation d'actes répréhensibles	5

---

<b>1. Facteurs sociodémographiques</b>	7
--	---

---

<b>2. Facteurs individuels</b>	10
--------------------------------	----

---

<b>3. Facteurs organisationnels, situationnels et contextuels</b>	14
3.1 Environnement de travail et protections organisationnelles	14
3.2 Caractère du méfait observé et crainte de subir des représailles	17
3.3 Cadre législatif entourant la divulgation d'actes répréhensibles	19
3.4 Contexte culturel et institutionnel	22

---

<b>4. Conséquences (<i>outcomes</i>)</b>	24
4.1 Efficacité perçue de la divulgation	24
4.2 Conséquences pour les lanceurs d'alerte	26
4.3 Facteurs prédisant l'utilisation de mesures de représailles	30

---

<b>Conclusion</b>	34
-------------------	----

---

<b>Annexes</b>	38
Tableau récapitulatif I	38
Tableau récapitulatif I	40
Tableau récapitulatif III	42
Tableau récapitulatif IV	44
Tableau récapitulatif V	45
Tableau récapitulatif VI	46
Tableau récapitulatif VII	47
Légende des abréviations utilisées	48

---

<b>Bibliographie</b>	49
----------------------	----

# Introduction

En divulguant des méfaits quelques fois difficilement détectables et cachés des yeux du public, de la classe politique ou des organismes de surveillance, les lanceurs d'alerte représentent des acteurs sociaux importants bénéficiant généralement d'informations privilégiées. En ce sens, les lanceurs d'alerte ont le potentiel d'éviter des conséquences négatives financières, environnementales ou sociales, en somme, à rendre service à leur organisation et plus largement à la société (Cassematis et Wortley 2013, 114 et 116 - trad.). Au Québec, la divulgation d'actes répréhensibles est principalement encadrée par la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2017. Cette loi « a pour objet de faciliter la divulgation dans l'intérêt public d'actes répréhensibles commis ou sur le point d'être commis à l'égard des organismes publics et d'établir un régime général de protection contre les représailles » (RLRQ 2016, D-11.1 a. 1). À cet effet, la loi permet aux lanceurs d'alerte d'effectuer leur divulgation auprès du Protecteur du citoyen (RLRQ 2016, D-11.1 a. 6) et mentionne aussi la mise en place de procédures au sein des organismes publics guidant et facilitant la divulgation d'actes répréhensibles (RLRQ 2016, D-11.1 a. 18).

Toutefois, malgré le fait que de nombreux pays aient adopté des lois spécifiques aux fins de protéger et d'encourager la divulgation d'actes répréhensibles (Loyens et Vandekerckhove 2018), les lanceurs d'alerte font parfois face à différentes formes de représailles (critiques de la part des collègues et des superviseurs, harcèlement, mesures disciplinaires, transfert de département, congédiement, etc.). Ce rapport de recherche a pour objectif d'établir un portrait des principaux facteurs favorisant ou entravant les employés oeuvrant au sein d'organismes publics à effectuer la divulgation d'actes répréhensibles. Il documente également les nombreuses conséquences vécues par les multiples acteurs impliqués, plus particulièrement les lanceurs d'alerte, dans l'ensemble du processus de divulgation.

## Méthodologie

Les résultats présentés dans ce rapport de recherche proviennent d'une *revue critique de littérature* regroupant des travaux de recherche étudiant le phénomène de la divulgation d'actes répréhensibles sous les angles de la gestion publique, de l'éthique organisationnelle, de la science politique, de la sociologie ou bien du droit. Plus précisément, le rapport adopte une approche critique d'analyse (*critical review*) (Paré et al. 2015) de la littérature existante concernant les facteurs et les conséquences entourant la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public. Cette méthode amène le chercheur à se pencher de manière critique sur différents travaux pertinents au sujet choisi (Grant et Booth 2009). Outre une description des publications scientifiques sélectionnées, l'approche critique permet l'identification, l'analyse, puis la synthèse des principales variables, dans le cas présent, concernant la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public.

Le corpus fut recueilli de la manière suivante. Tout d'abord, à l'aide des mots-clés « whistleblowing, public sector, retaliation, divulgation d'actes répréhensibles, secteur public », plusieurs articles scientifiques furent sélectionnés au sein des bases de données de sciences sociales, d'administration publique et de droit de l'Université Laval (Academic Search Premier, Cairn, Law Journal Library et International Bibliography of the Social Sciences). Par la suite, les articles ou ouvrages n'étant pas directement liés au sujet de recherche furent exclus tels que ceux traitant seulement de la divulgation d'actes répréhensibles ayant cours au sein du secteur privé. Cependant, nous avons sélectionné des articles scientifiques « mixtes » analysant des échantillons provenant à la fois d'organisations du secteur public, privé ou à but non lucratif; malgré leur caractère « mixte », ceux-ci sont fréquemment cités par d'autres travaux étudiant seulement le secteur public. Nous avons aussi ajouté au corpus des articles scientifiques récemment publiés (au cours des cinq dernières années) et citant les travaux déjà sélectionnés. Toutefois, aucune limitation telle que la date de publication ne fut utilisée afin de filtrer la sélection des articles dans le but de ne pas exclure de potentiels résultats. Dans

l'ensemble, chaque article ou ouvrage sélectionné fut consulté attentivement aux fins d'en extraire les principaux concepts et variables liés à la divulgation d'actes répréhensibles et ses conséquences. En d'autres mots sens, une technique classique d'analyse de contenus fut utilisée en catégorisant, synthétisant et analysant différents résultats de recherche (Hsieh et Shannon 2005). Finalement, précisons qu'une approche critique d'analyse ne vise pas à déterminer de manière exhaustive l'état de la littérature scientifique, mais plutôt à évaluer et à comparer les résultats de précédents travaux quant à un sujet de recherche donné (Grant et Booth 2009, Paré et al. 2015).

## Plan

Ce rapport de recherche est divisé en deux parties abordant les facteurs et les conséquences liés à la divulgation d'actes répréhensibles dans le secteur public. Plus précisément, la première partie du rapport se divise en trois sections discutant respectivement les facteurs sociodémographiques, individuels, ainsi qu'organisationnels, situationnels et contextuels influençant potentiellement la divulgation d'actes répréhensibles. Cette dernière section comprend quatre sous-sections. Tout d'abord, les facteurs organisationnels sont étudiés par l'entremise de l'environnement de travail et des protections organisationnelles offertes aux lanceurs d'alerte au sein des différents organismes. Par la suite, les variables des caractéristiques de l'acte répréhensible divulgué ainsi que de la crainte des lanceurs d'alerte de subir des représailles sont analysées en tant que facteurs situationnels. Ensuite, les contextes législatif, culturel ainsi qu'institutionnels entourant la divulgation d'actes répréhensibles sont sommairement discutés. La seconde partie du rapport examine différentes conséquences (*outcomes*) pouvant résulter du processus de divulgations d'actes répréhensibles. La première sous-section étudie la variable de l'efficacité du *whistle-blowing* quant à la cessation des méfaits divulgués ainsi que les différents facteurs pouvant influencer cette dernière. Par la suite, deux sous-sections tentent d'approfondir respectivement les différents types de mesures de représailles quelques fois subies par les lanceurs d'alerte, les impacts négatifs engendrés par ces dernières, ainsi que les facteurs poussant les organismes à user ou non des mesures punitives. En toute fin, certaines limites concernant les résultats présentés dans ce rapport sont brièvement discutées au sein de la conclusion. En annexe sont finalement insérés sept tableaux récapitulant les différents résultats de recherche relatifs aux facteurs et conséquences abordés.

## Processus de divulgation d'actes répréhensibles

Near et Miceli définissent les lanceurs d'alerte comme des « membres (actuels ou passés) d'une organisation qui révèlent des pratiques illégales, immorales ou illégitimes, sous l'autorité de leurs employeurs, à des personnes ou à des organisations susceptibles d'influencer la situation » (Near et Miceli 1985, 4 - trad.). Plus spécifiquement, les auteures théorisent la divulgation d'actes répréhensibles comme un processus se divisant en plusieurs étapes résultant essentiellement des décisions de trois acteurs clés : les lanceurs d'alerte, les individus ou les organisations visées par la divulgation ainsi que le(s) récepteur(s) recevant la divulgation (Near et Miceli 1985).

Tout d'abord, l'employé (l'observateur) prend conscience de l'existence d'une activité ou d'un événement ayant cours au sein de son organisation et juge du caractère potentiellement illégal, illégitime ou immoral de ce dernier (Near et Miceli 1985). Une telle conceptualisation se prête aux divers types d'actes pouvant être considérés comme répréhensibles d'un contexte institutionnel ou culturel à un autre (Brown et Donkin 2008, Skivenes et Trygstad 2010). Par la suite, l'observateur doit prendre une décision quant à la nécessité de divulguer l'acte jugé répréhensible ainsi que s'il est de sa responsabilité de le faire (Near et Miceli 1995, Caillier 2017b).

Ensuite, dans le cas où l'employé déciderait de divulguer l'acte répréhensible observé, l'organisation visée par la divulgation se retrouve en position de devoir y répondre. À ce sujet, une organisation bénéficie de plusieurs

options, par exemple: celle-ci peut tenter de terminer le méfait en question, rester passive en regard de la divulgation, ou même user de mesures de représailles à l'endroit du lanceur d'alerte (Near et Miceli 1985). La réponse de l'organisation à la divulgation initiale du lanceur d'alerte peut déterminer les actions subséquentes prises par ce dernier (Rothschild 2013). Par exemple, une organisation échouant à corriger l'acte répréhensible divulgué et usant de mesures de représailles peut mener un-e lanceur d'alerte à persévérer en effectuant d'autres divulgations répétant ainsi le processus (Near et Miceli 1985, Rothschild 2013, Moberly 2014).

Le troisième acteur participant au processus de divulgation d'actes répréhensibles représente l'entité recevant la divulgation du lanceur d'alerte. Selon Near et Miceli, « outre le lanceur d'alerte, le récepteur constitue l'acteur le plus important du processus de *whistle-blowing* dû à sa capacité d'orienter l'ensemble de ce dernier » (Moberly 2014, 273 - trad.). Les récepteurs peuvent être interne ou externe à l'organisation du lanceur d'alerte, mais doivent avoir un pouvoir d'action<sup>1</sup> quant à l'acte répréhensible divulgué (Moberly 2014). En guise d'exemples, les récepteurs internes peuvent correspondre aux superviseurs immédiats ou issus d'échelons plus élevés, aux unités responsables de l'éthique au sein d'une organisation, à un ombudsman interne, etc. (Caillier 2017b, Moberly 2014). Au même titre, la catégorie des récepteurs externes<sup>2</sup> n'est pas homogène. Les auteurs distinguent parfois les divulgations effectuées auprès des organismes de régulation et de surveillance (*government watchdogs*) de celles dites publiques par exemple réalisées auprès de journalistes (Moberly 2014). De leur côté, Skivenes et Trygstad (2010) divisent la divulgation d'actes répréhensibles en trois types variant progressivement en intensité (faible, forte ou externe) en fonction des récepteurs choisis. Les divulgations « faibles » correspondent aux signalements formels d'inconduites observées auprès de supérieurs immédiats, tandis que les divulgations « fortes » représentent les situations où les employés signalent à répétition des inconduites observées à différents récepteurs internes (Skivenes et Trygstad 2010). Finalement, Skivenes et Trygstad (2010) définissent les divulgations effectuées à l'endroit de récepteurs se situant à l'extérieur de l'environnement de travail des lanceurs d'alerte telles qu'« externes ».

1. Dès lors, les amis, la famille ou les collègues de travail des lanceurs d'alerte ne sont pas considérés comme des récepteurs (Moberly 2014).  
2. Plusieurs récepteurs externes sont identifiés : organismes de régulation ou de surveillance, journalistes, représentants syndicaux, députés, ombudsman externe, etc. (Caillier 2017b, Moberly 2014).

# 1. Facteurs sociodémographiques

De nombreuses recherches s'intéressent à l'incidence des caractéristiques sociodémographiques d'un individu quant à la divulgation d'actes répréhensibles par l'entremise des théories des relations de dépendance et de pouvoir. À cet effet, Emerson définit le pouvoir comme « représentant l'inverse de la dépendance » (Near et Miceli 1985, 9). Dès lors, une part du processus de divulgation d'actes répréhensibles se déroule en fonction du niveau de pouvoir matériel et immatériel détenu par les lanceurs d'alerte, leur organisation, ainsi que les entités visées par les divulgations (Caillier 2017b, Skivenes et Trygstad 2010).

Pour sa part, Caillier (2017b) identifie cinq caractéristiques personnelles influençant possiblement la divulgation d'actes répréhensibles : l'ancienneté, le niveau de scolarité atteint, le statut de minorité (ne pas être caucasien), le fait d'être parent et le fait d'occuper un poste de superviseur. L'auteur étudie l'incidence de ces variables à l'aide des résultats du sondage du *U. S. Merit Systems Protection Board* (USMSPB) de 2010, plus précisément des réponses de 1 421 employés oeuvrant à temps plein au sein de 24 organismes fédéraux américains et ayant observé un acte répréhensible au cours des 12 mois précédant le sondage (Caillier 2017b). Concrètement, Caillier (2017b) conclut que les employés possédant davantage d'ancienneté au sein de leur organisme et un niveau de scolarité plus élevé ont moins de chance d'être des lanceurs d'alerte, tandis que ceux étant parents en ont significativement davantage. De plus, au sein de modèles statistiques différents, Caillier (2017b) avance que le fait d'occuper un poste de superviseur augmente significativement les chances des employés d'effectuer des divulgations internes, tandis que les employés étant d'origine ethnique « minoritaire » ainsi qu'ayant un niveau de scolarité plus élevé sont moins enclins à effectuer des divulgations externes.

Dans le même ordre d'idées, Skivenes et Trygstad (2010) déterminent neuf ressources<sup>3</sup> influençant le pouvoir relatif d'un-e employé-e. Aux fins de tester l'influence de ces dernières quant à la divulgation d'actes répréhensibles, les auteurs analysent les réponses de sondage d'un échantillon aléatoire et représentatif de 834 employés oeuvrant au sein de huit municipalités norvégiennes de taille large ou moyenne et provenant des secteurs de la protection de l'enfance, de l'éducation primaire et des soins de santé (Skivenes et Trygstad 2010). À cet effet, Skivenes et Trygstad (2010) observent que les facteurs sociodémographiques influencent très différemment les types de divulgation (faible, forte, externe). Seule la variable de la position occupée par l'individu visé par la divulgation, dans les cas où ce dernier est un collègue de travail ou un subordonné, influence positivement les employés à effectuer des divulgations « faibles » plutôt que de rester silencieux (Skivenes et Trygstad 2010). D'un autre côté, les employés ont plus de chances d'entreprendre des divulgations « fortes » lorsqu'ils occupent un poste à temps plein, sont membres d'un syndicat et ont de bons contacts avec leurs représentants syndicaux, mais moins de chances lorsqu'ils rencontrent fréquemment leur superviseur immédiat (Skivenes et Trygstad 2010). Finalement, les employés ayant atteint un niveau de scolarité plus élevé sont significativement moins susceptibles d'entreprendre des divulgations externes (Skivenes et Trygstad 2010). Dans l'ensemble, Skivenes et Trygstad (2010) affirment que les variables représentant les « ressources de pouvoir » possèdent un pouvoir explicatif limité en ce qui a trait à la divulgation d'actes répréhensibles.

Au même titre, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) se questionnent quant aux différents facteurs socio-démographiques influençant les employés à divulguer un acte répréhensible observé. Parallèlement, les auteurs visent aussi déterminer avec plus de précision quelle sont les variables amenant les employés à

3. *Power resources* : Niveau d'éducation, ancienneté, travail à temps plein/temps partiel, positionnement hiérarchique (occuper un poste de superviseur/de représentant syndical ou non), fréquence des rencontres avec les superviseurs immédiats, participation à un syndicat, nature des relations avec les représentants syndicaux et, finalement, position relative de l'individu présumé responsable de l'inconduite (subordonné, collègue, superviseur immédiat ou à échelons plus élevés) (Skivenes et Trygstad 2010).



entretenir l'intention d'effectuer une divulgation hypothétique ou future. En somme, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) tentent de mesurer la congruence entre les intentions et les comportements liés à la divulgation d'actes répréhensibles. Pour ce faire, les chercheurs réalisent une méta-analyse des résultats présentés dans 21 recherches s'intéressant à différents aspects du *whistle-blowing* (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Plus précisément, les données relevées par les chercheurs sont issues de l'agrégation de 193 corrélations, celles-ci correspondant à 26 échantillons constitués, au total, de 18 781 employés oeuvrant au sein de différentes organisations publiques et privées (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) obtiennent comme résultats que les femmes ainsi que les employés ayant davantage d'ancienneté au sein de leur organisation sont plus susceptibles d'être des lanceurs d'alerte. Les auteurs présentent aussi que les employés plus âgés ainsi que ceux occupant un poste à un échelon élevé dans leur organisation sont plus susceptibles d'entretenir l'intention d'effectuer une divulgation (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). La variable du niveau de scolarité n'influence guère significativement ni la divulgation ni l'intention d'effectuer une divulgation hypothétique (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Dans l'ensemble, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005, 285 - trad.) interprètent les résultats obtenus comme étant conséquents aux différentes théories des relations de pouvoir où « il est attendu que les individus étant plus âgés, ayant plus d'ancienneté ainsi qu'occupant un poste plus élevé dans leur organisation bénéficient aussi d'un plus grand pouvoir d'action ».

De leur côté, Fieger et Rice (2018) étudient l'influence des variables sociodémographiques du genre, de l'âge, de l'ancienneté, de la position occupée au sein d'un organisme et du *ethnic background*<sup>4</sup> quant aux chances des employés de divulguer un acte de corruption observé plutôt que de rester silencieux. Ce faisant, Fieger et Rice (2018) analysent les résultats d'un sondage réalisé par la *Australian Public Service Commission*, en 2014, auprès d'employés provenant de 98 organismes fédéraux australiens. En regard des réponses d'un échantillon de 2 375 employés ayant observé un acte s'apparentant à de la corruption au cours des 12 mois précédant le sondage, Fieger et Rice (2018) concluent que les femmes ainsi que les employés occupant un poste à un échelon « senior » sont plus susceptibles de divulguer un acte de corruption observé. Contrairement, les employés provenant d'un NESB sont plus enclins à être des observateurs inactifs. Finalement, les employés ayant travaillé pendant au moins 5 ans au sein de leur organisme ont moins de chances d'être des lanceurs d'alerte que ceux y étant depuis moins d'un an (Fieger et Rice 2018).

Bien que ceux-ci ne se basent pas explicitement sur les théories des relations de pouvoir et de dépendance, Chang, Wilding et Shin (2017) s'intéressent aux variables du genre, de l'état matrimonial ainsi que de l'ancienneté en analysant les résultats d'un sondage réalisé par l'*Audit and Inspection Research Institute*, en 2012, auprès de 5 706 répondants volontaires oeuvrant au sein de la fonction publique sud-coréenne. Les auteurs obtiennent comme résultats significatifs que les femmes ainsi que les employés ayant entre 6 et 20 ans d'ancienneté entretiennent dans une moindre mesure de fortes intentions<sup>5</sup> de divulguer un acte de corruption hypothétiquement observé (Chang, Wilding, et Shin 2017).

Certaines recherches concluent que les déterminants sociodémographiques ne correspondent guère à des facteurs influençant significativement le processus de divulgation d'actes répréhensibles. De leur côté, Rothschild et Miethe (1999) mesurent l'incidence des variables sociodémographiques<sup>6</sup> quant à la divulgation d'actes répréhensibles à l'aide des résultats de deux sondages. D'une part, les auteurs étudient les réponses

4. Opérationnalisé par le fait de provenir ou non d'un non-English speaking background (NESB) (Fieger et Rice 2018).

5. La variable indépendante de cette étude correspond à l'intention des répondants de divulguer un acte de corruption dans le cas hypothétique où ils en observeraient un. En ce cas, les répondants devaient indiquer leurs intentions sur une échelle ordinale (1 = faible; 4 = forte). Chang, Wilding et Shin (2018) génèrent leurs résultats en s'intéressant généralement à la catégorie (4) des répondants ayant indiqué de fortes intentions.

6. Les caractéristiques sociodémographiques mesurées correspondent notamment au genre, à l'âge, à l'état matrimonial, au niveau de scolarité atteint, au salaire, à l'ancienneté et au fait d'occuper un poste de superviseur ou non, etc.

de sondage de 761 employés provenant de différents domaines professionnels et secteurs de l'économie (public, privé et à but non lucratif) aux États-Unis (Rothschild et Miethe 1999). D'autre part, sont aussi analysés les résultats du sondage du USMSPB (*United States Merit Systems Protection Board*) de 1992 questionnant environ 13 000 employés oeuvrant dans la fonction publique fédérale américaine (Rothschild et Miethe 1999). En regard de ces données, Rothschild et Miethe (1999) affirment qu'il n'est point possible de départager les lanceurs d'alerte internes et externes des observateurs inactifs et des non-observateurs sous la base des caractéristiques sociodémographiques. Pour leur part, Cassematis et Wortley (2013) se basent sur les résultats d'un des sondages du projet *Whistling While They Work: Enhancing the Theory and Practice of Internal Witness Management in Public Sector Organisations* (WWTW) réalisé, entre 2005 et 2007, au sein de 118 organismes publics australiens de différentes tailles et secteurs (santé, éducation, défense, administration, etc.) provenant du *Commonwealth*, de la Nouvelle-Galles-du-Sud, Queensland, et de l'Australie-Occidentale. Plus précisément, Cassematis et Wortley (2013) s'intéressent à l'influence des caractéristiques sociodémographiques à l'aide des réponses de sondage de 3232 employés dont 989 correspondent à des lanceurs d'alerte non mandatés (*non-role reporter*)<sup>7</sup> et 2243 à des observateurs inactifs. À tout le moins, les auteurs concluent que les variables de l'âge, du genre et de l'ancienneté ne distinguent pas les employés effectuant la divulgation d'un acte répréhensible de ceux restant silencieux (Cassematis et Wortley 2013).

En résumé, les résultats concernant l'incidence des facteurs démographiques par rapport à la divulgation d'actes répréhensibles sont, dans l'ensemble, disparates et parfois contradictoires. À tout le moins, en tant que caractéristique générant certaines relations de pouvoir et de dépendance, plusieurs auteurs s'accordent que la variable du poste occupé par un employé influence significativement le processus de divulgation d'actes répréhensibles (Caillier 2017b, Fieger et Rice 2018, Skivenes et Trygstad 2010, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005).

7. Les lanceurs d'alerte non mandatés (*non-role reporter*) correspondent aux employés pour qui la divulgation d'actes répréhensibles ne représente pas une tâche « normale » et obligatoire s'intégrant dans le cadre de leur emploi (Cassematis et Wortley 2013).

## 2. Facteurs individuels

Les facteurs individuels ou personnels facilitant ou entravant la divulgation d'actes répréhensibles sont conceptualisés de manière hétéroclite. Habituellement, les auteurs-es définissent les caractéristiques individuelles telles que des éléments présumés intrinsèques à la personnalité, aux valeurs et aux croyances des individus (Cassemais et Wortley 2013). Les recherches abordant l'influence des facteurs individuels visent quelques fois à déterminer l'existence de traits de personnalité potentiellement communs aux lanceurs d'alerte (Rothschild et Miethe 1999, Rothschild 2013). À cet effet, certains auteurs mesurent l'incidence de variables spécifiquement liées à la psychologie de la personnalité, tandis que d'autres procèdent de manière plus exploratoire en tentant de recréer le portrait d'un-e lanceur d'alerte typique.

Aux fins d'approfondir les traits de personnalité pouvant distinguer les lanceurs d'alerte, quelques auteurs étudient l'incidence du concept de la motivation de service public (MSP) quant à la décision d'un employé d'effectuer la divulgation d'un méfait. La MSP est définie par Perry et Hondeghem (2008, vii - trad.) comme « la propension individuelle à vouloir rendre service aux autres dans le but de favoriser leur bien-être ainsi que celui de la société ». Plus précisément, la MSP est constitué de trois types de motivation : rationnelle, normative et affective<sup>8</sup> (Caillier 2017b, Lavena 2016). Généralement, les individus ayant une forte MSP possèdent des valeurs prosociales et veulent servir leur communauté en acceptant de faire preuve d'abnégation individuelle (*self-sacrifice*) (Caillier 2017b, Lavena 2016). Étant donné que leurs valeurs personnelles s'alignent à celles fondamentalement prônées dans le secteur public, il est aussi avancé que ces individus choisissent souvent de travailler au sein de ce dernier (Caillier 2017b).

Concrètement, en regard de l'étude des résultats du sondage du USMSPB (2010) réalisé au sein de 24 organismes fédéraux américains, Caillier (2017b) note que les lanceurs d'alerte possèdent un degré de MSP significativement plus élevé que les observateurs inactifs. Dans un modèle statistique différent, Caillier (2017b) obtient aussi comme résultat que le degré de MSP influence significativement les employés ayant observé un acte répréhensible à le divulguer tant au niveau interne qu'externe. Pour sa part, Lavena (2016) s'intéresse à la variable de la MSP en analysant les réponses de 29 558 employés au sondage du USMSPB de 2005 réalisé au sein de 24 organismes fédéraux américains. De façon similaire, la chercheuse conclut que les lanceurs d'alerte manifestent un plus haut niveau de MSP que tous les autres types d'employés sondés (non-observateurs, observateurs inactifs) (Lavena 2016). Lavena (2016) s'intéresse également à l'incidence de chacun des trois types de motivation liés à la MSP. À ce sujet, elle observe que les lanceurs d'alerte de l'échantillon possèdent un niveau significativement plus élevé de motivation normative et affective que les autres employés, mais que la variable de la motivation dite rationnelle ne distingue pas ces deux groupes (Lavena 2016).

Bien qu'ils ne s'intéressent pas directement à la MSP, Cassemais et Wortley (2013) se basent sur le modèle *Organisational Citizenship Behaviour* (OCB) afin de mesurer les comportements prosociaux et proactifs manifestés par les employés ayant observé un acte répréhensible. Plus précisément, les auteurs utilisent les résultats d'un sondage du projet WWTW, réalisé auprès d'employés provenant de 118 organismes publics australiens, questionnant les répondants quant à quatre traits individuels liés au OCB (volonté d'aider, initiative individuelle, loyauté et fierté envers son organisation, dépassement des attentes)<sup>9</sup> (Cassemais et Wortley

8. Les motivations normatives orientant les individus à oeuvrer au sein du secteur public représentent, par exemple, le désir de servir l'intérêt public, le sens important du devoir et de loyauté, ou la croyance en l'égalité sociale. Les motivations affectives constituent la volonté de manifester des attitudes telles que l'altruisme ou le patriotisme, tandis que les motivations rationnelles représentent simplement les comportements répondant à l'idée de la maximisation d'utilité comme l'obtention de promotion ou d'un meilleur salaire (Caillier 2017b, Lavena 2016).

9. Nommément *interpersonal helping, individual initiative, loyal boosterism et personal industry*. Ces quatre traits sont mesurés à l'aide de 19 questions telles que : « "Je dérive de mes tâches afin d'aider mes collègues de travail"; "Je donne mon opinion de manière honnête concernant les sujets importants, et ce même lorsque mes collègues de travail sont en désaccord"; "Je rate rarement le travail même lorsque

2013). Empiriquement, en s'intéressant à l'incidence de chacun des traits, les auteurs observent que seul un plus haut degré d'initiative individuelle départage les lanceurs d'alerte des observateurs inactifs lorsque vient le temps de divulguer un acte répréhensible (Cassebatis et Wortley 2013). De façon similaire, dans le cadre du projet WWTW, Donkin, Smith et Brown (2008) s'intéressent à la relation existant entre les quatre traits liés au OCB et le type de divulgation (interne, externe) favorisé et choisi par les lanceurs d'alerte. Plus précisément, les auteurs visent à déterminer si les lanceurs d'alerte effectuant des divulgations externes<sup>10</sup> agissent de manière prosociale au même titre que ceux priorisant les divulgations internes (Donkin, Smith, et Brown 2008). D'un côté, Donkin, Smith et Brown (2008) analysent les réponses de sondage de 7663 employés oeuvrant au sein de 118 organismes publics australiens concernant les récepteurs (internes, externes) préférés dans le cas de la divulgation initiale d'un acte répréhensible hypothétique. À cet égard, ils observent une corrélation positive entre les quatre caractéristiques du modèle OCB et les employés accordant une préférence aux divulgations initiales à l'endroit de récepteurs internes (Donkin, Smith, et Brown 2008). De plus, Donkin, Smith et Brown (2008) identifient une corrélation négative entre les quatre traits individuels OCB (plus significativement ceux de la volonté d'aider et de la loyauté et fierté envers son organisation) et les employés ayant l'intention d'effectuer une divulgation initiale externe. D'un autre côté, en étudiant les caractéristiques OCB de 1413 lanceurs d'alerte non mandatés (*non-role reporter*), les chercheurs ne constatent point de différences frappantes entre les lanceurs d'alerte ayant effectué au moins une divulgation externe à un moment ou un autre du processus (256 lanceurs d'alerte) et ceux ayant confiné leur divulgation à des récepteurs internes (1157 lanceurs d'alerte) (Donkin, Smith, et Brown 2008). Les deux groupes possèdent un niveau de dépassement des attentes similaire (*personal industry*), tandis que les lanceurs d'alerte ayant procédé à au moins une divulgation externe présentent même des degrés d'initiative personnelle et de volonté d'aider (*interpersonal helping*) plus élevés (Donkin, Smith, et Brown 2008). Dans l'ensemble, les auteurs concluent que les divulgations externes correspondent aussi à des comportements prosociaux et que les traits liés au OCB expliquent finalement peu le choix de récepteur des lanceurs d'alerte (Donkin, Smith, et Brown 2008).

Dans le même ordre d'idées, Lavena (2016) mesure l'influence d'une variable qu'elle nomme la *mission valence*, soit le degré de satisfaction, d'attachement et de loyauté que les employés portent à l'égard des missions et des buts de leur organisation. En ce sens, cette variable partage certains éléments théoriques des notions de MSP et de OCB. En analysant les données du sondage du USMSPB de 2005 réalisé auprès de 29 558 employés travaillant à temps plein dans 24 organismes fédéraux américains, l'auteure ne constate cependant pas de relation significative pouvant distinguer les lanceurs d'alerte des autres employés en ce qui a trait à cette variable (Lavena 2016). Similairement, en vertu des données d'une méta-analyse des résultats de diverses recherches s'intéressant au *whistle-blowing* au sein de secteurs publics et privés, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) mesurent l'incidence de la variable du dévouement organisationnel, soit le niveau d'attachement et d'implication manifesté par un-e employé-e à l'endroit de son organisation. Les chercheurs concluent que cette variable n'influence pas significativement les employés à divulguer un acte répréhensible observé, ni significativement ceux-ci à entretenir l'intention d'éventuellement le divulguer (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Dans le même ordre d'idées, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) étudient l'influence du degré de jugement éthique<sup>11</sup> manifesté par un individu. En regard des résultats obtenus, les auteurs (2005) avancent que cette variable est associée positivement aux intentions d'un-e employé-e de divulguer

---

j'aurais une raison légitime de le faire"; "Je défends mon organisme lorsqu'il est critiqué par les autres employés" ». (1 = pas du tout; 5 = extrêmement) (Cassebatis et Wortley 2013, 28 et 32 - trad.).

10. Il est question de mesurer l'alignement entre le fait que les divulgations externes peuvent être cause de bouleversement et de conflits pour les organisations visées et l'idée que le modèle OCB « vise à décrire des comportements inhérents au bon fonctionnement d'une organisation » (Donkin, Smith, et Brown 2008, 94 - trad.).

11. Étant donné que Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) réalisent une méta-analyse de plusieurs recherches distinctes, ces derniers ne conceptualisent ni ne définissent précisément la variable du jugement éthique, mais semblent simplement associer cette dernière au niveau de raisonnement moral manifesté par un individu.

un acte répréhensible, sans toutefois influencer significativement la divulgation réelle d'un méfait observé (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005).

Afin de tester l'affirmation selon laquelle les lanceurs d'alerte sont des employés perpétuellement insatisfaits, Cassematis et Wortley (2013, 618 - trad.) étudient l'influence de la variable de la satisfaction au travail, soit « une évaluation cognitive de l'emploi effectué et du contexte entourant ce dernier ». En analysant les données d'un sondage réalisé auprès d'employés oeuvrant au sein de 118 organismes publics australiens, les auteurs concluent toutefois que cette variable ne départage pas les lanceurs d'alerte des observateurs inactifs (Cassematis et Wortley 2013). Au contraire, à l'aide d'une méta-analyse provenant de l'agrégation des résultats présentés dans 21 articles s'intéressant au *whistle-blowing* au sein de divers secteurs publics et privés, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) concluent que les employés indiquant être performants et satisfaits au travail sont plus susceptibles de divulguer une inconduite observée. Les auteurs interprètent une part de ce résultat en avançant que les employés plus performants bénéficient de plus de pouvoir au sein de leur organisation tout en étant moins dépendants à l'égard de cette dernière; ceux-ci seraient donc plus disposés à divulguer un méfait observé (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005).

Dans un autre ordre d'idées, certains auteurs se questionnent quant à l'incidence de l'attitude des employés à l'égard de la divulgation d'actes répréhensibles, en d'autres mots, de leur appréciation générale du *whistle-blowing* (Chang, Wilding, et Shin 2017). À cet effet, Cassematis et Wortley (2013) dénotent empiriquement que les lanceurs d'alerte ont davantage de « propension individuelle » au *whistle-blowing* que les observateurs inactifs, donc que ces premiers entretiennent plus de croyances associées au fait que la divulgation de méfaits constitue un acte bénéfique et souhaitable. Chang, Wilding et Shin (2017), en étudiant les réponses de sondage de 5 706 employés oeuvrant au sein de la fonction publique sud-coréenne, arrivent à des résultats similaires. Les auteurs observent notamment que les individus ayant une perception favorable de la divulgation sont plus susceptibles d'entretenir une forte intention de divulguer un acte de corruption (Chang, Wilding, et Shin 2017). De leur côté, en se basant sur une méta-analyse des résultats de 21 recherches étudiant la divulgation d'actes répréhensibles au sein de différents secteurs publics et privés, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) identifient que les employés ayant une perception favorable du *whistle-blowing* sont plus enclins à entretenir l'intention de divulguer un méfait, mais que ceux-ci ne sont pas significativement plus susceptibles de passer réellement à l'acte.

Pour leur part, Rothschild et Miethe (1999) visent à tester s'il est effectivement possible de départager les différents types d'employés (non-observateurs, observateurs inactifs, lanceurs d'alerte internes et externes) en fonction des valeurs et attitudes manifestées par chacun. Pour ce faire, les auteurs analysent les résultats d'un sondage représentant les réponses d'un échantillon de 761 employés provenant de différents domaines professionnels et secteurs de l'économie (public, privé et à but non lucratif) aux États-Unis (Rothschild et Miethe 1999). Les cinq caractéristiques mesurées dans le sondage correspondent au degré d'estime personnelle, de responsabilité sociale, d'altruisme, de contrôle (*self-efficacy*) et de croyances universalistes (*universalistic values*) manifesté par un-e employé-e<sup>12</sup>. Outre le fait que les lanceurs d'alerte externes de

12. À noter que Rothschild et Miethe (1999) opérationnalisent dans leur sondage chacune de ces quatre caractéristiques à l'aide d'une seule et simple question. En ce qui concerne les caractéristiques de l'estime personnelle, de la responsabilité sociale, du contrôle, de l'altruisme, et des valeurs universalistes, les répondants devaient respectivement répondre aux affirmations suivantes : « Je suis un individu qui a de la valeur [*person of worth*] »; « S'ils le peuvent, les individus devraient prévenir les autres de subir des nuisances »; « Ce qui m'arrive est attribuable à de la chance »; « Les individus devraient faire preuve d'abnégation lorsque pour le bien de tous »; « Les décisions devraient être

l'échantillon ont indiqué un peu plus avoir des croyances universalistes, aucune des caractéristiques mesurées ne différencie les quatre types d'employés (non-observateurs, observateurs inactifs, lanceurs d'alerte internes ou externes) de l'échantillon.

Afin de saisir les différents facteurs individuels influençant la décision d'un lanceur d'alerte de divulguer un acte répréhensible observé, Rothschild et Miethe (1999) réalisent aussi des entretiens téléphoniques auprès de 210 lanceurs d'alerte provenant, encore une fois, de secteurs économiques (public, privé et à but non lucratif) et domaines professionnels différents aux États-Unis. En regard de ces entretiens, les auteurs mentionnent que 79 % des lanceurs d'alerte interviewés affirment s'être basés sur quelques valeurs et croyances personnelles (issues de leur famille, de leur travail, de leur communauté, ou religion) dans leur décision de divulguer un méfait qui, à leurs yeux, semblait profondément illégal, immoral ou illégitime (Rothschild et Miethe 1999). À cet effet, Rothschild (2013) décrit les lanceurs d'alerte de cet échantillon comme étant des individus croyant généralement fermement aux missions et aux buts de leur organisation. Dès lors, ces lanceurs d'alerte effectuent leur divulgation en percevant l'acte répréhensible en question comme un obstacle à la réalisation des objectifs fondamentaux de leur organisation (Rothschild 2013). Dans le même ordre d'idées, Uys (2008) se base sur une technique d'entretien narratif afin de recueillir l'expérience personnelle de 18 lanceurs d'alerte (10 provenant du secteur public et 8 du secteur privé, 15 occupant un poste de cadre intermédiaire ou supérieur) situés en Afrique du Sud. En vertu des récits recueillis, l'auteure conclut que les lanceurs d'alerte divulguent généralement un acte répréhensible en considérant agir loyalement envers leur organisation, leur communauté et dans l'idée d'améliorer cette dernière en espérant la cessation du méfait observé (Uys 2008).

En résumé, l'incidence des facteurs individuels quant à la divulgation d'actes répréhensibles semble équivoque. D'un côté, la variable de la MSP paraît départager les lanceurs d'alerte des autres employés soutenant ainsi le caractère prosocial de la divulgation d'actes répréhensibles (Caillier 2017b, Lavena 2016). D'un autre côté, la plupart des caractéristiques liées au modèle OCB ainsi qu'au dévouement organisationnel ne différencient point significativement les lanceurs d'alerte (Cassemetis et Wortley 2013, Lavena 2016, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). À tout le moins, les différents résultats s'accordent quant au fait que les employés percevant favorablement la divulgation d'actes répréhensibles sont plus susceptibles d'entretenir l'intention d'effectuer une divulgation (Chang, Wilding, et Shin 2017, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005) ou même de passer à l'acte (Cassemetis et Wortley 2013). Finalement, à la lumière des résultats provenant d'entretiens réalisés auprès de lanceurs d'alerte, les valeurs et croyances personnelles influencent généralement les employés à divulguer un acte répréhensible perçu comme étant illégal, immoral ou illégitime (Rothschild et Miethe 1999, Rothschild 2013).

### 3. Facteurs organisationnels, situationnels et contextuels

De nombreux facteurs organisationnels et situationnels, ayant chacun leurs spécificités théoriques, sont pertinents à l'étude de la divulgation d'actes répréhensibles. Lavena (2016) décrit les déterminants organisationnels comme tributaire de la structure, de l'environnement et de la culture d'une organisation. À cet effet, les facteurs organisationnels correspondent, par exemple, à la confiance que les employés manifestent à l'endroit de leurs supérieurs, aux connaissances transmises aux employés quant au *whistle-blowing*, ou aux différentes procédures protégeant les lanceurs d'alerte au sein d'une organisation. Pour leur part, Cassematis et Wortley (2013, 616 - trad.) avancent que les facteurs situationnels sont issus de « la perception des employés quant aux caractéristiques et à la nature du méfait observé ». En ce sens, la gravité du méfait divulgué ainsi que la crainte des employés de subir des représailles représentent des variables situationnelles fréquemment abordées. Comme le mentionnent Cassematis et Wortley (2013), les chercheurs étudient habituellement les différents facteurs organisationnels et situationnels par l'entremise de données reflétant la perception des employés.

Par la suite, bien que difficile à mesurer, le contexte législatif encadrant la divulgation d'actes répréhensibles est intégré au sein de cette section comme un facteur contextuel influençant potentiellement le *whistle-blowing*. À ce sujet, différentes approches législatives sont abordées où un regard particulier est aussi porté sur le modèle canadien traitant la divulgation d'actes répréhensibles. Finalement, différents facteurs culturels et institutionnels dans lesquels se déroule la divulgation d'actes répréhensibles sont aussi sommairement discutés.

#### 3.1 Environnement de travail et protections organisationnelles

La présente sous-section présente différentes variables organisationnelles reflétant la perception qu'ont les employés de leur milieu de travail, soit les relations entretenues avec leurs superviseurs, leurs collègues de travail ou plus largement leur organisation. D'autres éléments propres à la divulgation d'actes répréhensibles présents en milieu organisationnel sont également présentés. À ce sujet, une attention particulière est accordée aux protections organisationnelles dont bénéficient les lanceurs d'alerte.

À l'aide des réponses de sondage du USMSPB (2005) questionnant des employés provenant de 24 organismes fédéraux américains, Lavena (2016) mesure la perception qu'ont les employés de leur climat organisationnel par l'entremise de quatre variables : le respect et l'ouverture au sein de l'organisation, la coopération entre les employés, la présence d'un traitement équitable des employés ainsi que la confiance manifestée à l'endroit des supérieurs. À ce sujet, Lavena (2016) observe que la présence de chacune de ces caractéristiques est associée négativement aux probabilités des employés d'être des lanceurs d'alerte. En d'autres mots, les employés percevant positivement leur organisme ont moins de chances d'entreprendre formellement la divulgation d'actes répréhensibles (Lavena 2016). En ce sens, ces quatre déterminants favorisent possiblement dans une plus grande mesure des comportements éthiques au sein des organismes ou encouragent le règlement de différends de manières plus informelles (Lavena 2016).

Pour leur part, par l'entremise d'une méta-analyse de 193 mesures de corrélations provenant de diverses recherches s'intéressant à la divulgation d'actes répréhensibles au sein de secteurs publics et privés, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) relèvent qu'un plus grand soutien perçu de la part des superviseurs influence positivement les intentions des employés à effectuer une divulgation, mais négativement ceux-ci à aller de l'avant lors de l'observation d'un acte répréhensible. Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005, 292 - trad.) interprètent ces résultats en avançant que les employés préfèrent parfois « garder le silence en regard

d'une inconduite observée aux fins d'éviter à leurs supérieurs de subir des conséquences négatives ». Dans le même ordre d'idées, Skivenes et Trygstad (2010) étudient les résultats de sondage d'employés provenant des secteurs municipaux norvégiens de la protection de l'enfance, de l'éducation primaire et des soins de santé et découvrent que les employés ayant des contacts plus fréquents avec leurs superviseurs immédiats sont moins portés à entreprendre des divulgations « fortes » (de manière insistante ou répétitive).

De leur côté, Rothschild et Miethe (1999) se basent sur les réponses de sondage de 761 employés oeuvrant au sein d'organisations provenant de différents domaines professionnels et secteurs de l'économie (public, privé et à but non lucratif) aux États-Unis. Les auteurs divisent les répondants de leur échantillon en quatre catégories, soient les non-observateurs, les observateurs inactifs ainsi que les lanceurs d'alerte internes et externes. Plus précisément, Rothschild et Miethe (1999) s'intéressent à l'appréciation de chacun de ces groupes quant à leur milieu organisationnel<sup>13</sup>. Ils obtiennent alors comme résultats que les lanceurs d'alerte externes perçoivent dans une moindre mesure leur employeur comme ayant de fortes valeurs morales, leur organisation comme étant démocratique dans la prise de décisions et le fait de pouvoir participer à la prise de décisions au sein de leur organisation (Rothschild et Miethe 1999). À ce sujet, Rothschild et Miethe (1999, Rothschild 2013) avancent que les actes répréhensibles sont potentiellement moins présents au sein des organisations perçues comme éthiques, plus ouvertes à la participation des employés et ayant une structure moins hiérarchique. À tout le moins, Rothschild (2013) mentionne que ces conditions peuvent encourager le règlement d'actes répréhensibles de manières informelles ainsi que les divulgations internes. De plus, en regard des résultats obtenus de 210 entretiens téléphoniques réalisés auprès de lanceurs d'alerte provenant de divers domaines professionnels et secteurs économiques aux États-Unis, Rothschild et Miethe (1999) postulent qu'un lanceur d'alerte typique entreprend une divulgation externe lorsqu'il juge ne pouvoir divulguer l'acte répréhensible observé de manière interne, possiblement car les échelons supérieurs de son organisation participent à l'activité illicite en question.

Dans le cadre du projet de recherche WWTW réalisé en Australie entre 2005 et 2007, Brown et Donkin (2008) s'intéressent à l'incidence de la variable de la confiance manifestée à l'endroit des supérieurs quant au type de divulgation (interne, externe) préféré et choisi par les lanceurs d'alerte. En analysant les réponses de sondage de 7663 employés provenant de 118 organismes publics, les chercheurs constatent que la confiance manifestée envers les supérieurs est associée positivement à l'intention d'effectuer une divulgation interne hypothétique. De plus, en vertu des réponses de 1413 lanceurs d'alerte non mandatés (*non-role reporter*)<sup>14</sup>, Donkin, Smith et Brown (2008) observent que ceux ayant limité leur(s) divulgation(s) à des récepteurs internes seulement possèdent un niveau de confiance plus élevé que ceux ayant réalisé au moins une divulgation externe à un moment ou un autre du processus de divulgation. En ce sens, les auteurs identifient la variable de la confiance manifestée à l'endroit des supérieurs comme importante dans la décision d'un employé d'effectuer une divulgation initiale interne, puis de suivre le processus existant au sein d'un organisme dans le cas de divulgations subséquentes (Donkin, Smith, et Brown 2008). Toutefois, en analysant aussi les données provenant du projet WWTW soit les réponses de sondage de 3232 employés ayant observé un acte répréhensible, Cassematis et Wortley (2013) ne trouvent aucune relation départageant les lanceurs d'alerte des observateurs inactifs en ce qui concerne la variable de la confiance manifestée à l'endroit des supérieurs.

Pour leur part, Fieger et Rice (2018) s'intéressent plutôt à la manière dont la taille (petite, moyenne, grande) et l'emplacement (central ou périphérique) d'un organisme influencent le *whistle-blowing*. À cet effet, il est

13. Les répondants devaient indiquer s'ils étaient en accord ou non quant aux faits que leur employeur possède de fortes valeurs morales ou éthiques, que leur organisation soit démocratique dans la prise de décisions et qu'ils aient l'opportunité de participer personnellement à la prise de décision (Rothschild et Miethe 1999).

14. Les lanceurs d'alerte pour qui la divulgation d'actes répréhensibles ne représente pas un acte obligatoire s'intégrant dans le cadre de leur emploi sont considérés comme étant non mandatés (*non-role reporter*) (Donkin, Smith, et Brown 2008).



présumé que la taille constitue une variable pouvant influencer la culture d'une organisation ainsi que la dynamique y existant entre les employés et leurs supérieurs (Fieger et Rice 2018). Empiriquement, en analysant les résultats d'un sondage réalisé auprès d'employés provenant de 98 agences fédérales australiennes, Fieger et Rice (2018) avancent que les répondants issus des plus petits (moins de 250 employés) organismes sont significativement moins enclins à divulguer un acte de corruption observé que ceux oeuvrant au sein des plus grands (plus de 1000 employés). Cependant, la variable de l'emplacement de l'organisme ne se montre pas statistiquement significative (Fieger et Rice 2018). Comparativement, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005), en regard des résultats de leur méta-analyse s'intéressant au *whistle-blowing* au sein de secteurs publics et privés, n'obtiennent pas de résultats significatifs quant à l'incidence de la taille d'une organisation en ce qui concerne la divulgation réelle ou hypothétique d'un acte répréhensible.

Certaines variables issues de l'environnement organisationnel et correspondant spécifiquement à la divulgation d'actes répréhensibles sont aussi étudiées. Empiriquement, en analysant les données d'un sondage réalisé auprès d'employés répartis dans 118 organismes publics australiens, Cassematis et Wortley (2013) observent que les employés ayant une perception favorable de la manière dont leur organisme promeut ou gère la divulgation d'actes répréhensibles (canaux de divulgation accessibles, présence d'un code d'éthique, valorisation de la divulgation de la part des superviseurs, etc.) sont plus enclins à entreprendre une divulgation que de rester silencieux face à un acte répréhensible observé. Similairement, par l'entremise d'une méta-analyse de 193 mesures de corrélations provenant de diverses recherches s'intéressant à la divulgation d'actes répréhensibles au sein de secteurs publics et privés, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) avancent que les employés percevant un climat organisationnel propice au *whistle-blowing* sont significativement plus susceptibles d'entretenir l'intention de divulguer un méfait ainsi qu'un peu enclins à passer réellement à l'acte. Quant à eux, en se basant sur les réponses de sondage de 5 706 employés oeuvrant au sein de la fonction publique sud-coréenne, Chang, Wilding et Shin (2017) concluent que les employés qui estiment bénéficier d'un bon soutien de la part de leurs collègues de travail (acceptation sociale de la divulgation d'actes répréhensibles) et de leur organisme (fonctionnement des canaux de divulgation, degré d'ouverture des superviseurs quant au *whistle-blowing*, etc.) ont de manière significative davantage d'intentions fortes de divulguer un acte de corruption hypothétique.

Dans le cadre du projet de recherche WWTW, Roberts (2008) analyse le degré d'exhaustivité et de clarté des procédures internes, en ce qui a trait la divulgation d'actes répréhensibles, de 175 organismes publics australiens ayant accepté de partager ces dernières. La force des procédures de chaque organisme est mesurée et codée à l'aide de 24 critères<sup>15</sup> dont 14 proviennent de la *Australian Standard Whistleblower Protection Programs for Entities* et 10 de la base théorique des auteurs (Roberts 2008). Le degré d'exhaustivité et de clarté des procédures varie beaucoup d'un organisme à un autre et, dans l'ensemble, les organismes sont jugés comme offrant peu de soutien et de protection aux lanceurs d'alerte à la suite de leur divulgation (Roberts 2008). Roberts (2008) conclut que les organismes présentant des procédures internes plus fortes possèdent aussi des taux de divulgations d'actes répréhensibles un peu plus élevés. De plus, en se basant sur les réponses d'environ 7500 employés oeuvrant dans 102 organismes dont les procédures ont été mesurées, Roberts (2008) identifie une forte corrélation entre le degré de clarté et d'exhaustivité des procédures internes d'un organisme et le fait que les employés soient conscients de l'existence de ces dernières. Conséquemment, l'auteur note que les répondants qui travaillent au sein d'organismes faisant la promotion de la divulgation

15. Exemples de critères évalués : « situations lors desquelles il est approprié d'utiliser les mécanismes de divulgation présents; confidentialité des divulgations et protections légales; position de l'organisme quant aux divulgations réalisées par les voies appropriées; mention de la législation entourant la divulgation d'actes répréhensibles ». Les niveaux d'exhaustivité et de clarté des 24 critères sont séparément mesurés sur une échelle de 0 à 3 (0 = non mentionné, 3 = très exhaustif; 0 = non mentionné, 3 = très clairement mentionné) (Roberts 2008, 246-247 - trad.).

d'actes répréhensibles possèdent aussi une perception plus positive du *whistle-blowing* et ont des attentes plus élevées envers leurs supérieurs par rapport à ce dernier (Roberts 2008).

Dans le même ordre d'idées, certains travaux s'intéressent précisément à l'influence des connaissances détenues par les employés quant à la divulgation d'un acte répréhensible, par exemple, concernant les nombreuses lois et règles encadrant cette dernière ou correspondant aux récepteurs internes et externes existantes auxquels la divulgation d'un méfait est possible (Caillier 2017a, Near et Miceli 1985). Comme mentionné par Near et Miceli (1985), un employé ne connaissant pas la marche à suivre risque logiquement moins d'agir en regard d'une inconduite observée. Concrètement, en analysant les données du sondage du USMSPB (2010) correspondant aux réponses de 1 421 employés ayant observé un acte répréhensible, Caillier (2017a) identifie qu'un employé ayant plus de connaissances quant au *whistle-blowing* a plus de chances d'être un lanceur d'alerte interne que de rester silencieux. En ce sens, les résultats de Caillier (2017a) présentent que cette variable n'influence pas significativement la divulgation externe. Pour leur part, Chang, Wilding et Shin (2017) obtiennent des résultats similaires en analysant les résultats d'un sondage administré au sein de la fonction publique sud-coréenne. À cet effet, ils avancent que les employés sont plus susceptibles d'entretenir une forte intention de divulguer un acte de corruption lorsque ceux-ci ont de meilleures connaissances quant aux lois nationales encadrant le *whistle-blowing* ainsi que par rapport aux procédures encadrant celui-ci dans leur organisme (Chang, Wilding, et Shin 2017).

En résumé, autant les facteurs organisationnels liés à l'environnement de travail que ceux propres au *whistle-blowing* semblent influencer significativement sur le processus de divulgation d'actes répréhensibles. D'une part, les employés considérant positivement leur milieu de travail et jugeant bénéficier du soutien de leurs supérieurs paraissent moins enclins à effectuer une divulgation (Lavena 2016, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005, Rothschild et Miethe 1999). Ce type de variable semble aussi encourager les employés à effectuer des divulgations internes plutôt qu'externes, par exemple, aux fins d'éviter de nuire à leur organisme ou à leurs supérieurs (Donkin, Smith, et Brown 2008, Lavena 2016, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005, Rothschild 2013). D'autre part, les employés jugeant leur organisme comme favorable à la divulgation d'actes répréhensibles ainsi qu'offrant diverses protections contre les représailles semblent aussi plus susceptibles d'effectuer une divulgation (Cassemetis et Wortley 2013, Chang, Wilding, et Shin 2017, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Au même titre, la variable du degré de connaissance des employés quant au *whistle-blowing* semble encourager ces derniers à effectuer une divulgation plutôt qu'à rester silencieux (Caillier 2017a, Chang, Wilding, et Shin 2017).

### 3.2 Caractère du méfait observé et crainte de subir des représailles

Avant de divulguer un acte répréhensible, un employé se questionne quant aux conséquences et au caractère (illégal, immoral ou illégitime) de l'inconduite observée, il se demande si celle-ci doit être divulguée, puis finalement se questionne à savoir si la responsabilité de divulguer lui revient personnellement (Near et Miceli 1985). Le fait qu'un acte répréhensible soit perçu par un employé comme étant plus grave semble influencer positivement ce dernier à le divulguer (Near et Miceli 1985). Plus précisément, un méfait dont la gravité paraît évidente et le caractère non ambigu confirme à l'employé que sa perception a moins de chances d'être erronée. Dès lors, celui-ci peut considérer le *whistle-blowing* comme un choix efficace en vertu de l'idée que plusieurs individus sont aussi susceptibles de considérer la situation problématique comme étant délictuelle, donc de confirmer le bien-fondé de sa divulgation (Near et Miceli 1985).

Plusieurs recherches confirment l'influence de la variable de la gravité du méfait observé dans la décision d'un employé d'effectuer une divulgation. Concrètement, en regard de l'analyse des données du sondage du USMSPB (2010) s'intéressant aux réponses d'employés ayant observé un acte répréhensible et provenant de 24 organismes fédéraux aux États-Unis, Caillier (2017b) avance que ceux percevant un méfait observé comme

étant plus grave<sup>16</sup> sont significativement plus susceptibles de le divulguer que de rester silencieux. Cassematis et Wortley (2013) obtiennent des résultats similaires. En effet, en s'intéressant aux données d'un sondage du projet WWTW réalisé au sein de 118 organismes publics australiens, ils concluent que les lanceurs d'alerte qui perçoivent un méfait plus grave ont plus de chances de le divulguer que de rester silencieux (Cassematis et Wortley 2013). À la lumière des données obtenues de leur méta-analyse des résultats de diverses recherches s'intéressant au *whistle-blowing* au sein de secteurs public et privé, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) avancent que les employés observant un méfait de manière fréquente et qu'ils considèrent comme grave ont légèrement plus de chances d'effectuer une divulgation ou d'entretenir l'intention de le faire. Au même titre, dans le cadre du projet de recherche WWTW réalisé au sein de 118 organismes publics australiens, Brown, Mazurski et Olsen (2008) observent que la proportion d'employés divulguant un acte répréhensible observé augmente conséquemment à la gravité perçue de ce dernier. Pour leur part, en regard de 210 entretiens téléphoniques réalisés auprès de lanceurs d'alerte provenant de différents secteurs de l'économie aux États-Unis, Rothschild et Miethe (1999) présentent que les lanceurs d'alerte observent généralement un acte répréhensible plusieurs fois, sans que des correctifs y soient amenés, avant d'entreprendre leur divulgation. Dès lors, plus un employé observe fréquemment un méfait jugé grave, plus il est susceptible de divulguer ce dernier (Rothschild 2013).

Dans un autre ordre d'idées, les employés sont possiblement plus enclins à divulguer un méfait dont le caractère ou les conséquences les affectent directement ou indirectement (Near et Miceli 1985). À ce sujet, Cassematis et Wortley (2013) analysent les réponses de sondage de 3232 employés provenant de 118 organismes publics australiens et observent que les répondants considérant être victimes du méfait observé (*personal victimisation*) sont trois fois plus susceptibles de divulguer ce dernier que de rester silencieux.

La décision d'un employé de divulguer un acte répréhensible observé est aussi influencée par sa réflexion quant à la possibilité de subir des représailles ou des conséquences négatives (Near et Miceli 1985). La crainte d'un employé de subir des représailles provient notamment de sa perception du degré de protection offert aux lanceurs d'alerte ainsi que par rapport à l'acceptation sociale de l'acte de divulgation au sein de son organisation (Caillier 2017b, Chang, Wilding, et Shin 2017). À cet effet, en regard des données provenant du sondage réalisé par l'*Audit and Inspection Research Institute* auprès d'employés de la fonction publique sud-coréenne, Chang, Wilding et Shin (2017) avancent que les employés qui croient bénéficier de protection contre les mesures de représailles sont plus enclins à entretenir l'intention de divulguer un acte de corruption. Pour sa part, en se basant sur les résultats du sondage du USMSPB (2010), Caillier (2017b) conclut que les employés ayant observé un acte répréhensible qui craignent de subir des mesures de représailles sont plus susceptibles d'entreprendre une divulgation externe que de rester silencieux et plus susceptibles de garder le silence que d'en entreprendre une interne. Similairement, en se basant sur les données d'un sondage du projet WWTW questionnant 3232 employés ayant observé un acte répréhensible, Cassematis et Wortley (2013) concluent que ceux étant moins craintifs à l'idée de subir des représailles ont un peu plus de chances d'entreprendre une divulgation que de rester silencieux.

Néanmoins, la possibilité ou la crainte de subir des représailles ne semble pas décourager les lanceurs d'alerte les plus décidés. En observant les données du sondage du USMSPB de 1981, Near et Miceli (1985) avancent que la crainte de subir des représailles constitue un élément notable dans la décision d'un lanceur d'alerte de divulguer un acte répréhensible. Toutefois, le facteur décisif orientant la décision des lanceurs d'alerte semble plutôt correspondre à la croyance que la divulgation mènera à la cessation du méfait observé (Near

16. Caillier analyse la variable de la gravité du méfait observé à l'aide des résultats correspondant à la question de sondage suivante : « Si un montant d'argent pouvait être placé sur l'activité observée, à combien celui-ci s'élèverait-il » (1 = moins de US\$ 100; 2 = US\$ 100-US\$ 999; 3 = US\$ 1,000-US\$ 4,999; 4 = US\$ 5,000-US\$ 100,000; 5 = plus de US\$ 100,000; supprimé = un montant d'argent ne peut être placé sur l'activité observée) (Caillier 2017b, 822 - trad.).

et Miceli 1985). La méta-analyse réalisée par Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) semble tendre dans cette direction. En effet, les chercheurs présentent que la variable de crainte de subir des représailles réduit les chances des employés d'envisager divulguer un acte répréhensible, mais que celle-ci n'influence toutefois pas significativement ces derniers à entreprendre réellement la divulgation d'une inconduite observée (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Dans le même ordre d'idées, en se basant sur les 210 entretiens téléphoniques réalisés auprès de lanceurs d'alerte provenant de divers milieux aux États-Unis, Rothschild et Miethe (1999) concluent que les lanceurs d'alerte agissent habituellement sans être réellement conscients des mesures de représailles qui les attendent.

Dans l'ensemble, les différents résultats de recherche identifient les variables situationnelles liées à l'acte répréhensible observé comme influençant significativement la décision des lanceurs d'alerte d'effectuer une divulgation. Plus précisément, les travaux s'accordent quant au fait que les lanceurs d'alerte sont plus enclins à divulguer un méfait qui les affectent directement et un acte qu'ils jugent grave et fréquent au sein de leur organisme (Brown, Mazurski, et Olsen 2008, Caillier 2017b, Cassematis et Wortley 2013, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). De plus, la variable de la crainte de subir des représailles semble influencer négativement les employés à divulguer un acte répréhensible (Cassematis et Wortley 2013) ou à entretenir l'intention de le faire (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005), tout en amenant parfois ces derniers à effectuer des divulgations externes (Caillier 2017b).

### 3.3 Cadre législatif entourant la divulgation d'actes répréhensibles

L'encadrement légal du *whistle-blowing* constitue un facteur contextuel influençant la décision des lanceurs d'alerte de passer à l'acte en précisant notamment les circonstances dans lesquelles ceux-ci bénéficient de protections (Fasterling et Lewis 2014). Comme le mentionnent Fasterling et Lewis (2014), les lanceurs d'alerte peuvent considérer rationnel de recourir aux fuites, en d'autres termes à une divulgation anonyme par l'entremise de canaux de communication non légalement reconnus, lorsque ceux-ci sont incertains quant à leurs possibilités d'obtenir une protection légale à la suite de leur divulgation. À tout le moins, les lois concernant le *whistle-blowing* visent habituellement à : « faciliter la divulgation d'actes répréhensibles, assurer la gestion adéquate des divulgations, et à protéger les lanceurs d'alerte » (Bron 2019, 357 - trad.). Trois approches sont souvent mentionnées quant à l'encadrement législatif de la divulgation d'actes répréhensibles : le modèle anti-représailles, le modèle structurel, ainsi que le modèle basé sur les incitations financières (Bron 2019, Moberly 2014). Le modèle anti-représailles vise à circonscrire les contextes dans lesquels les lanceurs d'alerte bénéficient de protections légales aux fins de diriger ces derniers vers les récepteurs prescrits (Moberly 2014). Le modèle structurel correspond à la mise en place de récepteurs spécifiques à la divulgation d'actes répréhensibles ayant pour mandat de protéger les lanceurs d'alerte parallèlement à l'investigation de leur divulgation (Moberly 2014). Finalement, le modèle axé sur les incitatifs financiers, exemplifié par la *False Claims Act* aux États-Unis, se base aussi sur une entité chargée de recevoir et d'étudier les divulgations, mais se distingue des deux autres modèles en garantissant des compensations financières aux lanceurs d'alerte pour qui les divulgations sont concluantes (Moberly 2014).

À des fins comparatives, Loyens et Vandekerckhove (2018) s'intéressent aux lois encadrant la divulgation d'actes répréhensibles au sein de 11 pays<sup>17</sup> à l'aide de documents législatifs et rapports liées à celles-ci. Tout d'abord, les auteurs notent diverses approches quant aux protections offertes aux employés des secteurs public et privé (Loyens et Vandekerckhove 2018). Certains pays tels que l'Australie, les États-Unis ou la Corée du Sud possèdent plusieurs lois encadrant distinctement les employés du secteur public et ceux du secteur privé, tandis que des pays comme la France, la Norvège, les Pays-Bas ou le Royaume-Uni possèdent une seule

17. Royaume-Uni, Belgique, France, Norvège, Serbie, Irlande, Pays-Bas, États-Unis, Corée du Sud, Israël et Australie (Loyens et Vandekerckhove 2018).

loi protégeant tous les employés (Loyens et Vandekerckhove 2018). De plus, les États fédéraux comprennent habituellement plusieurs lois ayant cours aux différents échelons gouvernementaux. Par exemple, Loyens et Vandekerckhove (2018) répertorient une soixantaine de lois concernant la divulgation d'actes répréhensibles aux États-Unis. Similairement, Fieger et Rice (2018) notent le manque d'accord entre les lois provinciales et fédérales présentes en Australie. Au même titre, les types de divulgation (interne, externe) ne sont généralement pas protégés et encouragés de la même manière au sein des différentes législations (Moberly 2014). À cet effet, Vandekerckhove (2010) propose un modèle tripartite requérant les lanceurs d'alerte à effectuer leur divulgation initiale auprès d'un récepteur interne. Par la suite, dans le cas d'insuccès, les lanceurs d'alerte peuvent divulguer l'acte répréhensible à une autorité étatique appropriée (organisme de régulation ou de surveillance externe). En derniers lieux, si l'acte répréhensible reste irrésolu, ceux-ci peuvent rendre leur divulgation publique en faisant notamment appel aux médias. Concrètement, ce modèle est présent au Royaume-Uni dans la *Public Interest Disclosure Act* (1998) (Moberly 2014) ainsi qu'en Suisse dans la Loi sur le personnel de la Confédération (employés de la fonction publique fédérale) (Junod 2012). Finalement, bien que les protections offertes aux lanceurs d'alerte varient d'une législation à une autre, Loyens et Vandekerckhove identifient trois types d'actes répréhensibles pour lesquels les lanceurs d'alerte sont habituellement formellement protégés lors de leur divulgation : « infractions à la loi, dangers concernant la santé et la sécurité des individus ou de l'environnement, manquements à l'intégrité » (Loyens et Vandekerckhove 2018, 7 - trad.).

Au Canada, à l'échelon fédéral, l'encadrement de la divulgation d'actes répréhensibles passe principalement par la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (LFPDAR) adoptée en 2005 dans la foulée du scandale des commandites (Bron 2019, McEvoy 2016). La LFPDAR, au même titre que les lois spécifiques encadrant la divulgation d'actes répréhensibles existant dans la plupart des provinces canadiennes, concerne seulement les employés oeuvrant au sein du secteur public et balise peu la protection des divulgations anonymes (McEvoy 2016). Outre les éléments propres aux lois de chacune des provinces, certains principes se dégagent de l'approche canadienne de la gestion de la divulgation d'actes répréhensibles. Comme le mentionne Bron (2019), les législations provinciales sont semblables au modèle prôné par la LFPDAR où l'accent est mis sur la protection des lanceurs d'alerte contre les mesures de représailles (*protections-based*) aux fins de décourager les actes répréhensibles tout en stimulant la divulgation de ces derniers. La LFPDAR mobilise aussi une approche structurelle en obligeant la création et l'application de codes de conduite au sein de la fonction publique (Bron 2019, McEvoy 2016). Pour sa part, McEvoy (2016) décrit le modèle canadien comme encourageant le principe hiérarchique (*up the ladder*), donc accordant une forte préférence à l'endroit des divulgations internes suivant les différentes procédures en place dans les organismes. La LFPDAR admet les divulgations initiales externes, par exemple aux médias, seulement dans certains cas « extrêmes » comme « de graves violations des lois fédérales ou provinciales ou d'un risque imminent et substantiel pour la vie, la santé et la sécurité des personnes ou de l'environnement » (McEvoy 2016, 66 - trad.). Au-delà des lois abordant spécifiquement le *whistle-blowing*, McEvoy (2016) relève certaines protections contre les représailles potentiellement offertes au sein du Code criminel (p. ex. punissant les employeurs usant de représailles), du Code et des normes du travail (fédéral et provincial), ainsi qu'au sein de lois et règlements propres à certains milieux professionnels. Dans l'ensemble, l'auteur considère que les dispositions existant aux échelons fédéral et provincial pouvant s'appliquer à la divulgation d'actes répréhensibles « protègent virtuellement les employés de pratiquement toutes les mesures punitives pouvant leur être néfastes » (McEvoy 2016, 68 - trad.).

Dans les faits, plusieurs auteurs critiquent la gestion et de la promotion de la divulgation d'actes répréhensibles au Canada : « Au-delà de son adoption, la [mise en oeuvre de la] PSDPA [*Public Servants Disclosure Protection Act*] a constitué, jusqu'à présent, un exercice contre-productif marqué de frustrations » (Lewis, Devine, et Harpur 2014, 372 - trad.). À ce sujet, Lewis, Devine et Harpur (2014) soulèvent certaines lacunes

des deux organes administratifs créés par la LPFDAR, soit le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada et le Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs. D'une part, selon ces auteurs, le Tribunal manque de transparence et d'ouverture puisque les décisions sont rendues à huis clos (Lewis, Devine, et Harpur 2014). D'autre part, ces auteurs considèrent négativement le fait que le Commissariat ne possède pas des pouvoirs d'enquête nécessaires pour documenter de manière approfondie les allégations de mesures de représailles subies, celui-ci procédant souvent en « rejetant beaucoup de cas où des mesures punitives se sont produites en usant arbitrairement de brèches procédurales » (Lewis, Devine, et Harpur 2014, 372 - trad.). Lewis, Devine et Harpur (2014) reprochent notamment aux premiers commissaires d'avoir agi comme envoyé du gouvernement (*government insider*) échouant à réaliser leur mandat d'une manière compétente. À cet effet, la démission de la Commissaire à l'intégrité du secteur public, en 2010, et le rapport subséquent de la vérificatrice générale concernant le Commissariat à l'intégrité ont illustré plusieurs faiblesses de la LPFDAR et son application (Bron 2019, Lewis, Devine, et Harpur 2014). De son côté, McEvoy (2016) analyse sommairement l'efficacité la LPFDAR ainsi que celle de certaines lois provinciales. En observant le nombre de cas traités au cours des ans par les différents organismes mandatés (p. ex. Commissariat à l'intégrité, Ombudsman provincial) de la réception et de la gestion des divulgations d'actes répréhensibles, McEvoy (2016) conclut que les législations existantes paraissent très peu mobilisées<sup>18</sup> par les employés souhaitant possiblement divulguer un acte répréhensible. Dès lors, l'auteur attribue la faible utilisation des mécanismes formellement prévus à la divulgation d'actes répréhensibles à un possible manque de confiance des employés du secteur public envers ces derniers (McEvoy 2016).

Empiriquement, il semble complexe de mesurer spécifiquement l'incidence du cadre législatif quant à la décision des employés d'effectuer la divulgation d'actes répréhensibles observés. À tout le moins, dans le cadre du projet de recherche WWTW réalisé en Australie au sein d'organismes publics provenant du *Commonwealth*, de la Nouvelle-Galles-du-Sud, Queensland, et de l'Australie-Occidentale, Roberts (2008) cherche à mesurer l'influence des perceptions qu'entretiennent les employés quant à la législation liée au *whistle-blowing* dont ils croient bénéficier. À cet effet, Roberts (2008) analyse les réponses de sondage d'environ 7300 employés (non-observateurs, observateurs inactifs, lanceurs d'alerte mandatés et non mandatés) oeuvrant au sein de 118 organismes publics australiens. Dans l'ensemble, 44 % des répondants croient bénéficier de lois les protégeant lors de la divulgation d'actes répréhensibles, 54 % n'en sont pas certains et 2 % ne pensent point être protégés (Roberts 2008). À l'échelle des organismes, la proportion des répondants croyant être protégés varie beaucoup allant de 11 à 15 % dans certains jusqu'à 70 à 75 % dans d'autres (Roberts 2008). Plus précisément, les employés croyant être protégés par leur législation perçoivent davantage la divulgation d'actes répréhensibles comme favorables<sup>19</sup> et croient dans une plus grande mesure que leur organisme répondrait positivement et efficacement dans le cas d'une divulgation (Roberts 2008). Toutefois, l'auteur n'identifie aucune relation significative liant les perceptions des employés concernant la législation dont ils croient bénéficier à la divulgation réelle d'actes répréhensibles (Roberts 2008). Dans le même ordre d'idées, Roberts (2008) s'intéresse à la variable du degré confiance qu'ont les employés envers la législation les concernant. À ce sujet, le chercheur observe que les organismes où les répondants sont plus confiants quant à la législation dont ils bénéficient sont aussi ceux où les employés appréhendent davantage une réponse positive de leurs supérieurs dans le cas d'une divulgation hypothétique; ces organismes présentent aussi un taux d'inaction<sup>20</sup> un peu plus bas (Roberts 2008). Encore une fois, Roberts (2008) ne note pas de

18. Par exemple, en observant simplement le site internet du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada, McEvoy (2016) relève que seulement deux divulgations sont présentées pour l'année 2012, cinq pour l'année 2013 et trois pour l'année 2014.

19. Il s'agit de la variable de la « propension individuelle » discutée précédemment, donc les croyances des employés associées au fait que la divulgation d'actes répréhensibles constitue une action bénéfique et souhaitable (Cassemat et Wortley 2013).

20. Dans cette recherche, le taux d'inaction représente « la proportion des répondants restant impassibles face à un méfait observé qu'ils jugent grave et dont aucun autre employé n'a effectué la divulgation ». Le taux de divulgation constitue plutôt « la proportion des répondants ayant divulgué un acte répréhensible observé qu'ils jugent grave » (Roberts 2008, 238 - trad.).

relation significative liant la confiance manifestée envers la législation au taux de divulgation d'actes répréhensibles observés. Somme toute, en regard des résultats obtenus, Roberts conclut que les lois encadrant le *whistle-blowing* « accroissent les attentes des employés quant au fait qu'ils seront pris au sérieux et protégés lors de la divulgation d'actes répréhensibles » (Roberts 2008, 244 - trad.).

En résumé, en plus de varier d'un pays à un autre, les différentes législations encadrant la divulgation d'actes répréhensibles se démarquent notamment quant à leurs modèles (anti-représailles, structurel, basé sur les incitations financières) (Bron 2019) et en fonction des récepteurs qu'elles prescrivent formellement (Moberly 2014). Au Canada, la LPFDAR s'appuie sur le principe hiérarchique (*up the ladder*) et accorde une préférence aux divulgations initiales internes (McEvoy 2016) tout en mettant l'accent sur les protections offertes aux lanceurs d'alerte oeuvrant au sein du secteur public (Bron 2019). Malgré tout, Lewis, Devine et Harpur (2014) présentent un portrait assez négatif de la manière dont la divulgation d'actes répréhensibles est administrée à l'échelon fédéral canadien. Finalement, Roberts n'identifie aucune relation significative liant le fait que les employés aient connaissance de la législation qui encadrent la divulgation au sein du secteur public et la divulgation réelle d'actes répréhensibles. À tout le moins, les employés conscients de la législation existante et ayant confiance en cette dernière perçoivent plus positivement le processus de divulgation d'actes répréhensibles (Roberts 2008). Dans l'ensemble, Roberts (2008) conclut que la proportion d'employés croyant être protégés lors de la divulgation d'actes répréhensibles varie énormément d'un organisme à un autre.

### 3.4 Contexte culturel et institutionnel

Bien que difficilement mesurable, la culture représente un élément influençant la divulgation d'actes répréhensibles au sein de différents pays (Vandekerckhove et al. 2014). Par exemple, Skivenes et Trygstad (2010) avancent que les facteurs culturels et institutionnels définissant le modèle de travail norvégien (haut taux de syndicalisation, culture de travail participative, sécurité d'emploi et sociale, etc.) favorisent la divulgation d'inconduites. En analysant les résultats de sondage d'employés travaillant au sein de huit municipalités norvégiennes de taille large ou moyenne et provenant des secteurs de la protection de l'enfance, de l'éducation primaire et des soins de santé, Skivenes et Trygstad (2010) notent effectivement que 76 % des répondants ont divulgué au moins une inconduite observée; il s'agit d'un taux beaucoup plus élevé que ceux observés au sein de la littérature étudiant le *whistle-blowing*, ces derniers variant habituellement autour de 50 % (Skivenes et Trygstad 2010). Pour leur part, Chang, Wilding et Shin (2017) identifient des éléments liés à l'environnement politique et culturel de la Corée du Sud décourageant possiblement les employés à entreprendre la divulgation d'actes répréhensibles. À ce sujet, les auteurs notent précisément trois facteurs : la présence de collusion entre les classes politiques et économiques, le fait que les emplois dans la fonction publique sud-coréenne soient très prisés, ainsi que l'influence historique du confucianisme et du collectivisme au sein de la population encourageant cette dernière à respecter l'ordre établi plutôt que de le contester (Chang, Wilding, et Shin 2017).

D'autres auteurs se questionnent plutôt quant à la propension des employés issus de différents domaines professionnels à entreprendre la divulgation d'actes répréhensibles. Comme l'expliquent Fieger et Rice (2018), les nombreuses professions se retrouvant au sein du secteur public ne partagent pas nécessairement les mêmes normes et ne remplissent pas le même genre de fonction. Par exemple, un comptable et un avocat n'observent probablement pas les mêmes types de méfaits où chacun réagit à son abord en fonction de normes professionnelles et institutionnelles différentes (Fieger et Rice 2018). Concrètement, en étudiant les résultats d'un sondage réalisé auprès d'employés provenant de 98 organismes fédéraux australiens, Fieger et Rice (2018) observent qu'il existe des différences relatives aux professions en ce qui a trait à la divulgation. Par exemple, les employés issus des secteurs « *communication and marketing* » et « *legal and parliamentary* » ont significativement moins de chances de divulguer un acte de corruption observé que ceux travaillant au sein des secteurs « *organisational leadership* » ou bien « *accounting and finance* » (Fieger et Rice 2018). Dans

le même ordre d'idées, en se basant sur les résultats d'un sondage réalisé au sein de la fonction publique sud-coréenne, Chang, Wilding et Shin (2017) concluent que les employés occupant un poste dit « non régulier » ou « spécialisé », par exemple « *political appointees* », « *special service* » et « *skilled and technical service* », entretiennent davantage d'intentions affirmées de divulguer un acte de corruption que ceux occupant des postes « réguliers ».

Bien qu'il s'agisse de statistiques descriptives, Lavena (2016) présente les taux de *whistle-blowing* correspondant à 24 organismes fédéraux américains en vertu des données du sondage du USMSPB réalisé en 2005. Des 36 926 employés sondés, 5,63 % ont divulgué un acte répréhensible au cours des deux ans précédant leur participation au sondage (Lavena 2016). Il est possible de noter que le taux de *whistle-blowing* varie d'un organisme à un autre, par exemple, 2,4 % des employés sondés travaillant pour l'agence « *Federal Deposit Insurance* » affirment avoir divulgué un acte répréhensible, tandis que ce chiffre passe à 12,89 en ce qui concerne l'organisme « *Housing and Urban Development* » (Lavena 2016). Similairement, dans le cadre du projet de recherche WWTW réalisé en Australie, Donkin, Smith et Brown (2008) mesurent le taux d'inaction présent au sein de 87 organismes publics provenant du *Commonwealth*, de la Nouvelle-Galles-du-Sud, Queensland, et de l'Australie-Occidentale. Comme mentionné précédemment, le taux d'inaction représente « la proportion des répondants restant impassibles face à un méfait observé qu'ils jugent grave et dont aucun autre employé n'a effectué la divulgation » (Roberts 2008, 238 - trad.). Concrètement, les chercheurs observent de grandes disparités dans le « taux d'inaction » des différents organismes où celui-ci est de 6 à 10 % dans certains jusqu'à 56 à 60 % dans d'autres (Donkin, Smith, et Brown 2008).

En résumé, les contextes culturel et institutionnel semblent, dans une certaine mesure, influencer la perception des employés quant à la divulgation d'actes répréhensibles de manière à stimuler ou décourager cette dernière (Chang, Wilding, et Shin 2017, Skivenes et Trygstad 2010). Au même titre, le domaine professionnel des employés ainsi que le statut de leur emploi constituent des facteurs pouvant influencer ces derniers à divulguer un acte de corruption observé ou à entretenir l'intention de le faire (Chang, Wilding, et Shin 2017, Fieger et Rice 2018).



## 4. Conséquences (*Outcomes*)

Comme mentionné par Near et Miceli (1985, 11 - trad.), « une organisation bénéficie de plusieurs possibilités en réaction à la divulgation d'un acte répréhensible. Celle-ci peut corriger le méfait et récompenser le lanceur d'alerte pour son action, mais peut aussi décider d'ignorer ce dernier, de l'isoler, de le discréditer ou d'entreprendre d'autres types de représailles à son endroit ». À cet effet, la réponse du récepteur à la divulgation initiale d'un lanceur d'alerte détermine grandement la suite du processus de divulgation autant pour ce dernier que pour son organisation (Moberly 2014, Rothschild 2013). En ce sens, il n'est pas rare que des lanceurs d'alerte effectuent plusieurs divulgations en réaction à la passivité de leur organisation face à un premier signalement infructueux (Donkin, Smith, et Brown 2008, Rothschild 2013). Par exemple, 835 lanceurs d'alerte provenant de 118 organismes publics australiens et 144 lanceurs d'alerte oeuvrant au sein des 15 organismes publics de l'étude de cas du projet WWTW affirment, en moyenne, avoir respectivement effectué leur(s) divulgation(s) à l'endroit de 1,9 et 4,6 récepteurs internes ou externes différents (Donkin, Smith, et Brown 2008). De plus, les employés décidant d'entreprendre une divulgation externe ont habituellement préalablement effectué une ou plusieurs divulgations internes inefficaces (Caillier 2017b, Miceli et Near 2013, Near et Miceli 1985, Rothschild et Miethe 1999, Donkin, Smith, et Brown 2008).

À tout le moins, les lanceurs d'alerte revêtent le potentiel de participer à la cessation de l'acte répréhensible divulgué lorsque leur organisation entreprend des mesures efficaces à cet effet. Toutefois, tout au long du processus de divulgation, les lanceurs d'alerte sont aussi sujets à subir diverses mesures de représailles ainsi que les multiples conséquences négatives en résultant.

### 4.1 Efficacité perçue de la divulgation

Near et Miceli définissent l'efficacité d'une divulgation comme « la mesure dans laquelle l'acte répréhensible (ou l'omission) prend fin au moins partiellement en réponse à la divulgation et cela dans des délais raisonnables » (Near et Miceli 1995, 681- trad.). Étant donné la difficulté de mesurer cette variable, les chercheurs-euses analysent habituellement cette dernière par l'entremise de la perception des lanceurs d'alerte quant à l'efficacité de leur divulgation et aux conséquences organisationnelles engendrées.

Dans le cadre du projet de recherche WWTW s'intéressant aux employés oeuvrant au sein d'organismes publics provenant du *Commonwealth*, de la Nouvelle-Galles-du-Sud, Queensland, et de l'Australie-Occidentale, Smith et Brown (2008) étudient la perception des lanceurs d'alerte quant au degré d'efficacité de leur divulgation et, plus largement, par rapport aux conséquences organisationnelles découlant de cette dernière. Pour ce faire, sont analysées les réponses de sondage de 139 lanceurs d'alerte provenant des 15 organismes publics de l'étude de cas<sup>21</sup> (Smith et Brown 2008). Étant donné que le *whistle-blowing* correspond à un processus, les chercheurs s'intéressent à l'efficacité des divulgations initiales ainsi qu'à celles parfois subséquentement effectuées (Smith et Brown 2008). Smith et Brown obtiennent comme résultat que : « 17 % des répondants sont incertains quant aux conséquences générées par leur(s) divulgation(s), 20 % affirment que l'investigation menée par leur organisme n'a point reconnu l'existence d'un acte répréhensible [...] seulement 19 % perçoivent que leur organisme a détecté la présence d'un acte répréhensible et agit efficacement à sa résolution » (Smith et Brown 2008, 114-115 - trad.). Lorsque les lanceurs d'alerte sont questionnés quant aux conséquences spécifiquement générées par leur divulgation, la moitié des répondants de l'échantillon soulèvent l'impassibilité de leur organisme où aucun changement n'y est amené (Smith et Brown 2008).

21. Le sondage de l'étude de cas est plus exhaustif et permet d'approfondir le processus de divulgation d'actes répréhensibles au sein des 15 organismes publics y participant. Dans cet échantillon, seules sont retenues les réponses des lanceurs d'alerte ayant effectué leur divulgation à l'endroit d'un récepteur interne ou d'un organisme de régulation ou de surveillances (Brown et Donkin 2008).

À tout le moins, 21 % lanceurs d'alerte jugent que leur organisme a effectué des changements dans ses procédures ou dans sa structure organisationnelle et 21 % que les responsables du méfait ont été punis (Smith et Brown 2008). Étrangement, 21 % des lanceurs d'alerte mentionnent que les responsables du méfait ont été d'une quelconque façon récompensés à la suite de leur divulgation; évidemment, Smith et Brown (2008) affirment que ce type de situation ne correspond évidemment pas à une réponse organisationnelle participant efficacement à la terminaison de l'acte répréhensible signalé.

Dans le même ordre d'idées, Smith et Brown (2008) s'intéressent à la variable du degré de satisfaction des lanceurs d'alerte en ce qui concerne l'ensemble du processus de divulgation expérimenté. Comme le mentionnent les auteurs, « la présence d'insatisfaction chez les lanceurs d'alerte représente parfois un indicateur approprié de l'inefficacité des organismes à répondre correctement aux actes répréhensibles divulgués » (Smith et Brown 2008, 117 - trad.). Encore une fois, sont analysées à ce sujet les réponses de sondage de 137 lanceurs d'alerte provenant des 15 organismes publics australiens de l'étude de cas du projet WWTW (Smith et Brown 2008). En moyenne, environ 62 % des répondants se disent « pas du tout » satisfaits par rapport à l'issue de leur(s) divulgation(s), 19,6 % « pas vraiment » satisfaits et 18,4 % de « quelque peu » à « extrêmement » satisfaits » (Smith et Brown 2008). De plus, le degré de satisfaction des lanceurs d'alerte quant aux conséquences de leur(s) divulgation(s) est similaire qu'il s'agisse de leur divulgation initiale ou de démarches subséquentes (Smith et Brown 2008). Conséquemment, Smith et Brown (2008) analysent deux facteurs influençant possiblement le degré de satisfaction des lanceurs d'alerte à la suite de leur divulgation, soient les informations obtenues de la part de leur organisme quant aux changements entrepris, ainsi que la présence d'actions visant substantiellement la terminaison du méfait divulgué. Dans les faits, le degré de satisfaction des lanceurs d'alerte augmente lorsque plus d'informations sont reçues et lorsque des mesures sont concrètement mises en place par leur organisme aux fins de corriger l'acte répréhensible signalé (Smith et Brown 2008).

D'autres travaux s'intéressent à la variable de l'efficacité perçue de la divulgation d'actes répréhensibles. En se basant sur les réponses de sondage de 834 employés oeuvrant au sein des secteurs municipaux norvégiens de la protection de l'enfance, de l'éducation primaire et des soins de santé, Skivenes et Trygstad (2010) présentent que 64 % des lanceurs d'alerte conçoivent leur divulgation comme ayant généré certains changements au sein de leur organisme, par exemple l'instauration de nouvelles procédures, une augmentation des ressources économiques, le remplacement d'un supérieur, etc. D'un autre côté, Rothschild et Miethe (1999) identifient que 27 % des lanceurs d'alerte internes et 44 % des lanceurs d'alerte externes des 210 lanceurs d'alerte interviewés pensent avoir amené des changements au sein de leur organisation. En ce qui concerne les résultats de leur sondage s'intéressant à des travailleurs provenant de divers domaines professionnels et secteurs de l'économie (privé, public et à but non lucratif) aux États-Unis, Rothschild (2013) présente qu'environ 25 % des lanceurs d'alerte de l'échantillon provenant du secteur public considèrent que les responsables du méfait ont été punis et 35 % pensent que leur divulgation a engendré des changements au sein de leur organisme.

Au-delà de l'étude de la proportion des lanceurs d'alerte percevant être efficaces quant à la terminaison des actes répréhensibles divulgués, certains auteurs-es analysent différents facteurs prédisant l'efficacité ou l'inefficacité du *whistle-blowing*. À ce sujet, Near et Miceli avancent qu'une part de l'efficacité de la divulgation d'actes répréhensibles est tributaire du pouvoir du récepteur interne ou externe choisi (Moberly 2014). Dès lors, il est présumé qu'un récepteur bénéficiant d'un fort pouvoir d'action est plus apte à pousser une organisation à corriger un acte répréhensible (Moberly 2014). Similairement, Skivenes et Trygstad (2010) considèrent que les lanceurs d'alerte possédant relativement plus de pouvoir (*power resources*) au sein de leur organisation ont plus de chances d'être efficaces dans leur divulgation.

Empiriquement, Smith et Brown (2008) analysent les réponses de sondage de 1395 lanceurs d'alerte non mandatés (*non-role reporter*) oeuvrant au sein de 118 organismes publics australiens et observent que la proportion des répondants percevant être efficaces diffère en fonction du type de méfait divulgué<sup>22</sup>. Par exemple, les lanceurs d'alerte effectuant des divulgations liées à une mauvaise gestion des ressources, à des comportements non professionnels ou inappropriés, et à des gains matériels perçoivent dans une plus grande mesure être efficaces que ceux ayant divulgué un acte répréhensible correspondant à une entrave à la justice ou au processus de reddition de compte, ou à des griefs concernant les employés ou leur milieu de travail (Smith et Brown 2008). De plus, en s'intéressant aux réponses de sondage de 139 lanceurs d'alerte provenant des 15 organismes publics de l'étude de cas du projet WWTW, Smith et Brown (2008) observent que « les lanceurs d'alerte décidant de poursuivre leur divulgation [à la suite d'une divulgation initiale infructueuse] n'obtiennent habituellement pas de meilleurs résultats » (Smith et Brown 2008, 116 - trad.).

De façon similaire, en analysant les résultats d'un sondage réalisé au sein des secteurs municipaux norvégiens de la protection de l'enfance, de l'éducation primaire et des soins de santé, Skivenes et Trygstad (2010) concluent que les lanceurs d'alerte ayant entrepris une divulgation « forte » semblent moins efficaces à générer des changements quant à l'acte répréhensible signalé. Les auteurs observent aussi que les lanceurs d'alerte ayant un niveau de scolarité plus élevé ont légèrement moins de chances d'être efficaces, tandis que ceux occupant un poste de superviseur sont un peu plus susceptibles de l'être (Skivenes et Trygstad 2010). Dans le même ordre d'idées, en regard des données de leur méta-analyse s'intéressant à diverses recherches étudiant la divulgation d'actes répréhensibles au sein de secteurs publics et privés, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) identifient que les lanceurs d'alerte externes sont plus rarement efficaces étant donné l'obtention d'une légère corrélation négative entre ce type de divulgation et la cessation de l'inconduite divulguée.

En résumé, la proportion des lanceurs d'alerte percevant être efficace est assez variable allant, par exemple, de 19 % dans l'étude de Smith et Brown (2008) à 64 % au sein de celle de Skivenes et Trygstad (2010). L'efficacité d'une divulgation semble aussi varier en fonction du type d'acte répréhensible divulgué (Smith et Brown 2008) ainsi que possiblement diminuer dans le cas de divulgations forte ou externe (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005, Skivenes et Trygstad 2010).

## 4.2 Conséquences pour les lanceurs d'alerte

Plusieurs travaux de recherches s'intéressent aux mesures de représailles dont sont parfois victimes les lanceurs d'alerte. Les mesures de représailles correspondent à des « actions indésirables entreprises à l'égard des lanceurs d'alerte en réponse directe aux divulgations effectuées » (Miceli, Near, et Dworkin 2008, 11 - trad.). Plusieurs auteurs notent la créativité dont font preuve les organisations afin de punir, de discréditer, de mettre à l'écart, voire de « détruire » les lanceurs d'alerte (Caillier 2017a, Olesen 2018, Rothschild et Miethe 1999, Uys 2008, Uys et Smit 2016). Les différentes mesures de représailles pouvant être mobilisées à l'endroit des lanceurs d'alerte se divisent en deux catégories, celles liées à l'emploi (p. ex., mauvaises évaluations de performance, refus de toute promotion, transfert de département, mesures disciplinaires, congédiement, etc.) et celles considérées comme sociales (p. ex., mise à l'écart, critiques de la part des collègues et des superviseurs, étiquette de fauteur de troubles, harcèlement, etc.) (Miceli et Near 2013, Uys et Smit 2016).

En s'appuyant sur une perspective sociologique, Uys (2008) avance que les organisations entreprennent des représailles à l'endroit des lanceurs d'alerte lorsque celles-ci estiment que leurs normes et règles internes ont

22. Les types d'actes répréhensibles divulgués sont divisés en huit catégories : « inconduite pour gains matériels, conflit d'intérêts, comportement non professionnel ou inapproprié, administration fautive, mauvaise gestion des ressources, entrave à la justice ou au processus de reddition de compte, griefs concernant les employés ou leur milieu de travail et représailles observées à l'endroit d'un lanceur d'alerte » (Smith et Brown 2008, 114 - trad.).

été enfreintes à un point tel que leur réputation et leurs intérêts sont en jeu. En ce sens, il est possible que les organisations reconnaissent comme illégitimes les divulgations les concernant en mobilisant l'argument que les lanceurs d'alerte contreviennent à un devoir de loyauté (Uys 2008). En effet, plusieurs organisations s'attendent à ce que leurs employés « obéissent à toutes instructions raisonnables, se conforment aux valeurs et aux normes de l'organisation, protègent et promeuvent la réputation de l'organisation tout en assurant la confidentialité de l'information » (Uys 2008, 907 - trad.). Au même titre, Olesen (2018) conçoit la divulgation d'actes répréhensibles, lorsque réalisée dans la sphère publique, comme représentant pour les lanceurs d'alertes un acte de transgression des cadres normatifs liés à leur domaine professionnel respectif (*field transgression*). À cet effet, les organisations visées peuvent se défendre en mobilisant des arguments particularistes faisant état du bris de confiance et de loyauté commis par les divulgateurs tout en usant de représailles aux fins de diaboliser et de discréditer ces derniers dans la sphère publique (Olesen 2018).

Concrètement, la proportion des lanceurs d'alerte expérimentant des représailles à la suite de leur divulgation diverge d'une recherche à une autre. À titre d'exemple, les sondages réalisés par le USMSPB (*United States Merit Systems Protection Board*) en 1980, 1992 et 2010 auprès d'employés oeuvrant dans différents organismes fédéraux américains affichent respectivement que 17, 32 et 34,9 % des lanceurs d'alerte sondés ont subi une ou plusieurs formes de représailles<sup>23</sup> (Caillier 2017a, Miceli et Near 2013). À tout le moins, selon Miceli et Near (2013), les lanceurs d'alerte semblent plus susceptibles d'être ignorés que de subir directement des mesures punitives.

Pour leur part, Skivenes et Trygstad (2010) étudient les diverses réponses positives ou négatives expérimentées par les lanceurs d'alerte à la suite de leur divulgation à l'aide des résultats de sondage de 834 employés travaillant au sein de huit municipalités norvégiennes de taille large ou moyenne et provenant des secteurs de la protection de l'enfance, de l'éducation primaire et des soins de santé. Bien qu'aucun lanceur d'alerte de l'échantillon n'ait perdu son emploi, 17 % affirment avoir subi des réactions négatives, par exemple, des mesures correctives de la part de leurs superviseurs, de l'ostracisme ou des abus verbaux de la part de leurs collègues de travail, la perte de certaines tâches liées à leur emploi, etc. (Skivenes et Trygstad 2010). Au contraire, 83 % des lanceurs d'alerte notent avoir expérimenté des réactions favorables en réponse à leur divulgation, par exemple, en recevant une promotion ou une rétroaction positive de la part de leurs superviseurs, collègues de travail ou de leur communauté (Skivenes et Trygstad 2010). Les auteurs justifient ces résultats en mentionnant que les milieux de travail, en Norvège, sont empreints d'une culture participative favorisant la communication entre employés et superviseurs et bénéficient d'encadrement institutionnel et légal protégeant la divulgation d'actes répréhensibles (Skivenes et Trygstad 2010). Dès lors, selon Skivenes et Trygstad (2010), le *whistle-blowing* représenterait en Norvège une pratique socialement acceptée et favorisée.

Aux fins d'étudier les réactions des lanceurs d'alerte face aux conséquences négatives subies à la suite de leur divulgation, Uys et Smit (2016) réalisent des entretiens narratifs auprès de 18 lanceurs d'alerte provenant de milieux professionnels divers (10 du secteur public et 8 du secteur privé, 15 occupant un poste de cadre intermédiaire ou supérieur) en Afrique du Sud. Tous les lanceurs d'alerte de l'échantillon affirment avoir subi des représailles variées qui ont directement affecté leur vie professionnelle et personnelle (Uys 2008, Uys et Smit 2016). Comme mentionné par Uys, « les 18 lanceurs d'alerte interviewés ont tous fini par perdre leur emploi ou à démissionner, seulement trois d'entre eux travaillent encore dans le même domaine

23. Les répondants aux sondages du USMSPB (1980, 1992) devaient cocher les mesures punitives expérimentées à la suite de leur divulgation parmi une liste de 20 types de représailles, par exemple : « refus des collègues de travail de socialiser, pressions exercées par les collègues de travail pour laisser tomber la divulgation, surveillance accrue du travail, retrait d'informations nécessaires dans le cadre du travail à effectuer, retrait de personnel, harcèlement verbal ou intimidation, mauvaises évaluations de performance, atteinte à la réputation professionnelle, congédiement, etc. » (Miceli et Near 2013, 440 - trad.).

professionnel » (Uys 2008, 909 - trad.). De plus, l'auteure note aussi que les quatre lanceurs d'alerte mandatés (*role-prescribed*)<sup>24</sup> de l'échantillon ont subi des représailles au même titre que les autres (Uys 2008). Plusieurs lanceurs d'alerte mentionnent avoir éprouvé, tout au long de leur processus de divulgation, des pertes financières et des entraves à leur bien-être émotionnel et physique; certains ont même vu ces conséquences se répercuter sur leur vie familiale (Uys et Smit 2016).

En regard des entretiens réalisés, les auteures mentionnent que le processus de divulgation est long et éprouvant pour les lanceurs d'alerte où leur organisation lutte parfois dans le but de discréditer ou d'étouffer les divulgations les concernant (Uys et Smit 2016). En ce sens, les lanceurs d'alerte doivent mobiliser diverses ressources<sup>25</sup> afin de « faire face et de gérer avec succès une situation stressante de manière prolongée » (Uys et Smit 2016, 75 - trad.). En conséquence, Uys et Smit (2016) recommandent que les lanceurs d'alerte soient dirigés vers des ressources appropriées, tels que des conseillers, des groupes de soutien et des spécialistes, aux fins d'amoindrir le stress que ceux-ci vivent tout au long du processus de divulgation.

À l'aide d'entretiens téléphoniques réalisés auprès de 210 lanceurs d'alerte provenant de divers secteurs économiques et domaines professionnels aux États-Unis, Rothschild et Miethe (1999) obtiennent des résultats similaires à ceux de Uys et Smit. Plus précisément, Rothschild et Miethe (1999) avancent que 64 à 69 % des lanceurs d'alerte interviewés (10 à 15 points de pourcentage plus élevés en ce qui concerne les lanceurs d'alerte externes) ont subi les formes de représailles suivantes : « perte d'emploi ou retraite forcée, mauvaise évaluation de performance, surveillance accrue du travail, critiques et rejet de la part des collègues de travail, *blacklisted* au sein du domaine professionnel » (Rothschild et Miethe 1999, 120 - trad.). Dans certains cas, les lanceurs d'alerte ont affirmé avoir été obligés de passer un examen psychiatrique auprès du médecin de l'organisation, tandis que d'autres ont même vu leur organisation engager une firme spécialisée aux fins d'attaquer publiquement leur réputation (Rothschild 2013). À la suite des diverses mesures punitives expérimentées, les 210 lanceurs d'alerte interviewés ont subi de nombreuses conséquences négatives : « 84 % affirment avoir vécu une grave dépression ou de l'anxiété, 84 % un sentiment d'isolement ou d'impuissance, 78 % un sentiment de méfiance envers les autres, 69 % un déclin de leur santé physique, 66 % un déclin de leur situation financière et 53 % des problèmes familiaux » (Rothschild et Miethe 1999, 121 - trad.). Finalement, les auteurs observent que les représailles subies confortent parfois les lanceurs d'alerte quant à la validité de leur divulgation ainsi qu'aux torts de leur organisation. En ce sens, ces derniers peuvent être amenés à lutter encore plus ardemment à la terminaison de l'acte répréhensible divulgué en devenant ce que Rothschild et Miethe (1999) appellent un-e résistant-e opiniâtre (*persistent resister*).

Dans le cadre du projet de recherche WWTW réalisé en Australie au sein de 118 organismes publics de différentes tailles provenant du *Commonwealth*, de la Nouvelle-Galles-du-Sud, Queensland, et de l'Australie-Occidentale, Smith et Brown (2008) s'intéressent aux réactions, que celles-ci soient positives ou négatives, obtenues par les lanceurs d'alerte à la suite de leur divulgation. À cet effet, les résultats de trois différents sondages sont mobilisés. D'une part, en regard des réponses de sondage de 877 lanceurs d'alerte non mandatés (*non-role reporter*)<sup>26</sup> oeuvrant au sein de 118 organismes publics, Smith et Brown (2008) notent que

24. « Lanceur d'alerte pour qui la divulgation d'actes répréhensibles est obligatoire dans le cadre de ses fonctions professionnelles » (Uys 2008, 919 - trad.).

25. En vertu des entretiens réalisés, Uys et Smit (2016) interprètent que les lanceurs d'alerte mobilisent, tout au long du processus de divulgation, des ressources « intrapersonnelles » et « externes » en tentant de rationaliser psychologiquement leurs actions, cela aux fins de traverser les différentes conséquences négatives vécues. Les ressources « intrapersonnelles » correspondent, par exemple, au fait que les lanceurs d'alerte se remémorent continuellement le caractère moral et éthique de leur acte, tandis que celles dites « externes » représentent le fait pour les lanceurs d'alerte d'obtenir un support familial ou de la part de leurs collègues de travail, ou un support financier quelconque (Uys et Smit 2016).

26. Comme mentionné précédemment, les lanceurs d'alerte pour qui la divulgation d'actes répréhensibles représente une tâche obligatoire s'intégrant dans le cadre de leur emploi sont considérés comme étant mandatés (*role-reporter*). Ces derniers sont exclus de cette analyse où il est seulement question des lanceurs d'alerte non mandatés (*non-role reporter*) (Brown, Mazurski, et Olsen 2008).

78 % des répondants affirment avoir été bien traités ou traités de manière similaire par leurs supérieurs et collègues de travail à la suite de leur divulgation. Conséquemment, environ 22 % des lanceurs d'alerte mentionnent avoir été négativement traités où 18,1 % identifient leurs supérieurs comme étant responsables, tandis que 3,7 % considèrent leurs collègues de travail comme étant les seuls responsables du traitement négatif expérimenté (Smith et Brown 2008). De plus, 5,2 % des répondants affirment avoir été traité négativement à la fois par leurs supérieurs et collègues de travail (Smith et Brown 2008). Plus particulièrement, Smith et Brown (2008) analysent aussi les réponses des lanceurs d'alerte à l'échelle de 55 organismes publics où au moins dix divulgations d'actes répréhensibles se sont produites. À cet effet, ils observent que le taux des lanceurs d'alerte affirmant avoir été traités négativement à la suite de leur divulgation varie énormément entre les organismes; celui-ci est pratiquement inexistant au sein de certains, mais atteint 40 à 50 % dans d'autres (Smith et Brown 2008).

D'autre part, les chercheurs étudient aussi les réponses de 139 lanceurs d'alerte travaillant au sein des 15 organismes publics faisant partie de l'étude de cas (Smith et Brown 2008). Concrètement, 60 % des répondants considèrent avoir été traités négativement par leurs supérieurs ou leurs collègues de travail et 25 % mentionnent l'avoir été à la fois par ces deux groupes (Smith et Brown 2008). Dans le même ordre d'idées, les auteurs s'intéressent à la perception de 304 managers et 224 gestionnaires de cas (*case-handlers*)<sup>27</sup> travaillant au sein des 15 organismes publics de l'étude de cas concernant la manière dont les lanceurs d'alerte sont traités (Smith et Brown 2008). En moyenne, les managers et gestionnaires de cas considèrent que les lanceurs d'alerte sont traités par les supérieurs de manière identique avant et après leur divulgation. En ce sens, ils attribuent les traitements négatifs vécus par les employés effectuant une divulgation comme provenant plus souvent de leurs collègues de travail. À tout le moins, « 21 % des managers et 41 % des gestionnaires de cas considèrent que les lanceurs d'alerte sont, en moyenne, traités "assez" ou "extrêmement" mal au sein de leur organisme » (Smith et Brown 2008, 127 - trad.). En ce sens, ceux-ci semblent relativement conscients des réactions négatives attendant parfois les employés effectuant la divulgation d'actes répréhensibles.

Afin de relever les diverses formes de représailles vécues par les lanceurs d'alerte, Smith et Brown (2008) étudient plus en détail les réponses de sondage de 141 lanceurs d'alerte provenant des 15 organismes publics de l'étude de cas du projet de recherche WWTW réalisé en Australie. Les chercheurs identifient que 66 % des répondants mentionnent avoir vécu au moins une forme de représailles au cours du processus de divulgation et, en moyenne, avoir expérimenté 6,7 différents types de représailles (Smith et Brown 2008). Plus précisément, la forme de représailles la plus fréquemment subie par les lanceurs d'alerte de l'échantillon, soit par 43,1 % d'entre eux, correspond à des menaces, de l'intimidation ou du harcèlement (Smith et Brown 2008). De plus, à la suite de leur divulgation, entre 20 et 30 % des répondants ont vu leur travail épié attentivement, leur autorité minée, expérimenté de l'ostracisme de la part de leurs collègues de travail, obtenu des tâches humiliantes ou non sécuritaires ainsi que de mauvaises évaluations de performance (Smith et Brown 2008). D'un autre côté, les mesures punitives plus « directes » telles qu'une suspension ou une rétrogradation semblent un peu plus rares, ces dernières ayant été respectivement subies par 4,9 et 3,5 % des lanceurs d'alerte (Smith et Brown 2008). Toutefois, 16,7 % ont vécu un transfert de département involontaire et 13,2 % ont subi des actions disciplinaires ou une poursuite judiciaire (Smith et Brown 2008). Deux autres résultats sont particulièrement surprenants, 13,2 % des lanceurs d'alerte ont été obligés de consulter un psychiatre ou un conseiller spécialisé, et 11,1 % affirment avoir vu leurs amis, collègues, ou leur famille subir du harcèlement (Smith et Brown 2008). Dans l'ensemble, Smith et Brown (2008, 128 - trad.) concluent que

27. Les gestionnaires de cas (*case-handlers*) correspondent aux employés pouvant être dans leur organisme « responsables d'une unité chargée d'investigation, des audits et de l'éthique, de la gestion des ressources humaines, d'un service d'aide et d'assistance, ou responsables d'un syndicat ». Dans le sondage, les gestionnaires de cas s'identifient parfois aussi comme des managers (Brown et Donkin 2008, 19 - trad.).

les types de représailles plus fréquemment mobilisées représentent des mesures « poussant les lanceurs d'alerte à se sentir de plus en plus psychologiquement inconfortables au sein de leur milieu de travail ». Cette assertion est confirmée lorsque sont analysées les conséquences émotionnelles et psychologiques<sup>28</sup> résultant de la divulgation de 144 lanceurs d'alerte provenant des 15 organismes publics de l'étude de cas. En regard des résultats de sondage, « le lanceur d'alerte moyen voit sa confiance envers les autres décroître, se sent trahi, frustré et *disempowered*, vit du stress, de l'anxiété et des sautes d'humeur, se retire des autres, et perçoit une dégradation de son estime personnelle » (Smith et Brown 2008, 131 - trad.). À des fins de comparaison, Smith et Brown (2008) circonscrivent les réponses des 44 lanceurs d'alerte de l'échantillon ayant indiqué préalablement avoir été bien ou traité de manière similaire par leurs superviseurs et collègues de travail à la suite de leur divulgation. Bien que dans une moindre mesure, ceux-ci affirment aussi avoir vécu du stress, de l'anxiété, de la frustration ou une baisse de confiance envers leur organisme (Smith et Brown 2008). En ce sens, les conséquences négatives vécues par les lanceurs d'alerte ne semblent pas toujours provenir des mesures de représailles pouvant être subies (Smith et Brown 2008).

En résumé, la proportion des lanceurs d'alerte expérimentant des représailles ou des réactions négatives à la suite de leur(s) divulgation(s) diverge beaucoup d'une recherche à une autre allant, par exemple, allant de 17 % (Skivenes et Trygstad 2010) à environ 66 % (Rothschild et Miethe 1999, Smith et Brown 2008). Les lanceurs d'alerte subissant des représailles semblent en expérimenter conjointement plus d'une liées au travail (p. ex. mauvaises évaluations de performance, transfert de département, mesures disciplinaires, etc.) et sociales (p. ex. harcèlement, menaces, ostracisme de la part des collègues, etc.) (Rothschild et Miethe 1999, Smith et Brown 2008). De plus, en fonction des résultats de Smith et Brown (2008), les lanceurs d'alerte affirment plus fréquemment subir des représailles de type social tout en identifiant les superviseurs, contrairement aux collègues de travail, comme instigant habituellement les mesures expérimentées. Finalement, l'utilisation de mesures de représailles cause fréquemment chez les lanceurs d'alerte plusieurs conséquences négatives psychologiques (dépression, anxiété, sentiment de perte de pouvoir, dégradation de l'estime de soi, etc.), professionnelles, financières ou même physiques (Rothschild et Miethe 1999, Smith et Brown 2008, Uys 2008, Uys et Smit 2016).

### 4.3 Facteurs prédisant l'utilisation de mesures de représailles

Comme mentionné précédemment, la proportion des lanceurs d'alerte subissant des représailles n'est pas la même d'un contexte à un autre. De nombreuses études tentent alors d'approfondir les raisons pour lesquelles les organisations décident d'user de représailles à l'endroit des lanceurs d'alerte. En ce sens, cette section présente les facteurs organisationnels, situationnels ou sociodémographiques sélectionnés par les auteurs aux fins de prédire l'utilisation de mesures de représailles.

Au sein de leur modèle théorique, Near et Miceli identifient le pouvoir et les ressources détenus par chaque acteur impliqué au sein du processus de divulgation (lanceur d'alerte, organisation, entité visée par la divulgation, récepteur interne ou externe) comme orientant possiblement l'issue de ce dernier (Near et Miceli 1985, Miceli et Near 2013). Comme le mentionne Caillier (2017a, 815 - trad.) :

*« Au sein d'un contexte organisationnel, les théories de relations de pouvoir et de dépendance permettent d'expliquer lorsqu'une organisation use ou non de mesures de représailles à l'endroit d'un employé; le degré de pouvoir de chacun des acteurs impliqués est particulièrement significatif. En ce sens, les managers et les superviseurs utiliseraient des mesures de représailles seulement lorsque ceux-ci possèdent plus de pouvoir que les lanceurs d'alerte »*

28. Sont mesurées 11 conséquences émotionnelles et psychologiques, divisées en trois catégories : sentiments envers les autres, sentiments envers soi, estime personnelle (Smith et Brown 2008).

De plus, selon Near et Miceli (1985), les employés ont plus de chances de subir des représailles lorsque leur organisation est dépendante du méfait divulgué et lorsqu'elle considère ce dernier nécessaire à son fonctionnement. La gravité de l'acte répréhensible ainsi que la fréquence à laquelle celui-ci se produit représentent des indicateurs pouvant illustrer le degré de dépendance d'une organisation envers une pratique illégale, immorale ou illégitime quelconque (Near et Miceli 1985). Comme avancé par Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005), le fait qu'un acte répréhensible se produise fréquemment au sein d'une organisation signifie habituellement que celui-ci fait partie de sa culture organisationnelle. Dès lors, les lanceurs d'alerte divulguant ce type de méfait sont possiblement plus susceptibles de subir des représailles étant donné la transgression d'une norme partagée dans leur milieu de travail (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005).

Empiriquement, à la lumière de leur méta-analyse provenant de l'agrégation des résultats présentés dans 21 articles s'intéressant au *whistle-blowing* au sein de divers secteurs publics et privés, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) relèvent plusieurs facteurs pouvant prédire l'utilisation de représailles à l'endroit des lanceurs d'alerte. Les auteurs présentent le fait que les employés divulguant un méfait jugé comme étant grave et fréquent sont significativement plus susceptibles d'expérimenter des représailles tout comme ceux effectuant leur divulgation de manière externe (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). D'un autre côté, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) identifient que les lanceurs d'alerte croyant bénéficier du soutien de leurs superviseurs ainsi que fournissant des preuves convaincantes lors de leur divulgation ont moins de chances d'être punis. De plus, les lanceurs d'alerte croyant efficacement enrayer l'inconduite observée grâce à leur divulgation semblent aussi moins susceptibles de subir des représailles (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Les facteurs tels que le niveau d'éducation, l'échelon du poste occupé au sein d'une organisation, le fait de bénéficier du soutien de ses collègues ainsi que le fait d'être un lanceur d'alerte mandatés (*role-prescribed*) ne semblent pas influencer les chances des employés de subir ou non des représailles à la suite de leur divulgation. Néanmoins, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) présentent que les lanceurs d'alerte plus âgés ainsi que ceux dont les valeurs sont davantage en phase avec celles prônées par leur organisation ont plus de chances d'en subir.

Pour sa part, en analysant les réponses du sondage du USMSPB (2010) d'environ 500 lanceurs d'alerte provenant de 24 organismes fédéraux aux États-Unis, Caillier (2017a) conclut que ceux entreprenant une divulgation externe sont deux fois plus susceptibles de subir des représailles que ceux effectuant une divulgation interne. Toutefois, l'auteur avance aussi que les lanceurs d'alerte percevant davantage leur organisme comme offrant une bonne protection aux employés, notamment contre les mesures de représailles, ont moins de chances d'être punis à la suite de leur divulgation (Caillier 2017a). Au même titre, les employés qui affirment bénéficier d'un plus haut niveau de connaissances quant à la divulgation d'actes répréhensibles (*whistle-blowing education*) sont moins susceptibles de subir des représailles (Caillier 2017a). En d'autres mots, les organismes mettant institutionnellement en place différentes protections ainsi que transmettant davantage d'informations à leurs employés quant au *whistle-blowing* semblent dans une moindre mesure favoriser l'utilisation de représailles (Caillier 2017a).

De leur côté, en se basant sur les résultats d'un des sondages du projet de recherche WWTW réalisé au sein de 118 organismes publics australiens, Brown et Olsen (2008) mesurent les différents facteurs prédisant les situations où les lanceurs d'alerte sont susceptibles d'être victimes de représailles de la part de leurs collègues de travail et de leurs supérieurs. Pour ce faire, les auteurs usent des réponses de sondage de 913 lanceurs d'alerte non mandatés (*non-role reporter*) (Brown et Olsen 2008). Empiriquement, Brown et Olsen concluent que les lanceurs d'alerte sont significativement plus enclins à subir des représailles de la part de leurs collègues de travail: « lorsque leur divulgation est peu efficace, que le méfait divulgué est perçu comme étant grave, que plus d'un individu est responsable de l'acte répréhensible divulgué et lorsque leur groupe de travail est constitué de moins de 20 personnes » (Brown et Olsen 2008, 147 - trad.). En ce qui concerne les facteurs



prédisant les mesures de représailles provenant des supérieurs, les lanceurs d'alerte sont respectivement quatre fois et quatre fois et demie plus susceptibles d'être punis lorsqu'ils considèrent leur divulgation comme inefficace et lorsqu'ils effectuent au moins une divulgation externe (Brown et Olsen 2008). Les lanceurs d'alerte sont aussi plus enclins à expérimenter des représailles (provenant de leurs supérieurs) lorsqu'ils perçoivent l'acte répréhensible divulgué comme grave et fréquent et lorsque ce dernier les affecte directement (*personal victimisation*) (Brown et Olsen 2008). Finalement, le fait qu'au moins un des responsables du méfait occupe une position hiérarchiquement plus élevée que celle du lanceur d'alerte augmente aussi les chances de ce dernier d'être réprimandé par ses supérieurs (Brown et Olsen 2008).

Dans le même ordre d'idées, en s'intéressant au contexte norvégien, Skivenes et Trygstad (2010) identifient qu'il est plus « dangereux » pour un lanceur d'alerte de divulguer un méfait observé à certaines entités, soient les médias ou les autorités de l'inspection du travail. De plus, en regard des résultats d'un sondage réalisé auprès de 834 employés oeuvrant au sein des secteurs municipaux norvégiens de la protection de l'enfance, de l'éducation primaire et des soins de santé, les auteurs mentionnent que les lanceurs d'alerte entreprenant des divulgations « fortes »<sup>29</sup> ou externes sont plus susceptibles de subir des représailles (Skivenes et Trygstad 2010). Au même titre, Skivenes et Trygstad (2010) observent que le type de méfait divulgué influence la probabilité des lanceurs d'alerte de subir des représailles. Par exemple, ceux divulguant une inconduite liée à l'environnement de travail (concernant les relations entre les employés et les superviseurs au sein de l'organisation) ont plus de risques de subir des représailles (Skivenes et Trygstad 2010). En ce qui concerne les autres variables significatives, Skivenes et Trygstad (2010) concluent que les lanceurs d'alerte ayant un niveau de scolarité élevé sont plus enclins à subir des représailles, tandis que ceux affirmant rencontrer fréquemment leur superviseur le sont moins et ont plus de chances d'obtenir des réactions positives à la suite de leur divulgation. Finalement, les lanceurs d'alerte dont la divulgation se montre inefficace semblent légèrement plus susceptibles de subir des représailles (Skivenes et Trygstad 2010).

Miceli et Near (2013) étudient les facteurs prédisant l'utilisation de mesure de représailles à l'endroit des lanceurs d'alerte en analysant les résultats des sondages du USMSPB de 1980, 1983 et 1992. À ce sujet, les auteures avancent que la perception des lanceurs d'alerte quant au soutien que leur offrent leurs superviseurs représente au sein des trois sondages la variable la plus significative (Miceli et Near 2013). En ce sens, les lanceurs d'alerte estimant bénéficier du soutien de leurs superviseurs sont moins susceptibles de subir des représailles. D'un autre côté, Miceli et Near (2013) présentent que les lanceurs d'alerte ayant un niveau de scolarité plus élevé sont généralement plus enclins à subir des représailles. Finalement, en fonction des résultats de l'un des trois sondages seulement, les auteures affirment que les employés ayant divulgué un méfait qu'ils perçoivent comme plus grave sont plus enclins à être punis (Miceli et Near 2013).

Pour leur part, Rothschild et Miethe (1999) visent à déterminer les facteurs favorisant ou réduisant l'utilisation de représailles en analysant les résultats du sondage du USMSPB de 1992 réalisé auprès de 13 000 employés oeuvrant dans la fonction publique américaine et dont 1 100 sont des lanceurs d'alerte internes ou externes. À cet effet, les auteurs observent que les lanceurs d'alerte sont plus susceptibles de subir des représailles lorsqu'ils perçoivent le méfait divulgué comme étant grave et fréquent au sein de leur organisme ainsi que lorsqu'ils entreprennent une divulgation externe (Rothschild et Miethe 1999). De plus, les lanceurs d'alerte occupant un poste de superviseur sont moins susceptibles de subir des représailles que les autres (Rothschild et Miethe 1999). Les auteurs concluent que les caractéristiques démographiques ne constituent point un facteur influençant les chances des lanceurs d'alerte de subir des représailles où ils affirment que : « Ni le

29. Comme mentionné précédemment, il s'agit pour un lanceur d'alerte d'effectuer plusieurs signalements à l'endroit de divers récepteurs internes (Skivenes et Trygstad 2010).

genre, l'âge, l'origine ethnique, le niveau de scolarité et l'ancienneté au sein d'une organisation ne peuvent [soustraire les lanceurs d'alerte] des mesures de représailles » (Rothschild et Miethé 1999, 125 - trad.).

De son côté, Roberts (2008) étudie la relation liant les procédures internes mises en place concernant la divulgation d'actes répréhensibles et les chances des lanceurs d'alerte de subir des représailles à la suite de leur divulgation. À cet effet, dans le cadre du projet de recherche WWTW, l'auteur analyse les réponses de sondage de lanceurs d'alerte oeuvrant au sein de 44 organismes publics australiens dont les procédures internes ont été évaluées par les chercheurs<sup>30</sup> (Roberts 2008). Concrètement, Roberts (2008) observe que les lanceurs d'alerte travaillant au sein d'organismes possédant des mesures internes plus exhaustives et claires en ce qui a trait au *whistle-blowing* sont significativement moins susceptibles de subir des représailles de la part de leurs collègues de travail ou de leurs supérieurs. Toutefois, l'auteur ne note pas de relation significative entre les chances des lanceurs d'alerte de subir des représailles et la présence de mesures internes abordant spécifiquement la protection et le soutien de la divulgation d'actes répréhensibles (Roberts 2008). En ce sens, Roberts (2008) avance la possibilité que d'autres variables participent à la réduction de l'utilisation de représailles au sein des organismes mettant formellement en place de meilleures mesures internes, par exemple, une plus grande acceptation sociale de la divulgation d'actes répréhensibles et la promotion d'un milieu de travail éthique. À tout le moins, comme mentionné par Lewis : « Les organismes ont le pouvoir d'accroître la confiance de leurs employés quant au *whistle-blowing* en instaurant de bonnes procédures à ce sujet. Toutefois, les effets de ces dernières sont limités lorsque les supérieurs n'encouragent pas la promotion de comportements éthiques » (Cassebatis et Wortley 2013, 620 - trad.).

En résumé, les résultats des différentes recherches semblent s'accorder quant au fait que les lanceurs d'alerte sont plus susceptibles de subir des représailles lorsqu'ils jugent le méfait divulgué comme grave et fréquent au sein de leur organisation. Au même titre, les employés effectuant une divulgation externe risquent significativement davantage d'expérimenter des représailles (Brown et Olsen 2008, Caillier 2017a, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005, Miceli et Near 2013, Rothschild et Miethé 1999, Skivenes et Trygstad 2010). Certains résultats semblent aussi soutenir que les lanceurs d'alerte moins efficaces quant à la terminaison du méfait divulgué ont plus de chances de subir des représailles (Brown et Olsen 2008, Skivenes et Trygstad 2010). Au contraire, les lanceurs d'alerte considérant bénéficier du support de leurs superviseurs semblent significativement moins portés à être punis (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005, Miceli et Near 2013, Rothschild et Miethé 1999), tout comme ceux percevant être protégés par leur organisme (Caillier 2017a, Roberts 2008). Finalement, les facteurs sociodémographiques ne paraissent pas particulièrement influencer les représailles subies par les lanceurs d'alerte (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Dans l'ensemble, les théories des relations de pouvoir et de dépendance semblent posséder un certain pouvoir explicatif quant aux chances des lanceurs d'alerte de subir des mesures de représailles notamment en ce qui a trait aux facteurs situationnels et organisationnels (Miceli et Near 2013).

30. Le degré d'exhaustivité et de clarté des procédures internes de chacun des organismes est évalué à l'aide de 24 critères relatifs à l'encadrement et la promotion de la divulgation d'actes répréhensibles.

## Conclusion

Dans les faits, les différents facteurs sociodémographiques, individuels, ainsi qu'organisationnels, situationnels et contextuels s'enchevêtrent lorsque les employés jugent du caractère illégal, immoral ou illégitime d'un acte répréhensible tout en décidant d'effectuer une divulgation (Near et Miceli 1985). Toutefois, ces facteurs ne possèdent pas tous un pouvoir explicatif similaire.

Dans l'ensemble, les résultats de recherche concernant l'incidence des facteurs sociodémographiques sont disparates et parfois contradictoires. Les caractéristiques sociodémographiques des employés (genre, âge, ancienneté, niveau de scolarité, etc.) ne semblent pas constituer des éléments reflétant leur degré de pouvoir et de dépendance (Caillier 2017b, Skivenes et Trygstad 2010) ou même influençant significativement le processus de divulgation (Cassemais et Wortley 2013, Rothschild et Miethe 1999). Cependant, les résultats présentés dans ce rapport semblent s'accorder quant au fait que le rang et le poste occupé par les employés au sein de leur organisation influencent significativement le processus de divulgation d'un méfait. À cet effet, les employés occupant un poste à un échelon plus élevé semblent plus susceptibles d'effectuer une divulgation (Caillier 2017b, Fieger et Rice 2018, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005).

Bien que les chercheurs-euses tentent fréquemment d'établir le portrait psychologique du lanceur d'alerte typique en cherchant à identifier certains traits de personnalité saillants (niveau de développement moral, estime personnelle, motivation de service public, etc.), les différents résultats présentés dans ce rapport concernant l'influence des facteurs individuels ne sont pas toujours cohérents entre eux. À tout le moins, les lanceurs d'alerte semblent être des employés ayant une forte motivation de service public, donc possédant des valeurs prosociales liées aux désirs de servir leur communauté tout en ayant la capacité de faire preuve d'abnégation (Caillier 2017b, Lavena 2016). De plus, les résultats de recherche paraissent s'accorder quant au fait que les lanceurs d'alerte sont des employés ayant une attitude favorable envers le *whistle-blowing* (Cassemais et Wortley 2013, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Malgré le fait que ces résultats ne soient pas partagés par toutes les recherches, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) concluent dans leur méta-analyse que les lanceurs d'alerte correspondent à des employés plus performants dans leur travail et manifestant aussi une plus grande satisfaction envers ce dernier. À la lumière d'entretiens réalisés auprès de lanceurs d'alerte, Rothschild et Miethe (1999) décrivent ces derniers comme étant des employés agissant habituellement en vertu de leurs croyances personnelles tout en croyant aux missions de leurs organisations. Dans l'ensemble, maints facteurs individuels testés au sein des différentes recherches s'avèrent non significatifs.

D'un autre côté, les différents facteurs organisationnels et situationnels abordés dans ce rapport correspondent à des variables influençant significativement et de manières complexes le processus de divulgation d'actes répréhensibles. À cet effet, les employés ayant une perception favorable de leur environnement de travail (ouvert et respectueux, équitable, coopératif, démocratique dans la prise de décisions, etc.) ainsi que considérant bénéficier du support de leurs supérieurs semblent moins susceptibles d'être formellement des lanceurs d'alerte (Lavena 2016, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005, Rothschild et Miethe 1999). Cette conjoncture organisationnelle où les employés manifestent un haut niveau de confiance à l'endroit de leurs supérieurs paraît encourager la divulgation interne d'actes répréhensibles, plutôt qu'externes, ainsi que possible le règlement informel des conflits (Donkin, Smith, et Brown 2008, Lavena 2016, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005, Rothschild 2013). En ce sens, les organisations perçues positivement par leurs employés perpétuent possiblement dans une moindre mesure tous types d'inconduites (Lavena 2016). Au même titre, certains facteurs organisationnels propres à la divulgation d'actes répréhensibles semblent stimuler cette dernière. Par exemple, les employés percevant leur organisme comme ayant un climat de travail bénéfique à la divulgation d'actes répréhensibles ainsi qu'offrant diverses protections contre les représailles semblent plus susceptibles d'effectuer une divulgation (Cassemais et Wortley 2013, Chang, Wilding, et Shin 2017,

Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Dans le même ordre d'idées, les employés jugeant posséder de nombreuses connaissances par rapport au *whistle-blowing* sont plus enclins à effectuer des divulgations internes que de rester silencieux (Caillier 2017a). Dans le cadre du projet de recherche WWTW, Roberts (2008) conclut que les organismes où les procédures internes sont plus exhaustives et claires concernant le *whistle-blowing* sont aussi ceux ayant un taux de divulgation d'actes répréhensibles un peu plus élevé.

Les différents résultats de recherche s'accordent aussi quant au fait que les facteurs situationnels jouent un rôle significatif au sein du processus de divulgation d'actes répréhensibles. Les travaux étudiant l'influence du caractère du méfait observé présentent tous des conclusions similaires. Concrètement, les lanceurs d'alerte sont plus enclins à divulguer un méfait qu'ils jugent grave et fréquent au sein de leur organisme (Brown, Mazurski, et Olsen 2008, Caillier 2017b, Cassematis et Wortley 2013, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Les lanceurs d'alerte semblent aussi plus susceptibles de divulguer les actes répréhensibles dont les conséquences les affectent directement ou indirectement (Cassematis et Wortley 2013). Dans le même ordre d'idées, les employés appréhendant des représailles à la suite de leur divulgation sont moins susceptibles de divulguer un acte répréhensible (Cassematis et Wortley 2013) ou d'entretenir l'intention de le faire (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Pour sa part, Caillier (2017b) conclut que les lanceurs d'alerte craignant de subir des représailles sont plus susceptibles d'effectuer une divulgation externe.

En ce qui concerne le cadre législatif entourant la divulgation d'actes répréhensibles, une variété de modèles peut être observée d'un pays à un autre, par exemple, en fonction des approches (anti-représailles, structurelle, basée sur les incitations financières) (Bron 2019), des récepteurs prescrits ainsi que formellement mis en place (Moberly 2014), du secteur (public, privé), ainsi qu'en fonction de la diversité des lois pouvant s'appliquer directement ou indirectement à la divulgation d'actes répréhensibles (Loyens et Vandekerckhove 2018). Au Canada, la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (LPFDAR) s'inscrit au sein des modèles anti-représailles et structurel (Bron 2019) et promeut le principe hiérarchique (*up the ladder*) en accordant une préférence aux divulgations initiales internes (McEvoy 2016). Au-delà de la diversité des législations encadrant le *whistle-blowing*, il semble complexe d'identifier empiriquement l'incidence de ces dernières quant à la propension des employés à effectuer la divulgation d'actes répréhensibles. À ce sujet, Roberts (2008) n'identifie aucune relation significative liant le fait que les employés aient conscience de législation dont ils bénéficient quant au *whistle-blowing* et la divulgation réelle d'actes répréhensibles. À tout le moins, les employés conscients de la législation dont ils bénéficient et ayant confiance en cette dernière perçoivent plus positivement le processus de divulgation d'actes répréhensibles et entretiennent plus d'attentes envers leur organisme dans le cas d'une divulgation hypothétique (Roberts 2008).

Dans un autre ordre d'idées, certains auteurs-es identifient les contextes culturel et institutionnel des différents pays comme pouvant promouvoir ou décourager la divulgation d'actes répréhensibles (Vandekerckhove et al. 2014). Par exemple, Skivenes et Trygstad (2010) présentent la culture norvégienne comme féconde à la divulgation d'actes répréhensibles, tandis que Chang, Wilding et Shin (2017) identifient plutôt l'environnement sud-coréen comme une barrière à la promotion de cette dernière. De plus, le contexte professionnel ainsi que le statut de l'emploi occupé représentent aussi des variables pouvant influencer les employés à divulguer un acte de corruption observé ou à entretenir l'intention de le faire (Chang, Wilding, et Shin 2017, Fieger et Rice 2018). Finalement, le taux de divulgation d'actes répréhensibles varie aussi d'un type d'organisme à un autre (Lavena 2016).

La première conséquence (*outcomes*) abordée dans ce rapport constitue l'efficacité perçue de la divulgation d'actes répréhensibles. Bien que la proportion des lanceurs d'alerte croyant être efficace varie d'une recherche à une autre, ceux-ci perçoivent souvent être inefficaces dans leur divulgation tout en étant généralement insatisfaits de la manière dont leur organisation gère cette dernière (Smith et Brown 2008). De plus, le type de méfait divulgué semble correspondre à une variable influençant les chances des lanceurs d'alerte d'être

efficaces ou non dans leur divulgation (Smith et Brown 2008, Skivenes et Trygstad 2010). Finalement, les lanceurs d'alerte effectuant des divulgations externes semblent être un peu moins efficaces que les autres (Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005).

Aux fins d'étudier les diverses conséquences liées à la divulgation d'actes répréhensibles, la plupart des recherches abordées dans ce rapport s'intéressent aux mesures de représailles parfois subies par les lanceurs d'alerte ainsi que les conséquences négatives leur étant associées. Dans l'ensemble, la proportion des lanceurs d'alerte expérimentant des représailles varie énormément d'une recherche à une autre. À tout le moins, les lanceurs d'alerte subissant des représailles font habituellement face à des mesures punitives professionnelles et sociales variées (harcèlement, menace et intimidation, mauvaise évaluation de performance, surveillance accrue du travail, critiques et rejet de la part des collègues, transfert de département, congédiement, etc.) notamment dans le but de les discréditer ou de les dissuader de poursuivre leur divulgation (Rothschild et Miethe 1999, Smith et Brown 2008, Uys 2008, Uys et Smit 2016). Ces différentes mesures punitives engendrent très fréquemment pour les lanceurs d'alerte maintes conséquences nocives quant à leur bien-être psychologique (dépression, anxiété, sentiment d'isolement, sentiment de perte de pouvoir, dégradation de l'estime de soi, etc.), professionnel, financier et physique (Rothschild et Miethe 1999, Smith et Brown 2008, Uys 2008, Uys et Smit 2016).

Dès lors, de nombreuses recherches étudient les facteurs sociodémographiques, individuels ainsi qu'organisationnels et situationnels influençant les chances des lanceurs d'alerte de subir des représailles. À ce sujet, il semble avéré que les lanceurs d'alerte sont plus susceptibles de subir des représailles lorsque leur organisation est dépendante du méfait divulgué (Near et Miceli 1985, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005). Concrètement, les lanceurs d'alerte semblent avoir plus de risques d'être punis lors d'une divulgation externe et quand le méfait observé est jugé plus grave et fréquent au sein de leur organisme (Brown et Olsen 2008, Caillier 2017b, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005, Miceli et Near 2013, Rothschild et Miethe 1999, Caillier 2017a). De plus, certains résultats illustrent le fait que les lanceurs d'alerte moins efficaces dans leur divulgation paraissent plus susceptibles de subir des représailles (Brown et Olsen 2008, Skivenes et Trygstad 2010). D'un autre côté, les variables du support organisationnel et de la part des superviseurs en ce qui a trait au *whistle-blowing* semblent atténuer les risques de ces derniers de subir des représailles (Caillier 2017a, Mesmer-Magnus et Viswesvaran 2005, Miceli et Near 2013, Roberts 2008, Rothschild et Miethe 1999).

Les nombreux résultats présentés dans ce rapport de recherche demandent toutefois à être comparés avec prudence car ils comportent certaines limites méthodologiques à leur interprétation. Bien que plusieurs variables soient présentées dans ce rapport de recherche sous des appellations similaires, celles-ci sont fréquemment opérationnalisées de manières différentes au sein des études mobilisées. Au même titre, les auteurs-es s'entendent généralement quant à la définition théorique de la divulgation d'actes répréhensibles, mais divergent dans l'utilisation des instruments afin de mesurer cette dernière. Les travaux de recherche présentés dans ce rapport admettent presque tous que la divulgation d'actes répréhensibles représente un processus complexe impliquant une multitude de déterminants. Ainsi, plusieurs chercheurs-euses ont soulevé comme limite l'impossibilité de mesurer au sein d'un même travail l'ensemble des facteurs pertinents pouvant influencer la divulgation d'actes répréhensibles (Caillier 2017a, b, Cassematis et Wortley 2013, Chang, Wilding, et Shin 2017, Lavena 2016). Dans la même optique, les différents résultats présentés dans ce rapport proviennent en grande partie d'études transversales. Il existe donc un risque de causalités inverses aux interprétations données par les auteurs-es (Caillier 2017a, b, Cassematis et Wortley 2013, Donkin, Smith, et Brown 2008). L'utilisation d'études transversales implique aussi que les données récoltées en ce qui a trait aux conséquences de la divulgation d'actes répréhensibles omettent possiblement les réponses lanceurs d'alerte ayant expérimenté les conséquences les plus rudes telles qu'un congédiement (Brown, Mazurski, et Olsen 2008, Smith et Brown 2008). Dans l'ensemble, les différents résultats présentés dans ce rapport s'inscrivent

chacun dans un contexte spécifique, il n'est pas nécessairement possible de généraliser ces derniers outrepassant le cadre des différentes études (Caillier 2017a, Miceli et Near 2013).

Comme mentionné par Bron (2019), il y a peu de recherches qui étudient empiriquement le phénomène de la divulgation d'actes répréhensibles au sein du contexte canadien comparativement à ce qui a cours aux États-Unis ou en Australie. L'auteur ajoute qu'il est nécessaire d'étudier l'efficacité des législations actuellement en place tout en approfondissant les différents déterminants influençant concrètement la divulgation d'actes répréhensibles ainsi qu'amenant les lanceurs d'alerte à subir des représailles (Bron 2019). Ce rapport de recherche présente un portrait d'ensemble des facteurs intervenant aux différentes étapes du processus de divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public. Dans l'ensemble, l'incidence significative des variables liées à l'environnement organisationnel de travail (Brown et Donkin 2008) suggère la possibilité de recherches terrain aux fins d'approfondir empiriquement la divulgation d'actes répréhensibles ainsi que les conséquences en résultant.

# Annexes

## Tableau récapitulatif I : Facteurs sociodémographiques

Auteurs	Pays	Méthodes de collecte des données et échantillons	Facteurs sociodémographiques		
			Relation positive	Relation négative	Relation non significative
Caillier (2017b)	États-Unis	Sondage du <i>United States Merit Systems Protection Board</i> (USMSPB) (2010) 1 421 observateurs oeuvrant au sein de 24 organismes fédéraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fait d'être parent</li> <li>Poste de superviseur (i)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ancienneté élevée</li> <li>Niveau de scolarité élevé</li> <li>Origine ethnique « minoritaire » (e)</li> </ul>	
Fieger et Rice (2018)	Australie	Sondage de la <i>Australian Public Service Commission</i> (2014) 2 375 observateurs oeuvrant au sein de 98 organismes fédéraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genre (femme)</li> <li>Poste « senior »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non-english speaking background</li> <li>Ancienneté (plus de 5 ans au sein de la même organisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Âge</li> </ul>
Chang, Wilding et Shin (2017)	Corée du Sud	Sondage de l' <i>Audit and Inspection Research Institute</i> (2012) 5 706 employés de la fonction publique (intention de divulguer un acte de corruption hypothétique)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ancienneté (entre 6 et 20 ans)</li> <li>Genre (femme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>État matrimonial</li> </ul>
Skivenes et Trygstad (2010)	Norvège	Sondage créé par les auteurs (2005) 834 employés travaillant au sein des secteurs municipaux de la protection de l'enfance, de l'éducation primaire et des soins de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Position occupée par l'individu visé par la divulgation (collègue ou subordonné)</li> <li>Poste à temps plein (f)</li> <li>Membre d'un syndicat (f)</li> <li>Bon contact avec les représentants syndicaux (f)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontres fréquentes avec les superviseurs immédiats (f)</li> <li>Niveau de scolarité élevé (e)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ancienneté</li> </ul>
Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005)	—	Méta-analyse des résultats de 21 recherches s'intéressant au <i>whistle-blowing</i> (divulgation réelle et intention) L'agrégation de 193 corrélations par rapport à 26 échantillons d'un total de 18 781 employés oeuvrant au sein de secteurs publics et privés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ancienneté élevée</li> <li>Genre (femme)</li> <li>Âge plus avancé (intention)</li> <li>Poste à un échelon élevé (intention)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de scolarité</li> </ul>

Cassematis et Wortley (2013)	Australie	Sondage du projet <i>Whistling While They Work</i> (2005-2007) 3232 observateurs travaillant au sein de 118 organismes publics de différentes tailles, régions et secteurs			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genre</li> <li>• Âge</li> <li>• Ancienneté</li> </ul>
Rothschild et Miethe (1999)	États-Unis	Multi-méthode : Sondage créé par les auteurs et sondage du USMSPB (1992) 761 employés provenant de différents domaines professionnels et secteurs de l'économie (public, privé et à but non lucratif) Environ 13 000 employés oeuvrant au sein de la fonction publique			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genre</li> <li>• Âge</li> <li>• État matrimonial</li> <li>• Niveau de scolarité</li> <li>• Ancienneté</li> <li>• Salaire</li> <li>• Poste de superviseur</li> </ul>



Tableau récapitulatif II : Facteurs individuels

Auteurs	Pays	Méthodes de collecte des données et échantillons	Facteurs sociodémographiques		
			Relation positive	Relation négative	Relation non significative
Lavena (2016)	États-Unis	Sondage du USMSPB (2005) 29 558 employés travaillant à temps plein au sein de 24 organismes fédéraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSP : motivation normative et émotionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSP : motivation rationnelle</li> <li>Mission <i>valence</i></li> </ul>	
Caillier (2017b)	États-Unis	Sondage du <i>United States Merit Systems Protection Board</i> (USMSPB) (2010) 1 421 observateurs oeuvrant au sein de 24 organismes fédéraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSP</li> </ul>		
Cassematis et Wortley (2013)	Australie	Sondage du projet <i>Whistling While They Work</i> (2005-2007) 3232 observateurs travaillant au sein de 118 organismes publics de différentes tailles, régions et secteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>OCB : initiative individuelle</li> <li>Propension « individuelle » à la divulgation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OCB : volonté d'aider, loyauté et fierté envers son organisation, dépassement des attentes</li> <li>Satisfaction au travail</li> </ul>	
Donkin, Smith et Brown (2008)	Australie	Deux sondages du projet <i>Whistling While They Work</i> (2005-2007) 7663 employés oeuvrant au sein de 118 organismes publics de différentes tailles, régions et secteurs 1413 lanceurs d'alerte non mandatés (non-role reporter) (1157 dont les divulgations sont internes seulement; 256 où au moins une divulgation est externe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>OCB (intention divulgation initiale interne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OCB (intention divulgation initiale externe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OCB (choix des récepteurs)</li> </ul>
Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005)	—	Méta-analyse des résultats de 21 recherches s'intéressant au <i>whistle-blowing</i> (divulgation réelle et intention) L'agrégation de 193 corrélations par rapport à 26 échantillons d'un total de 18 781 employés oeuvrant au sein de secteurs publics et privés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jugement éthique (intention)</li> <li>Attitude favorable quant au WB (intention)</li> <li>Performance au travail élevée</li> <li>Satisfaction au travail élevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dévoement organisationnel</li> <li>Jugement éthique (divulgation réelle)</li> <li>Attitude favorable quant au WB (divulgation réelle)</li> </ul>	

Chang, Wilding et Shin (2017)	Corée du Sud	Sondage de l' <i>Audit and Inspection Research Institute</i> (2012) 5 706 employés de la fonction publique (intention de divulguer un acte de corruption hypothétique)	• Attitude favorable quant au WB (intention)		
Rothschild et Miethe (1999)	États-Unis	Sondage créé par les auteurs 761 employés provenant de différents domaines professionnels et secteurs de l'économie (public, privé et à but non lucratif)	• Croyances universalistes (e)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estime personnelle</li> <li>• Responsabilité sociale</li> <li>• Altruisme</li> <li>• Self-efficacy</li> </ul>

Tableau récapitulatif III : Environnement de travail et protections organisationnelles

Auteurs	Pays	Méthodes de collecte des données et échantillons	Facteurs sociodémographiques		
			Relation positive	Relation négative	
Lavena (2016)	États-Unis	Sondage du USMSPB (2005) 29 558 employés travaillant à temps plein au sein de 24 organismes fédéraux		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement respectueux et ouvert</li> <li>• Environnement coopératif</li> <li>• Traitement équitable de l'employeur</li> <li>• Confiance envers les supérieurs</li> </ul>	Relation non significative
Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005)	—	Méta-analyse des résultats de 21 recherches s'intéressant au <i>whistle-blowing</i> (divulgation réelle et intention) L'agrégation de 193 corrélations par rapport à 26 échantillons d'un total de 18 781 employés oeuvrant au sein de secteurs publics et privés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Climat organisationnel propice au WB</li> <li>• Support de la part des superviseurs (intention)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support de la part des superviseurs (divulgation réelle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'organisation</li> </ul>
Rothschild et Miethe (1999), Rothschild (2013)	États-Unis	Sondage créé par les auteurs 761 employés provenant de différents domaines professionnels et secteurs de l'économie (public, privé et à but non lucratif)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employeur ayant de fortes valeurs morales (e)</li> <li>• Prise de décisions de manière démocratique dans l'organisation (e)</li> <li>• Opportunités pour les employés de participer à la prise de décisions (e)</li> </ul>	
Skivenes et Trygstad (2010)	Norvège	Sondage créé par les auteurs (2005) 834 employés travaillant au sein de huit municipalités des secteurs de la protection de l'enfance, de l'éducation primaire et des soins de santé		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacts fréquents avec les superviseurs (f)</li> </ul>	
Cassematis et Wortley (2013)	Australie	Sondage du projet Whistling While They Work (2005-2007) 3232 observateurs travaillant au sein de 118 organismes publics de différentes tailles, régions et secteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources organisationnelles liées au WB</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance envers les superviseurs</li> </ul>

Chang, Wilding et Shin (2017)	Corée du Sud	Sondage de l' <i>Audit and Inspection Research Institute</i> (2012) 5 706 employés de la fonction publique (intention de divulguer un acte de corruption hypothétique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances élevées quant au WB</li> <li>• Support organisationnel par rapport au WB</li> <li>• Support de la part des collègues de travail</li> </ul>		
Caillier (2017a)	États-Unis	Sondage du <i>United States Merit Systems Protection Board</i> (USMSPB) (2010) 1 633 observateurs oeuvrant au sein de 24 organismes fédéraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances élevées quant au WB (<i>whistle-blowing education</i>) (i)</li> </ul>		
Fieger et Rice (2018)	Australie	Sondage de la <i>Australian Public Service Commission</i> (2014) 2 375 observateurs oeuvrant au sein de 98 organismes fédéraux		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'organisme (petit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplacement de l'organisme</li> </ul>

Tableau récapitulatif IV : Caractère du méfait observé et crainte de subir des représailles

Auteurs	Pays	Méthodes de collecte des données et échantillons	Facteurs sociodémographiques		
			Relation positive	Relation négative	Relation non significative
Caillier (2017b)	États-Unis	Sondage du <i>United States Merit Systems Protection Board (USMSPB)</i> (2010) 1 421 observateurs oeuvrant au sein de 24 organismes fédéraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acte répréhensible jugé grave</li> <li>Crainte de subir des représailles (e)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crainte de subir des représailles (i)</li> </ul>	
Cassematis et Wortley (2013)	Australie	Sondage du projet <i>Whistling While They Work</i> (2005-2007) 3232 observateurs travaillant au sein de 118 organismes publics de différentes tailles, régions et secteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acte répréhensible jugé grave</li> <li><i>Personal victimisation</i></li> <li>Moins de craintes quant à l'idée de subir des représailles</li> </ul>		
Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005)	—	Méta-analyse des résultats de 21 recherches s'intéressant au <i>whistle-blowing</i> (divulgation réelle et intention) L'agrégation de 193 corrélations par rapport à 26 échantillons d'un total de 18 781 employés oeuvrant au sein de secteurs publics et privés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acte répréhensible fréquemment observé</li> <li>Acte répréhensible jugé grave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crainte de subir des représailles (i)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crainte de subir des représailles (divulgation réelle)</li> </ul>
Chang, Wilding et Shin (2017)	Corée du Sud	Sondage de <i>'Audit and Inspection Research Institute</i> (2012) 5 706 employés de la fonction publique (intention de divulguer un acte de corruption hypothétique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croyance de bénéficiaire de protections face aux mesures de représailles (intentions)</li> </ul>		

Tableau récapitulatif V : Efficacité perçue de la divulgation et facteurs prédisant cette dernière

Auteurs	Pays	Méthodes de collecte des données et échantillons	Facteurs sociodémographiques			
			Divulgation perçue efficace	Relation positive	Relation négative	Relation non significative
Smith et Brown (2008)	Australie	Deux sondages provenant du projet WWTTW (2005-2007) : 139 lanceurs d'alerte travaillant au sein des 15 organismes publics de l'étude de cas	19 %			
Skivenes et Trygstad (2010)	Norvège	1395 lanceurs d'alerte non mandatés ( <i>non-role reporter</i> ) oeuvrant au sein de 118 organismes publics  Sondage créé par les auteurs (2005) 834 employés (dont 76% ont divulgué une inconduite observée) travaillant au sein des secteurs municipaux de la protection de l'enfance, de l'éducation primaire et des soins de santé	64 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Type de méfait divulgué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Type de méfait divulgué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer plus d'une divulgation</li> </ul>
Rothschild et Miethe (1999)	États-Unis	Entretiens téléphoniques 210 lanceurs d'alerte provenant de divers domaines professionnels et secteurs économiques (public, privé et à but non lucratif)	27 % (i) 44 % (e) 35 % (lanceurs d'alerte oeuvrant au sein du secteur public)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poste de superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgation forte</li> <li>Niveau de scolarité élevé</li> </ul>	
Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005)	—	Méta-analyse des résultats de 21 recherches s'intéressant au <i>whistle-blowing</i> (divulgation réelle et intention)  L'agrégation de 193 corrélations par rapport à 26 échantillons d'un total de 18 781 employés oeuvrant au sein de secteurs publics et privés			<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgation externe</li> </ul>	

Tableau récapitulatif VI : Proportions des lanceurs d'alerte ayant subi des représailles

Auteurs	Pays	Provenance des données	Proportions des lanceurs d'alerte ayant subi des représailles
Caillier (2017b)	États-Unis	Sondage du USMSPB (2010)	34,9 %
Near et Miceli (2013)	États-Unis	Sondages du USMSPB de 1980 et 1992	17 % (1980) et 38 % (1992)
Smith et Brown (2008)	Australie	Trois sondages issus du projet WWTW (2005-2007) : 877 lanceurs d'alerte non mandatés ( <i>non role-reporter</i> ) oeuvrant au sein de 118 organismes publics de différentes tailles, régions et secteurs 139 lanceurs d'alerte travaillant au sein des 15 organismes publics de l'étude de cas 304 managers et 224 gestionnaires de cas ( <i>case-handlers</i> ) travaillant au sein des 15 organismes publics de l'étude de cas	22 %  60-66 %  21 % et 41 % (perception des représailles que subissent les lanceurs d'alerte)
Skivenes et Trygstad (2010)	Norvège	Sondage créé par les auteurs (2005) 834 employés (dont 76% ont divulgué une inculpation observée) travaillant au sein des secteurs municipaux de la protection de l'enfance, de l'éducation primaire et des soins de santé	17 % (Réaction négative)
Rothschild et Miethe (1999)	États-Unis	Entretiens téléphoniques 210 lanceurs d'alerte provenant de divers domaines professionnels et secteurs économiques (public, privé et à but non lucratif)	Environ 66 %

Tableau récapitulatif VII : Facteurs prédisant l'utilisation de mesures de représailles

Auteurs	Pays	Méthodes de collecte des données et échantillons	Facteurs sociodémographiques		
			Relation positive	Relation négative	
Caillier (2017b)	États-Unis	Sondage réalisé par le USMSPB (2010) Environ 500 lanceurs d'alerte oeuvrant à temps plein au sein de 24 organismes fédéraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divuligation externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perception de protections contre les représailles</li> <li>Connaissances élevées quant au WB</li> </ul>	Relation non significative
Near et Miceli (2013)	États-Unis	Sondages du USMSPB de 1980, 1983 et 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gravité du méfait (un des trois sondages seulement)</li> <li>Niveau de scolarité élevé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support de la part des superviseurs</li> </ul>	
Brown et Olsen (2008)	Australie	Sondage du projet WWTW (2005-2007) 913 lanceurs d'alerte non mandatés ( <i>non-role reporter</i> ) provenant de 118 organismes publics de différentes tailles, régions et secteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gravité du méfait (rc) (rs)</li> <li>Divuligation jugée inefficace (rc) (rs)</li> <li>Plusieurs responsables du méfait (rc)</li> <li>Fréquence du méfait (rs)</li> <li>Victime du méfait divulgué (<i>personal victimisation</i>) (rs)</li> <li>Écart élevé entre la position du lanceur d'alerte et celle de l'individu visé par la divulgation (rs)</li> <li>Taille du groupe de travail (moins de 20 personnes) (rc)</li> <li>Divuligation externe (au moins une) (rs)</li> </ul>		
Skivenes et Trygstad (2010)	Norvège	Sondage créé par les auteurs (2005) 834 employés (dont 76% ont divulgué une inconnue observée) travaillant au sein des secteurs municipaux de la protection de l'enfance, de l'éducation primaire et des soins de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divuligation forte</li> <li>Divuligation externe</li> <li>Type de méfait divulgué (lié à l'environnement de travail)</li> <li>Niveau de scolarité élevé</li> <li>Divuligation jugée inefficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontres fréquentes avec les superviseurs immédiats</li> </ul>	



Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005)	—	Méta-analyse des résultats de 21 recherches s'intéressant au <i>whistle-blowing</i> (divulgation réelle et intention) L'agrégation de 193 corrélations par rapport à 26 échantillons d'un total de 18 781 employés oeuvrant au sein de secteurs publics et privés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gravité du méfait</li> <li>Fréquence du méfait</li> <li>Divulgation externe</li> <li>Alignement des valeurs personnelles à celles prônées par l'organisation</li> <li>Âge (plus âgé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support de la part des superviseurs</li> <li>Preuves convaincantes par rapport au méfait</li> <li>Divulgation efficace quant à la cessation du méfait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'éducation</li> <li>Échelon du poste occupé</li> <li>Support des collègues</li> <li>Lanceur d'alerte mandatés (role-prescribed)</li> </ul>
Rothschild et Miethe (1999)	États-Unis	Sondage réalisé par le USMSPB (1992) Environ 1 100 lanceurs d'alerte internes ou externes oeuvrant dans la fonction publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gravité du méfait</li> <li>Fréquence du méfait</li> <li>Divulgation externe</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Caractéristiques démographiques</li> </ul>
Roberts (2008)		Sondage du projet WWTW (2005-2007) Lanceurs d'alerte oeuvrant au sein de 44 organismes publics australiens dont les procédures internes ont été évaluées		<ul style="list-style-type: none"> <li>Procédures claires et exhaustives concernant le WB au sein de l'organisme (rs) (rc)</li> </ul>	

### Légende des abréviations utilisées :

Divulgation interne : (i)

Divulgation forte : (f)

Divulgation externe : (e)

Intention de divulguer un acte répréhensible hypothétique : (intention)

Représailles subies de la part des collègues de travail : (rc)

Représailles subies de la part des supérieurs : (rs)

Motivation de service public : MSP

*Whistle-blowing* : WB

*Organisational Citizenship Behaviour* : OCB

## Bibliographie

- Bron, Ian. 2019. «Vile wretches and public heroes: A survey of *Canadian whistleblowing literature*.» *Canadian Public Administration* 62 (2):356-361. doi: 10.1111/capa.12324.
- Brown, A. J., et Marika Donkin. 2008. «Introduction.» In *Whistleblowing in the Australian Public Sector*, edited by A. J. Brown. : ANU Press, 1-22.
- Brown, A. J., Evalynn Mazurski, et Jane Olsen. 2008. «The incidence and significance of whistleblowing.» In *Whistleblowing in the Australian Public Sector*, edited by A. J. Brown. : ANU Press, 25-52.
- Brown, A. J., et Jane Olsen. 2008. «Whistleblower mistreatment identifying the risks.» In *Whistleblowing in the Australian Public Sector*, edited by A. J. Brown. : ANU Press, 137-162.
- Caillier, James Gerard. 2017a. «An examination of the role whistle-blowing education plays in the whistleblowing process.» *The Social Science Journal* 54 (1):4-12. doi: 10.1016/j.sosci.2016.09.005.
- Caillier, James Gerard. 2017b. «Public Service Motivation and Decisions to Report Wrongdoing in U.S. Federal Agencies: Is This Relationship Mediated by the Seriousness of the Wrongdoing.» *The American Review of Public Administration* 47 (7):810-825. doi: 10.1177/0275074015626299.
- Cassematis, P., et R. Wortley. 2013. «Prediction of Whistleblowing or Non-reporting Observation: The Role of Personal and Situational Factors.» *Journal of Business Ethics* 117 (3):615-634. doi: 10.1007/s10551-012-1548-3.
- Chang, Yongjin, Mark Wilding, et Min Chul Shin. 2017. «Determinants of Whistleblowing Intention: Evidence from the South Korean Government.» *Public Performance & Management Review* 40 (4):676-700. doi: 10.1080/15309576.2017.1318761.
- Donkin, Marika, Rodney Smith, et A. J. Brown. 2008. «How do officials report? Internal and external whistleblowing.» In *Whistleblowing in the Australian Public Sector*, edited by A. J. Brown. : ANU Press, 83-108.
- Fasterling, Björn, et David Lewis. 2014. «Fuites, droit et liberté d'expression: la loi peut-elle promouvoir les dénonciations dans l'intérêt général?» *Revue internationale du Travail* 153 (1):75-99. doi: 10.1111/j.1564-9121.2014.00201.x.
- Fieger, Peter, et Bridget S. Rice. 2018. «Whistle-blowing in the Australian Public Service.» *Personnel Review* 47 (3):613-629. doi: 10.1108/PR-07-2017-0203.
- Grant, Maria J., et Andrew Booth. 2009. «A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies.» *Health Information & Libraries Journal* 26 (2):91-108. doi: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x.
- Hsieh, Hsiu-Fang, et Sarah E. Shannon. 2005. «Three Approaches to Qualitative Content Analysis.» *Qualitative Health Research* 15 (9):1277-1288. doi: 10.1177/1049732305276687.
- Junod, Valérie. 2012. «Whistleblowing dans le secteur médical : trouver l'équilibre entre des intérêts divergents.» *Revue médicale suisse* 8 (339):956.
- Lavena, Cecilia Florencia. 2016. «Whistle-Blowing: Individual and Organizational Determinants of the Decision to Report Wrongdoing in the Federal Government.» *The American Review of Public Administration* 46 (1):113-136. doi: 10.1177/0275074014535241.
- Lewis, David, Tom Devine, et Paul Harpur. 2014. «The key to protection: Civil and employment law remedies.» In *International handbook on whistleblowing research*. Cheltenham: Edward Elgar Pub. Ltd, 350–380.

- Loyens, Kim, et Wim Vandekerckhove. 2018. «Whistleblowing from an International Perspective: A Comparative Analysis of Institutional Arrangements.» *Administrative Sciences* 8 (3). doi: 10.3390/admsci8030030.
- McEvoy, John P. 2016. «The Legal Response to Whistleblowing in Canada: Managing Disclosures by the “Up the Ladder” Principle.» In *Whistleblowing - A Comparative Study*. Cham: Springer International Publishing, 33-72.
- Mesmer-Magnus, Jessica, et Chockalingam Viswesvaran. 2005. «Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation.» *Journal of Business Ethics* 62 (3):277-297. doi: 10.1007/s10551-005-0849-1.
- Miceli, Marcia P., et Janet P. Near. 2013. «An International Comparison of the Incidence of Public Sector Whistle-Blowing and the Prediction of Retaliation: Australia, Norway, and the US.» *Australian Journal of Public Administration* 72 (4):433-446. doi: 10.1111/1467-8500.12040.
- Miceli, Marcia P., Janet P. Near, et Terry Morehead Dworkin. 2008. *Whistle-blowing in organizations*. Rev. ed. New York, NY: Routledge.
- Moberly, Richard. 2014. «‘To persons or organizations that may be able to effect action’: Whistleblowing recipients.» In *International handbook on whistleblowing research*. Cheltenham: Edward Elgar Pub. Ltd, 273–297.
- Near, Janet, et Marcia Miceli. 1985. «Organizational dissidence: The case of whistle-blowing.» *Journal of Business Ethics* 4 (1):1-16. doi: 10.1007/BF00382668.
- Near, Janet, et Marcia Miceli. 1995. «Effective whistle-blowing.» *Academy of Management. The Academy of Management Review* 20 (3):679. doi: 10.2307/258791.
- Olesen, Thomas. 2018. «The democratic drama of whistleblowing.» *European Journal of Social Theory* 21 (4):508-525. doi: 10.1177/1368431017751546.
- Paré, Guy, Marie-Claude Trudel, Mirou Jaana, et Spyros Kitsiou. 2015. «Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews.» *Information & Management* 52 (2):183-199. doi: <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.008>.
- Perry, J. L., et A. Hondeghem. 2008. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- RLRQ. 2016. *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*. Québec: Éditeur officiel du Québec.
- Roberts, Peter. 2008. «Evaluating agency responses the comprehensiveness and impact of whistleblowing procedures.» In *Whistleblowing in the Australian Public Sector*, edited by A. J. Brown. : ANU Press, 233-260.
- Rothschild, Joyce. 2013. «The Fate of Whistleblowers in Nonprofit Organizations.» *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (5):886-901. doi: 10.1177/0899764012472400.
- Rothschild, Joyce, et Terance D. Miethe. 1999. «Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation: The Battle to Control Information about Organization Corruption.» *Work and Occupations* 26 (1):107-128. doi: 10.1177/0730888499026001006.
- Skivenes, Marit, et Sissel C. Trygstad. 2010. «When whistle-blowing works: The Norwegian case.» *Human Relations* 63 (7):1071-1097. doi: 10.1177/0018726709353954.
- Smith, Rodney, et A. J. Brown. 2008. «The good, the bad and the ugly whistleblowing outcomes.» In *Whistleblowing in the Australian Public Sector*, edited by A. J. Brown. : ANU Press, 109-136.
- Uys, Tina. 2008. «Rational Loyalty and Whistleblowing: The South African Context.» *Current Sociology* 56 (6):904-921. doi: 10.1177/0011392108095345.

- Uys, Tina, et Ria Smit. 2016. «Resilience and whistleblowers: Coping with the consequences.» *South African Review of Sociology* 47 (4):60-79. doi: 10.1080/21528586.2016.1204242.
- Vandekerckhove, Wim. 2010. European Whistleblowing Policies: Tiers or Tears. In *A Global Approach to Public Interest Disclosure: What Can We Learn from Existing Whistleblowing Legislation and Research?*, edited by D.B. Lewis (ed.): Cheltenham: Edward Elgar.
- Vandekerckhove, Wim, Tina Uys, Michael T. Rehg, et A.J. Brown. 2014. «Understandings of whistleblowing: Dilemmas of societal culture.» In *International handbook on whistleblowing research*. Cheltenham: Edward Elgar Pub. Ltd,

