

# M@n@gement

ISSN: 1286-4692

Emmanuel Jossierand, HEC, *Université de Genève & CMOS, University of Technology, Sydney (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *EMLYON Business School (editor)*

Laure Cabantous, *Cass Business School (editor)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*

Olivier Germain, *Université du Québec à Montréal (editor, book reviews)*

Karim Mignonac, *Université de Toulouse 1 (editor)*

Philippe Monin, *EMLYON Business School (editor)*

Tyrone Pitsis, *University of Newcastle (editor)*

José Pla-Barber, *Universidad de València (editor)*

Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Walid Shibbib, *Université de Genève (managing editor)*

Alexander Bell, *Université de Genève (editorial assistant)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*

Bernard Forgues, *EMLYON Business School (editor emeritus)*

■ Sandra CHARREIRE PETIT 2013  
Julien CUSIN  
Whistleblowing et résilience :  
Analyse d'une trajectoire individuelle  
*M@n@gement*, 16(2), 141-175.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:  
<http://www.management-aims.com>

© 2013 M@n@gement and the author(s).

# Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle

---

Sandra CHARREIRE PETIT

Université Paris Sud  
sandra.charreire-petit@u-psud.fr

Julien CUSIN

IAE Bordeaux  
julien.cusin@u-bordeaux4.fr

## Résumé

Le Whistleblowing correspond à la révélation par un membre (actuel ou passé) d'une organisation de pratiques illégales, immorales ou illégitimes, qui sont sous la responsabilité de l'employeur, à des personnes ou à des organismes qui sont en mesure de remédier à une telle situation (Near et Miceli, 1985). En règle générale, le sort réservé aux whistleblowers est plutôt sombre, car ils sont souvent victimes de représailles peu de temps après avoir lancé l'alerte : mise à l'écart, rétrogradation, ostracisme, licenciement, etc. (Perry, 1998). Cependant, la littérature ne s'intéresse qu'assez peu à la trajectoire du whistleblower, notamment dans la durée. Elle n'offre en effet que peu de connaissances pour comprendre pourquoi et comment le whistleblower parvient, au fil du temps, à surmonter – ou non – les difficultés qu'il rencontre. Aussi, dans cette recherche qualitative exploratoire, nous nous donnons pour objectif d'étudier la trajectoire post-dénonciation d'un whistleblower, Jacques Glassmann, en nous interrogeant sur le rôle du système social dans son processus de résilience. Ce joueur de football est à l'origine de la célèbre affaire VA-OM en France. Il a longtemps été considéré comme un délateur dans le monde du football français, mais est finalement parvenu à «rebondir» au sein de ce milieu professionnel. Nous analysons son histoire sur une longue période (de 1993 à 2011) et nous étudions le rôle joué, dans son processus de résilience (Cyrulnik, 1999 ; Bonanno, 2012), par les instances dirigeantes du football et par d'autres parties prenantes. Sur le plan théorique, cet article articule deux ensembles de travaux étudiés traditionnellement de façon séparée, à savoir le Whistleblowing et la résilience individuelle. Nous proposons une modélisation dynamique du processus de résilience, comme le fruit des interactions entre le whistleblower et son système social. Nos résultats identifient une partie prenante particulière (les fans) comme agent de représailles mais, aussi comme agents de réhabilitation. Par ailleurs, nos résultats mettent également en évidence le rôle et les conditions d'intervention des tuteurs dans le processus de résilience.

**Mots clés:** Whistleblowing, représailles, trajectoire, résilience, système social

---

---

## INTRODUCTION

Sherron Watkins est l'une des figures les plus emblématiques du Whistleblowing dans le monde. En tant qu'ancienne vice-présidente de la société Enron, elle est connue pour avoir envoyé un mail interne sous forme d'avertissement, faisant état de ses plus vives inquiétudes au CEO de l'époque, Keneth Lay, à propos d'inexactitudes dans les rapports financiers de l'entreprise. En août 2001, son mail est rendu public et les pratiques comptables frauduleuses des dirigeants américains visant à camoufler les pertes de la société sont mises à jour. En 2002, plusieurs scandales de cette nature conduisent le congrès américain à adopter la loi Sarbanes-Oxley, afin de restaurer la confiance des investisseurs par l'obligation de mettre en œuvre un contrôle interne ; le dispositif de Whistleblowing (littéralement « souffler dans le sifflet »). Bien que le cas de Sherron Watkins soit souvent cité dans la littérature (e.g. Near et al., 2004 ; Vadera et al., 2009), les auteurs ne s'intéressent pas à son parcours personnel et professionnel après qu'elle a lancé l'alerte. Les travaux, notamment empiriques, accordent peu de place au devenir des whistleblowers et se structurent en deux grands courants. Certaines recherches, dans une démarche quasi normative, visent à améliorer les conditions d'exercice du Whistleblowing (Boyle, 1990 ; Rothschild et Miethe, 1994 ; Weaver et Trevino, 1999 ; Stansbury et Barry, 2007 ; Regh et al., 2008), tandis que d'autres se penchent sur les risques que cette pratique fait courir, tant aux organisations qu'aux lanceurs d'alerte (Parmerlee et al., 1982 ; Perry, 1998 ; Alford, 2001 ; Pesqueux, 2007 ; Charreire Petit et Surply, 2008).

Dans ce second courant de recherche, le manque d'intérêt porté au devenir du whistleblower peut surprendre. En effet, la littérature souligne à la fois qu'il fait l'objet de représailles et que la perspective de sanctions constitue un frein essentiel à la mise en œuvre de l'alerte. Dès lors, comprendre dans la durée les conséquences de l'alerte pour le whistleblower permettra d'éclairer les anticipations de ceux qui ont découvert un acte répréhensible. En outre, s'intéresser à la trajectoire des whistleblowers dans leur environnement permettra de caractériser la manière par laquelle ils surmontent les difficultés rencontrées après l'alerte, en cherchant à savoir s'ils font preuve de résilience (Egeland et al., 1993 ; Cyrulnik, 1999 ; Bonanno, 2012) ou s'ils sombrent. De manière générale, la littérature ne prête que très peu d'attention aux variables environnementales qui permettraient de rendre compte de la trajectoire du whistleblower et du rôle que peut jouer le système social – entendu ici au sens de système de relations dans un environnement social (milieu professionnel direct, institutions et société) – sur sa capacité, ou non, à rebondir (Du Plessis et Van Breda, 2001 ; Peters et al., 2011). Or, de récentes réflexions dans le champ signalent l'importance des interactions que le whistleblower entretient avec son environnement social, professionnel et personnel (Uys et Smit, 2011). C'est dans cet agenda de recherche que s'inscrit ce travail. Plus précisément, notre article vise à saisir, dans la durée, la trajectoire post-dénonciation d'un whistleblower, en nous interrogeant sur le rôle du système social dans son processus de résilience.

Afin d'éclairer cette problématique par une étude empirique, nous faisons le choix de traiter qualitativement un cas emblématique, en France, de

Whistleblowing. En l'occurrence, nous reconstituons et analysons la trajectoire de Jacques Glassmann. En 1993, ce dernier est devenu célèbre en alertant sur la corruption de joueurs lors d'un match de football et a été victime, à ce titre, de représailles. Plus précisément, nous procédons à l'aide d'une étude de cas longitudinale et rétrospective – de 1993 à 2011 – en prenant appui sur des données secondaires issues essentiellement d'articles de presse écrits sur cette affaire. Pour traiter les données, nous retenons une combinaison d'approches méthodologiques (approche narrative, quantification et temporal bracketing), dans l'esprit de ce que suggère Langley (1999), et nous procédons à un codage interprétatif (Miles et Huberman, 2003). Nous proposons finalement une modélisation dynamique du processus de résilience, comme le fruit d'interactions entre le whistleblower et son système social. Ce résultat principal nous permet en outre de discuter deux résultats théoriques novateurs liés. Premièrement, nous soulignons le rôle décisif et variable de parties prenantes (ici les fans) dans le système social, non seulement en tant qu'agents de représailles (Richardson et McGlynn, 2011), mais aussi en tant qu'agents de réhabilitation. Deuxièmement, nous soulignons le rôle et les conditions d'intervention des tuteurs de résilience dans le rebond professionnel du lanceur d'alerte.

Ainsi, dans une première partie théorique, nous mobilisons, au-delà des travaux sur le Whistleblowing, le concept de résilience au niveau individuel pour analyser la trajectoire du whistleblower en lien avec les perceptions et actions des acteurs de son système social. Dans une seconde partie, nous précisons, de façon détaillée, le design de recherche mobilisé pour faire apparaître les résultats empiriques que nous présentons et analysons, dans la troisième partie. Enfin, dans une quatrième partie, nous mettons en perspective les résultats obtenus avec la littérature.

## **WHISTLEBLOWING ET RESILIENCE**

Si le Whistleblowing marque souvent le début des difficultés pour le lanceur d'alerte, la résilience peut-elle être envisagée comme la fin de ses difficultés? Le cas échéant, quelle est la place du contexte dans ce processus? En particulier, comment les parties prenantes appréhendent-elles le whistleblower et comment réagissent-elles? La littérature permet d'apporter quelques réponses qui nous permettent de concevoir Whistleblowing et résilience au sein d'une même grille de lecture, opérationnalisable au plan empirique.

Ainsi, pour étudier la trajectoire post-dénonciation d'un whistleblower et son éventuel rebond au fil du temps, il est nécessaire d'intégrer dans notre réflexion des éléments liés au contexte de l'alerte. Nous considérons ainsi les perceptions du whistleblower par les parties prenantes (1.1. et 1.2.), mais aussi leurs actions post-alerte à son encontre, que celles-ci soient négatives sous forme de représailles (1.3.) ou, au contraire, positives à travers le soutien et l'encouragement externes d'un tuteur de résilience (1.4.).

### **Enjeux et perception du Whistleblowing**

Le Whistleblowing est une pratique qui vise à lutter contre la fraude, notamment comptable et financière, en donnant la possibilité d'alerter. Near et Miceli (1985 : 4) considèrent que le Whistleblowing correspond à « the disclosure

by organization members (former or current) of illegal, immoral or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action ». Cette définition s'est imposée peu à peu dans la littérature et fait aujourd'hui consensus, même si elle est considérée comme difficile à opérationnaliser (Bjorkelo et al., 2011). Pour dépasser cet écueil, Boyle (1990) propose de prendre appui sur les quatre caractéristiques constitutives du Whistleblowing : 1) l'information doit être divulguée de bonne foi, 2) La révélation doit être faite dans le cadre de l'activité professionnelle par un employé passé ou actuel de l'organisation, 3) l'information divulguée doit se rapporter à une faute de l'employeur (réelle ou perçue) et 4) La personne qui dénonce les faits doit avoir des preuves de la faute signalée et doit être en mesure d'identifier les responsabilités.

Les recherches sur le Whistleblowing visent, globalement, à rendre compte des enjeux multiples de cette pratique, tant pour les organisations que pour les individus qui l'actionnent. Autrement dit, l'individu qui lance l'alerte œuvre dans l'intérêt commun, en attirant l'attention sur un comportement nuisible, susceptible de menacer l'entreprise à l'avenir (Near et Miceli, 1985). Une telle attitude réduirait ainsi la probabilité que l'organisation concernée ait à verser ultérieurement des dommages et intérêts, en cas de préjudice grave consécutif aux actes répréhensibles ayant été dénoncés. De surcroît, si le contenu de l'alerte n'est pas révélé aux médias, cela permet non seulement d'éviter des litiges juridiques coûteux et chronophages, mais aussi - et surtout - de préserver l'image et la légitimité de l'entreprise dans son environnement, notamment vis-à-vis de l'opinion publique (Boyle, 1990).

La dimension culturelle et la perception distincte de l'alerte selon les contextes ajoutent à la complexité, mais aussi à la richesse, du processus étudié. En France, le terme de Whistleblowing est très vite associé à la délation et renvoie aux heures sombres de l'occupation durant la seconde guerre mondiale. Selon de Bry (2008), la dénonciation y est généralement perçue comme un acte de trahison particulièrement infamant et le vocable associé à une telle action revêt une connotation très négative : on parle ainsi de « rapporteur », de « cafteur » ou encore de « mouchard ». En définitive, tout oppose, d'un côté, le « quasi-héros » américain, qui contribue à la performance de l'organisation et à la préservation des intérêts de celle-ci, et, de l'autre, le « délateur » français, qui fait preuve de déloyauté envers son employeur et ses collègues. Cela pourrait expliquer que les Français soient aussi réticents à « souffler dans le sifflet » et n'adhèrent pas à la culture de l'alerte, encore plus lorsqu'il s'agit de dénoncer un collègue de travail (Larue, 2007).

### **Le Whistleblowing comme acte de résistance**

Pour Fincher (2009), les employés qui pensent avoir découvert un comportement frauduleux de leur employeur font face à quatre choix possibles, non exclusifs : 1) garder le silence, 2) prendre des distances par rapport aux activités illégales, 3) faire état de leurs observations à l'employeur ou 4) rendre public les actes répréhensibles. Ceux qui suivent l'une des deux dernières voies sont alors considérés comme des whistleblowers. Même si le dénonciateur n'est pas forcément touché directement par les pratiques malveillantes (Rehg et al., 2008), le coup de sifflet représente, pour lui, la voix de la conscience, car ne rien dire serait trop lourd de conséquences à ses yeux. Vu de l'entreprise, il s'agit, en revanche, d'un acte de dissidence, qui menace sa structure d'autorité,

sa cohésion et son image. Dès lors, le whistleblower est face à un dilemme éthique, en ce sens qu'il est tiraillé entre, d'un côté, la volonté d'accomplir son devoir de citoyen et, de l'autre, le souci de rester loyal envers son employeur (Claveau et Séville, 2004). Charreire Petit et Surply (2012) résumant, sous la forme d'un tableau (cf. Tableau N°1, ci-dessous), le dilemme auquel fait alors face le salarié. En l'occurrence, qu'il parle ou qu'il se taise, son libre arbitre est interpellé et la responsabilité de dire ou de ne pas dire l'oblige à peser, en conscience, des enjeux, que ceux-ci soient relatifs à l'intérêt général (prévention des risques) ou à son intérêt propre (éviter les représailles notamment).

**Tableau 1.** Le dilemme du salarié (Charreire Petit et Surply, 2012 : 1803)

Le salarié	Parler	Se taire
Obeissance	Obéissance à la charte/au code de conduite	Crime d'obéissance <sup>1</sup>
Loyauté	Loyauté envers l'organisation	Loyauté envers la hiérarchie

En définitive, le whistleblower potentiel observe puis évalue un fait comme étant illégal ou non éthique. Il va alors apprécier le ratio coûts / bénéfices pour l'organisation concernée et pour lui-même (McLain et Keenan, 1999). Lorsque les coûts psychologiques et économiques sont estimés comme significatifs, l'individu peut être tenté de privilégier le silence (Tepper et al., 2007). C'est le cas notamment lorsqu'il n'est pas prêt à mettre en péril sa carrière en rapportant les faits (Miceli et Near, 1994). Il apparaît ainsi que le courage de l'individu – quel qu'en soit le prix à payer – constitue la clé de voûte d'un système d'alerte. Pour autant, en dépit de fortes probabilités de représailles, l'alerte est le plus souvent lancée quand elle concerne des violations à la loi (Charreire Petit et Surply, 2008) et lorsque le whistleblower estime que son action sera bénéfique (Near et al., 2004).

Ainsi, lorsque la morale personnelle du whistleblower est heurtée par ce qu'il observe, il peut considérer qu'il n'y a pas d'alternative à l'alerte. Les différents cas rapportés par la littérature montrent que le whistleblower n'a ni le pouvoir, ni les moyens de prévenir la corruption ou la fraude (Rothschild et Miethe, 1999 ; Tillman, 2009 ; Richardson et McGlynn, 2011). Il entre alors en résistance et alerter peut même être entendu comme un acte de résistance éthique (Uys et Smith, 2011). Les études empiriques récentes dans le monde sportif mettent particulièrement bien en lumière cette dialectique du pouvoir et de la résistance du whistleblower face à des structures fédératives souvent patriarcales et masculines (Benford, 2007 ; Butterwoth, 2008 ; Richardson et McGlynn, 2011), y compris lorsque l'évaluation du risque pris est défavorable pour le whistleblower. En d'autres termes, le système de valeurs de l'individu et ses attentes sociétales joueraient un rôle clé dans le lancement de l'alerte, en le poussant à agir.

Pour autant, la littérature ne permet pas réellement de dresser le portrait type du whistleblower. Certains résultats sont même contradictoires. Cette impression est renforcée car les recherches traitent souvent, sans distinction, de l'intention de souffler dans le sifflet et du fait de souffler réellement (Bjorkelo et al., 2011). Il semble néanmoins que quelques caractéristiques du whistleblower doivent

1. Les psychologues sociaux Kelman et Hamilton (1989) évoquent les crimes dont les auteurs sont finalement moins des « acteurs du crime » que des individus manipulés par une hiérarchie. Commettre un « crime d'obéissance » revient ainsi à ce que l'individu fasse ce qu'on lui dit de faire, au lieu de ce qu'il faut faire.

être relevées. Parmi celles-ci, être un insider est une condition essentielle du processus (Uys et Smit, 2011) et cette caractéristique est susceptible, à elle seule, d'engendrer des réactions hostiles. En effet, seul un insider peut trahir ou violer la loyauté ou la confiance de son groupe (Ben Yehuda, 2001). Pourtant, quelles qu'elles soient, les organisations connaissent un intérêt évident à ce que des pratiques qui nuisent à leur intérêt puissent être dénoncées. La plupart du temps d'ailleurs, le whistleblower ne résiste pas pour son propre intérêt, il résiste pour changer le système qu'il estime, momentanément et partiellement au moins, défaillant ou menacé. Le système social résiste alors à son tour, et expose à des représailles le whistleblower qui veut le faire évoluer.

### **Les actions de représailles à l'encontre du whistleblower**

La littérature suggère que le sort réservé au lanceur d'alerte est plutôt sombre (Parmerlee et al., 1982 ; Perry, 1998 ; Beard, 2007, Dyck et al., 2010). Les représailles sont définies par Regh et al. (2008 : 67) comme des «undesirable action taken against a whistleblower – and in direct response to the Whistleblowing – who reported wrongdoing internally (ie within the organization) or externally (ie outside the organization)». De telles représailles peuvent être formelles (rétrogradations professionnelles, notifications régulières, évaluations défavorables, etc.) ou informelles (ostracisme, mise à l'écart, persona non grata, etc.) (Bjorkelo et al., 2011). Elles commencent généralement par des attaques sur la personne même du whistleblower, jetant ainsi le discrédit sur le lanceur d'alerte. Ce dernier est alors fréquemment décrit comme un individu « naïf, hystérique, idéaliste, émotif... » (Richardson et McGlynn, 2011 : 132). En pratique, les whistleblowers sont souvent définis comme le fruit des représailles qu'ils subissent (Alford, 2001) et cela montre à quel point les représailles sont consubstantielles du Whistleblowing. A titre d'exemples, parmi les dix-huit cas étudiés par Uys et Smit (2011), tous ont été sanctionnés avant d'être licenciés, et tous ont connu un préjudice financier conséquent lié à la perte de salaire mais aussi à l'impact sur la carrière. De même, dans l'étude de Glazer et Glazer (1989), plus de deux tiers des 64 whistleblowers interrogés ont perdu leur travail. L'étude conduite par Dyck et al. (2010) souligne également que 82 % des lanceurs d'alerte, non anonymes, ont été renvoyés, banis ou victimes d'attaques verbales, voire physiques. En ce sens, le Whistleblowing peut être envisagé comme un véritable suicide professionnel (Perry, 1998). Alford (2001) évoque, à ce titre, les « vies brisées » de ces whistleblowers, sacrifiés par l'organisation.

Certaines études quantitatives montrent que les prédicteurs les plus forts des représailles sont : la gravité des faits, les rapports de pouvoir entre l'accusé et l'accusateur, ainsi que la perception d'un soutien de la part des supérieurs (Parmerlee et al., 1982 ; Near et Miceli, 1986 ; Miceli et Near, 1989). En particulier, plus le lanceur d'alerte bénéficie d'un niveau d'autorité important au sein de la structure et détient des ressources critiques (Pfeffer et Salancik, 1978), plus il sera protégé contre d'éventuels agissements hostiles (Near et Miceli, 1986). Inversement, plus les actes répréhensibles auront été commis par une personne d'un rang élevé dans l'organisation, plus des actions de vengeance à l'encontre du whistleblower seront à prévoir (Cortina et Magley, 2003). Par ailleurs, il semble que les représailles soient encore plus importantes lorsque le whistleblower se tourne vers des parties prenantes externes (médias, institutions, associations, etc.) Pour « souffler dans le sifflet»

(Mesmer-Magnus et Viswesvaran, 2005 ; Miceli et Near, 1989). Van Es et Smit (2003) montrent, à ce sujet, qu'une fois le fait délictueux porté sur la place publique, la dynamique de transformation change et d'autres parties prenantes peuvent ainsi se trouver interpellées et devenir actrices du processus. Dans la littérature, rares sont pourtant les recherches qui envisagent le rôle de parties prenantes externes dans les actions de Whistleblowing (Johnson et al., 2004) et très peu d'études empiriques considèrent la perception des whistleblowers par ces parties prenantes externes.

En étudiant treize cas de Whistleblowing dans le monde du sport collectif aux États-Unis, Richardson et McGlynn (2011) comblent partiellement ce manque de connaissances. Dans cette recherche, les auteurs considèrent les liens étroits entre différentes parties prenantes externes (médias, fédérations sportives, clubs, fans, etc.) Et montrent notamment l'importance d'une partie prenante externe clé (les fans) dans le processus de mise à l'écart du whistleblower. Ceux-ci pourraient ainsi agir comme agents de représailles, en s'invitant en quelque sorte dans la relation entre le joueur et son employeur (club). L'employeur ne serait ainsi pas la seule partie prenante à pouvoir isoler ou mettre à l'écart celui qui représente un cas de non-conformité au groupe, au sens de Rothschild et Miethe (1999).

### **Sortir des difficultés engendrées par le Whistleblowing: les dimensions de la résilience individuelle**

Pour le whistleblower, les représailles engendrent un stress post-alerte assorti d'un ensemble de réponses émotionnelles variées comme le sentiment d'ambiguïté, d'anxiété, de peur, ou encore de culpabilité (Uys et Smit, 2011). D'ailleurs, les problèmes de santé fréquents du whistleblower surviennent dans les périodes de post-dénonciation. Ainsi, troubles du sommeil, accroissement du tabagisme, troubles mentaux, pensées suicidaires sont autant de difficultés répertoriées par la littérature (Lennane, 1993 ; Faunce et al., 2004). Dans leur étude sur une population d'infirmières, Peters et al., (2011) montrent que les symptômes dont elles souffrent (anxiété, détresse, cauchemars, etc.) peuvent survenir plus d'un an après l'alerte. L'entourage proche du whistleblower joue alors un rôle majeur. Dans certains cas, il constitue un soutien structurant qui va aider le whistleblower à faire face à la situation et à rebondir. Dans d'autres cas, l'entourage se délite, notamment en raison des conséquences de l'alerte, ce qui entraîne le whistleblower dans une spirale vers le bas (Perry, 1998). Le Whistleblowing est donc un « événement de rupture » dans une vie (Uys et Smit, 2011 : 10). C'est précisément pour cette raison qu'il est pertinent de s'intéresser aux conséquences de l'alerte pour le whistleblower, à sa trajectoire et à son éventuel rebond, notamment au plan professionnel.

Cette aptitude au rebond s'appelle la résilience. À l'origine, ce terme désigne la capacité d'un métal à résister à un choc et à retrouver son état initial. Ce concept connaît des développements en psychologie depuis les années 90, sous l'impulsion de Boris Cyrulnik. La littérature sur la résilience a surtout donné lieu à un très grand nombre d'études sur les dynamiques du mieux être, notamment de l'enfant exposé à des stress. Plus récemment, des auteurs comme Bonanno (2004) ont transposé le concept, en en précisant les modalités, pour les adultes ayant subi un traumatisme. Les travaux sur la résilience individuelle, relèvent de trois approches selon Bonanno (2012: 753): la première appréhende la résilience comme une caractéristique d'abord



2. Une dizaine d'articles publiée dans des revues scientifiques à comité de lecture font cohabiter les termes Whistleblowing et résilience dans les textes depuis 1995.

personnelle, la deuxième l'envisage avant tout comme une absence de psychopathologie, tandis que la troisième pose la résilience comme un terme assez général qui souligne les « niveaux moyens d'adaptation psychologique ». Bonanno (2012) invite à dépasser ces approches finalement classiques et à étudier la résilience de l'individu sous la forme de trajectoires, de manière longitudinale, avec plusieurs mesures du phénomène dans la durée. Si certaines recherches adoptent cette orientation-là, elles n'accordent cependant que peu d'attention aux facteurs environnementaux susceptibles de favoriser la résilience de l'individu (Du Plessis et Van Breda, 2001 ; Peters et al., 2011). Or, les quelques<sup>2</sup> travaux qui s'intéressent à la résilience dans le processus de Whistleblowing (Uys et Smit, 2011) s'attachent à concevoir la résilience comme un processus de coadaptation entre l'individu et son environnement. Le tableau N°2 ci-dessous reprend quelques-unes des définitions de la résilience mobilisées par les chercheurs en management, relevant principalement des trois approches de Bonanno (2012). Les ressorts de la résilience identifiés sont endogènes, excepté pour les deux dernières définitions, qui laissent à penser que l'interaction avec l'environnement oriente la trajectoire de l'individu. C'est plus précisément dans cette perspective que nous situons notre contribution.

**Tableau 2.** La résilience dans la littérature : définitions

Auteurs	Définitions de la résilience	Idée clé
Egeland et al. (1993 : 458)	"The capacity for successful adaptation, positive functioning or competence...despite high-risk status, chronic stress, or following prolonged of severe trauma"	S'adapter favorablement
Vaillant (1993 : 248)	The "self-righting tendencies" of the person, "both the capacity to be bent without breaking and the capacity, once bent, to spring back"	Plier sans rompre
Kaplan et al. (1996 : 158)	"Resilience is the capacity to maintain competent functioning in the face of major life stressors".	Continuer à fonctionner
Strümpfer (2001 : 36)	"...a pattern of psychological activity which consists of a motive to be strong in the face of inordinate demands, which energizes goal-directed behavior to cope and rebound (or resile), as well as accompanying emotions and cognitions"	Faire face
Friborg et al. (2003 : 65)	Resilient individuals are often described as being "more flexible than vulnerable people"	Être flexible
Cyrułnik (1999)	La capacité d'un individu à traverser les épreuves les plus sévères, à rebondir face à l'adversité et à continuer de se développer malgré les traumatismes subis	Continuer à se développer
Bout Vallot (2008 : 4)	"La résilience est un processus qui, de sa rencontre avec l'environnement, les chocs, et les autres, permet à un acteur d'activer des ressources internes encore inactives pour faire face à la situation"	Interagir avec l'environnement
Bonanno (2012 : 753)	"Resilience as a stable trajectory of healthy functioning in response to a clearly defined event"	Suivre une trajectoire stable

Pour Cyrulnik (1999), le fait de renaître de sa souffrance renvoie, pour partie, aux aptitudes innées de l'individu qui lui permettent ensuite de devenir plus fort. La résilience est, certes, fonction des capacités de l'individu à faire face à des situations d'adversité (coping, problem solving), mais elle dépend également, d'après la littérature en psychologie (Rutter, 1985), de la confiance en soi, de l'estime de soi, ainsi que des expériences antérieures que l'individu mémorise comme succès ou réussite. De leur côté, Du Plessis et Van Breda (2001 : 53) relèvent de nombreux facteurs qui prédisposeraient l'individu au rebond, tels que « le sens de la cohérence, la rusticité, la débrouillardise, l'auto-efficacité, le locus of control, la puissance, l'endurance et la causalité personnelle ». Ainsi, certains salariés pourraient, plus facilement que d'autres, s'appuyer sur leurs ressorts internes, non seulement pour surmonter des difficultés aiguës rencontrées, mais aussi pour saisir, le moment venu, de nouvelles opportunités professionnelles (Bernard, 2008). D'autres auront, au contraire, besoin de soutiens externes appropriés. La résilience s'élabore ainsi progressivement, souvent à l'aide d'une tierce personne qui joue le rôle de tuteur, apportant un soutien actif et/ou des encouragements. Nous définissons ici le tuteur de résilience comme une référence de l'environnement social de l'individu, susceptible d'agir de manière à favoriser son rebond, notamment au plan professionnel.

Ce processus dynamique et complexe d'interactions entre l'acteur et son environnement s'opère en deux temps selon Cyrulnik (1999). Le premier consiste en l'absorption du choc à travers un réflexe de résistance à la désorganisation. S'ensuit un second temps d'intégration et de reconstruction, largement dépendant des ressources internes et externes de l'individu (Bout Vallot, 2008). Ce processus de reconstruction fait notamment appel aux qualités de ténacité de l'individu. Par exemple, le whistleblower est d'autant plus résistant et tenace qu'il est tenu par son système de valeurs morales. Ses convictions et sa foi en la justice l'invitent à produire du sens et indiquent vraisemblablement une aptitude à la résilience individuelle (Rothschild et Mieth, 1994 ; Uys et Smit, 2011). Antonovsky (1998) propose, à ce titre, une vision pour penser la résilience qui contraste avec la vision traditionnelle, plus pathogène du phénomène (Du Plessis et Van Breda, 2001). Pour l'auteur, la résilience démarre avec la capacité d'un individu à produire du sens à propos de la situation qu'il vit. Le sens permet la cohérence et il s'agit là du principe central.

En synthèse, la littérature appréhende le concept de résilience, soit comme une caractéristique endogène, propre à l'individu, soit comme un processus d'interaction et de construction d'une compétence ou d'une capacité dans le temps qui n'est pas indépendante de l'interaction avec l'environnement. Au-delà, être résilient souligne à la fois une capacité à résister à une catastrophe, un drame ou une crise, mais aussi une capacité à résorber l'impact de cet événement (Meyer, 1982). Il apparaît finalement que la résilience n'est pas uniquement un phénomène psychologique mobilisant les ressorts internes de l'individu (prédispositions). Elle est également comportementale et dépend notamment des actions des soutiens externes (tuteurs). En ce sens, la résilience se traduit par des phénomènes observables sur le plan empirique avec, notamment, les actions de résistance du lanceur d'alerte, les événements qui signalent son rebond et les actes de soutien de l'environnement social au fil du temps. En définitive, la résilience est envisagée dans cette recherche sous

l'angle de la sortie des difficultés engendrées par l'acte d'alerter. Cette issue favorable possible pour l'individu se caractérise, d'après la littérature, par trois dimensions :

- 1) l'absorption du choc subi.
- 2) la reconstruction, notamment sur le plan professionnel.
- 3) la production de sens à partir de la situation vécue.

Une telle grille de lecture de la notion de résilience permet son opérationnalisation. En effet, nous pouvons en analyser les conséquences, en nous demandant, par exemple, si le discours du lanceur d'alerte est apaisé ? S'il a retrouvé une place sur le plan professionnel ? S'il est respecté ? S'il bénéficie d'un certain prestige ? S'il se sent grandi suite à cette expérience ?, etc. Les trois dimensions évoquées supra ne doivent pas être envisagées comme des étapes – ou comme des phases – clairement délimitées dans le temps, selon une vision linéaire et séquentielle. Elles permettent simplement d'appréhender l'absorption du choc, la reconstruction professionnelle et la production de sens comme des « ingrédients » nécessaires pour que l'individu chemine vers la résilience.

## **METHODOLOGIE**

Après avoir montré l'intérêt d'étudier le cas de Jacques Glassmann pour répondre à notre problématique, nous expliquerons l'approche méthodologique que nous avons suivie pour analyser les données à notre disposition.

### **Choix du cas**

Le cas empirique traité ici raconte l'histoire de Jacques Glassmann, joueur professionnel de football de 1978 à 1994. Le 20 mai 1993, il révèle à ses dirigeants une tentative de corruption en vue du match de championnat de première division entre l'US Valenciennes (VA) et l'Olympique de Marseille (OM). Les réserves déposées sur la feuille du match par le club, le soir de la rencontre, font finalement éclater l'affaire sur la scène publique et médiatique. L'image du football français est d'autant plus écornée par cette affaire VA-OM que le club phocéen est, depuis longtemps, celui que les Français préfèrent (IPSOS, 2006). Ainsi, le whistleblower Jacques Glassmann répond parfaitement aux caractéristiques du phénomène décrit par Boyle (1990) (cf. Annexe N°1). En outre, ce cas peut, par certains aspects, être mis en perspective avec d'autres recherches. Parmi les rares études liant les concepts de Whistleblowing et de résilience, il se trouve effectivement que quelques travaux très récents (Uys et Smith, 2011 ; Richardson et McGlynn, 2011) montrent l'intérêt du monde sportif pour investir la question, en particulier parce que les parties prenantes sont multiples et que l'interaction avec l'environnement revêt une importance particulière.

### **Recueil et traitement des données**

Le design de recherche choisi est qualitatif et repose sur une étude de cas longitudinale et rétrospective (1993-2011) à l'aide de données secondaires. Cette approche se justifie par notre problématique de recherche. En effet, la résilience ne se construit pas de façon instantanée. Elle possède, au contraire, une épaisseur temporelle, nécessaire à son élaboration et à sa maturation

(Hollnagel et al., 2009). Le travail de collecte d'informations a été effectué grâce au bouquet de presse Factiva et à Internet afin de retracer, de façon chronologique et détaillée, l'itinéraire personnel et professionnel de Jacques Glassmann après avoir dénoncé la tentative de corruption. A ce titre, le fait d'avoir retenu un cas emblématique très médiatisé permet de s'appuyer sur un corpus de données particulièrement riche, qui se compose de 160 articles de presse et dépêches.

Pour structurer notre travail d'analyse, nous mobilisons trois méthodes complémentaires parmi les sept stratégies de recherche proposées par Langley (1999) :

- Tout d'abord, nous avons utilisé une stratégie narrative. Ainsi, nous avons retracé, de façon chronologique et détaillée, le devenir de Jacques Glassmann après avoir « soufflé dans le sifflet ». Ce travail descriptif nous a permis de contextualiser le cas et d'identifier, par là même, les principaux éléments, moments et événements structurants ayant une influence significative sur la trajectoire du whistleblower. Toutefois, les données secondaires à notre disposition permettaient surtout d'étudier les conséquences de l'affaire VA-OM sur la carrière de Jacques Glassmann. En effet, la vie personnelle de l'ancien défenseur de l'us Valenciennes est assez peu développée dans les articles de presse.

- Ensuite, nous avons employé une stratégie de quantification. Le nombre d'articles publiés, chaque année, sur l'affaire VA-OM témoigne de l'attention portée, au fil du temps, par l'opinion publique à cette affaire, en général, et au cas de Jacques Glassmann, en particulier. Sur cette base, nous avons établi un diagramme représentant le volume annuel des articles comportant le nom de Jacques Glassmann dans le corps du texte sur la période 1993-2011. Pour ce faire, nous avons identifié les dix quotidiens nationaux les plus diffusés (Le Parisien-Aujourd'hui en France, Le Figaro, Le Monde, L'Équipe, Les Échos, Libération, La Croix, La Tribune, L'Humanité et France-Soir)<sup>3</sup>, auxquels nous avons ajouté les deux quotidiens régionaux les plus concernés par l'affaire VA-OM (La Voix du Nord et La Provence). La difficulté résidait toutefois dans l'accès aux données. En effet, l'histoire a démarré à une époque où tous les journaux n'avaient pas encore numérisé leurs articles<sup>4</sup>. Pour autant, nous considérons que le volume très conséquent d'articles en début de période (1993-1995) compense très largement ce biais et il nous semble raisonnable d'estimer, du coup, que la diminution du nombre des articles de presse après le procès (1995) est certainement encore plus abrupte que celle que nous faisons apparaître dans cette recherche. Quoiqu'il en soit, un tel travail nous a permis de repérer des moments ou événements clefs, qui ont marqué la trajectoire de Jacques Glassmann.

- Enfin, nous avons eu recours à une stratégie de décomposition temporelle (temporal bracketing). Ainsi, nous avons identifié des séquences à l'intérieur de la trajectoire du whistleblower, qui ont été repérées à l'aide de dates clefs et d'événements de rupture, apparus non seulement grâce au travail de quantification (procès VA-OM, prix du fair-play, prise de poste à l'unfp, sortie du livre de Jacques Glassmann, etc.), mais aussi via un codage interprétatif (cf. Infra). Comme le rappelle Langley (1999), ces séquences ne doivent surtout pas être assimilées aux phases successives d'un processus. Elles permettent uniquement de structurer la description des faits. Étant donné que les séquences sont présentées par type d'acteurs (médias, football professionnel, football

3.[http://fr.wikipedia.org/wiki/Presse\\_en\\_France](http://fr.wikipedia.org/wiki/Presse_en_France)

4.Étant donné que nous n'avons pas toujours accès au texte intégral des douze journaux nationaux et régionaux évoqués supra, nous avons décidé d'ajouter à notre matériau empirique initial des dépêches AFP et Reuters, ainsi que quelques articles centrés sur Jacques Glassmann, issus de France Football, Le Progrès, Le Point, Sud Ouest et L'Est Républicain, qui étaient tous répertoriés dans le bouquet de presse Factiva.

amateur, fans et soutiens divers), cela permet aussi d'étudier les phénomènes d'interactions sociales, en les confrontant à l'évolution du discours de Jacques Glassmann au fil du temps.

La mobilisation des différentes stratégies de recherche proposées par Langley (1999) nécessitait au préalable, une analyse de contenu de nos données secondaires (Miles et Huberman, 2003). En l'occurrence, nous avons réalisé deux types de codage, dont la combinaison permet de saisir la dynamique entre le comportement de Jacques Glassmann et les actions de soutiens externes :

- Le premier codage s'est centré sur le comportement de Jacques Glassmann pour faire face à la situation. Cela supposait d'examiner, dans la durée, toutes les déclarations et actions de Jacques Glassmann. À cette fin, nous avons constitué une base de données à partir de tous les verbatim de l'ancien footballeur que nous avons repérés dans la presse sur la période 1993-2011. Cela nous a permis d'identifier quatre périodes bien distinctes dans la trajectoire post-alerte de Jacques Glassmann et de repérer les éventuels signes de sa résilience individuelle. Pour ce faire, nous avons mobilisé la grille construite grâce à notre revue de littérature. Le tableau N°3 ci-dessous apporte des précisions complémentaires sur ce travail de codage :

**Tableau 3.** Grille de codage de la résilience individuelle

Dimensions	Exemples de descripteurs	Exemples de verbatim
Absorption du choc	« tourner la page », « faire le deuil », « relativiser », « prendre de la distance », « s'offrir une thérapie », « idéaliser », « prendre les choses avec dérision », « mettre les choses derrière soi », « mettre un point final », etc.	« Cette histoire est derrière moi ». « Pour moi, c'est terminé depuis bien longtemps ! ».
Reconstruction	« se reconverter », « rebâtir », « se réinvestir », « reprendre une vie normale », « se tourner vers l'avant », « regarder droit devant », « s'adapter », etc.	« Je vois, avec le recul et au regard du poste que j'occupe actuellement, que j'ai eu une fin de carrière plutôt sympa ». « Il fallait tout de suite se tourner vers l'avant, plutôt que de regarder le passé ».
Production de sens	« prendre du recul », « apprendre », « tirer les leçons », « rationaliser », « mûrir », « changer sa vision », etc.	« Dans cette affaire, j'ai beaucoup appris sur les hommes ». « La vie continue, j'ai mûri, ma vision sur les gens est différente »

- Le second codage a porté sur les interactions de Jacques Glassmann avec son système social, permettant de faire émerger ses soutiens externes. Nous avons ainsi analysé plus particulièrement les différentes paroles et actions de soutien des parties prenantes évoquées dans la presse, en tachant de repérer d'éventuels tuteurs de résilience pour le whistleblower. Un tel travail de codage interprétatif (Miles et Huberman, 2003) nécessitait de construire un dictionnaire des thèmes autour des deux grandes catégories issues de notre état de l'art, à savoir la perception de Jacques Glassmann par les parties prenantes, ainsi que les actions de ces dernières pour aller à l'encontre de l'ancien footballeur professionnel (représailles) ou, à l'inverse, pour l'encourager et/ou l'aider concrètement (tutorat). Nous donnons le détail de cet outil dans le tableau N°4 ci-dessous, en distinguant, en vert, les perceptions/actions positives et, en

rouge, les perceptions/actions négatives :

**Tableau 4.** Dictionnaire des thèmes des interactions entre Jacques Glassmann et son système social

Catégories	Code	Définition	Illustrations – extraits articles de presse
Perception	JG – balance	JG est perçu comme une « balance », voire comme un « traître » pour avoir osé dire la vérité sur certaines pratiques dans le milieu du football professionnel.	« Il a l'air beau Monsieur Propre ».
	JG – trouble-fête	JG est perçu comme quelqu'un de gênant, notamment parce qu'il a perturbé l'ordre établi dans le monde du football professionnel.	« Un an et demi après un certain match VA-OM, qui déclencha un véritable séisme en raison d'une tentative de corruption ».
	JG – menteur	JG est accusé de ne pas avoir dit toute la vérité dans l'affaire VA-OM et d'avoir, dans un premier temps, accepté la corruption.	« Burruchaga démentira la version de son coéquipier ».
	JG – médiatique	JG est perçu comme un personnage médiatique, susceptible d'apporter un éclairage intéressant sur des sujets indirectement liés à l'affaire VA-OM (interviews, colloques, etc.).	« Jacques Glassmann donne son avis sur le cas de Christophe Bassons, qui a quitté le peloton du Tour de France après s'être exprimé à voix haute sur le dopage ».
	JG – honnête	JG est perçu comme quelqu'un de droit et d'intègre, qui a refusé de se faire acheter et dont le discours n'a jamais varié depuis le début de l'affaire.	« Glassmann, révélateur de toute l'histoire le jour même du match, serait, selon l'un de ses avocats, d'une « probité sans faille ».
	JG – héros courageux	JG est perçu comme un « héros » qui a eu le courage de parler, alors que d'autres ont préféré se taire avant lui.	« Glassmann a porté très haut le maillot de VA. Il a eu un comportement qui fait honneur à la région ».
	JG – figure éthique	JG est perçu comme une figure symbolique de l'éthique.	« Sa droiture et son esprit sportif peuvent servir d'exemples aux jeunes ».
	JG – victime	JG est perçu comme une victime de l'affaire VA-OM, qui a payé le prix fort pour ses révélations.	« Donnez-nous des nouvelles de ce joueur de football, rejeté des stades, au chômage, pour avoir révélé les tentatives de corruption opérées par des dirigeants marseillais lors de la rencontre VA-OM en mai 1993. J'ai nommé Jacques Glassmann ».
Actions	JG – menaces	JG est menacé de mort suite à ses révélations.	« Comment supporter ces menaces de mort répétées; ce cercueil avec son nom inscrit dessus reçu à Gueugnon des mains d'un jeune garçon ».
	JG – rejet	JG est stigmatisé (insultes, moqueries, mise au ban, etc.) suite à ses révélations.	« Ce héros ira directement au purgatoire la saison suivante. Il est sifflé dans tous les stades où il se produit ».
	JG – oubli	JG est ignoré. On ne se préoccupe pas de savoir ce qu'il devient professionnellement après ses révélations.	« Après avoir passé une saison de plus à Valenciennes, il s'est retrouvé au chômage sans qu'aucun club professionnel français ne lui « tende la main ».
	JG – promesses en l'air	JG fait face à des promesses de soutien, finalement non tenues à court-moyen terme.	« « On n'oubliera pas Glassmann, on lui proposera un poste », avait assuré un jour son président, Noël Le Graët ».
	JG – paroles de soutien	JG est soutenu par des propos favorables à son encontre.	« Je suis révolté de la façon dont l'honnêteté de ce sportif a été sanctionnée ».
	JG – protection	JG est protégé pour assurer sa sécurité et celle de sa famille.	« Le défenseur valenciennois, à l'origine de l'affaire VA-OM, a été placé sous surveillance policière, à la suite de la décision de l'UEFA de disqualifier l'Olympique de Marseille ».
	JG – actions de soutien	JG est soutenu par des actions concrètes.	« L'ancien gardien de but international camerounais Joseph-Antoine Bell a annoncé, hier, qu'il avait invité Jacques Glassmann à son jubilé ».

Pour affiner ce travail de codage, il nous a semblé opportun de distinguer différentes catégories d'acteurs (protagonistes de l'affaire VA-OM, dirigeants de l'US Valenciennes, dirigeants du football français, dirigeants de clubs de football professionnels français, footballeurs professionnels, supporters de football (VA et hors VA), dirigeants de l'UEFA et de la FIFA, monde du football amateur, Procureur de la République, célébrités extérieures au monde du sport, journalistes et opinion publique), car il nous est très vite apparu que les discours et actions relatifs à Jacques Glassmann dépendent du type de parties prenantes. Sur cette base, nous avons constitué une base de données sous EXCEL, qui nous a permis d'observer des récurrences, période par période, puis de repérer des tendances de fond dans l'évolution des discours de chaque catégorie d'acteurs. En définitive, une telle approche montre, non seulement, que les différents milieux (ex. : monde amateur versus monde professionnel) réagissent différemment au Whistleblowing, mais aussi que la manière dont le whistleblower est perçu ainsi que les actions à son encontre se modifient au fil du temps.

## RESULTATS EMPIRIQUES

Dans un premier temps, nous détaillons le récit des conséquences de l'affaire VA-OM sur Jacques Glassmann, en mettant notamment l'accent sur l'attitude des différentes parties prenantes à son encontre (3.1.). Cela nous permet, dans un deuxième temps, d'identifier les quatre périodes clés de la trajectoire résiliente du joueur depuis le printemps 1993 (3.2.). Enfin, dans un troisième temps, nous mettons en évidence les actions de soutien ou de rejet des tuteurs externes, caractérisant ainsi le rôle du système social dans son processus de résilience (3.3.).

5. Les termes entre guillemets sont ceux utilisés dans les médias. Ils permettent de produire un récit qui rend compte – de la façon la plus fidèle possible – du contexte et des représentations de l'époque.

### L'histoire d'un footballeur whistleblower et de son système social<sup>5</sup>

Le 20 mai 1993, à l'occasion de l'avant-dernière journée du championnat de France de football de première division, l'Olympique de Marseille (OM) s'impose (1-0) sur le terrain de l'US Valenciennes (VA) et conforte sa place de leader. Toutefois, le club nordique dépose des réserves sur la feuille de match, car l'un de ses défenseurs, Jacques Glassmann, accuse les dirigeants phocéens de tentative de corruption. Dans les jours qui suivent, la justice est saisie par la Ligue nationale de football. Très vite, la police retrouve une enveloppe contenant 250.000 francs (près de 40.000 euros), enterrée dans le jardin de la tante de Christophe Robert, attaquant de l'US Valenciennes. Contre cette somme d'argent, trois joueurs du club (Christophe Robert, Jacques Glassmann et Jorge Burruchaga) devaient être moins performants que d'habitude et permettre à l'OM d'aborder sans joueur blessé la finale de la Ligue des champions face au Milan AC, une semaine plus tard. Le procès de l'affaire VA-OM se tient en mars 1995. Deux mois plus tard, le verdict fait état de condamnations allant jusqu'à la prison ferme pour certains protagonistes<sup>6</sup>. Le franc symbolique de dommages et intérêts accordé par les juges à Jacques Glassmann ne peut pas lui faire oublier les problèmes que lui ont valus ses déclarations. Il est en effet devenu rapidement la «brebis galeuse» et le «traître» du football français et subit même les sarcasmes des autres acteurs du scandale. Jean-Pierre Bernès le surnomme, par exemple, «Monsieur

6. Plus précisément, le Président de l'OM, Bernard Tapie, est condamné à deux ans d'emprisonnement, dont un ferme. En appel, Bernard Tapie sera finalement condamné à deux ans de prison, dont huit mois ferme, trois ans d'inéligibilité et 20.000 francs d'amende (un peu plus de 3.000 euros). Jean-Pierre Bernès, directeur général de l'OM, est condamné à deux ans avec sursis et 15.000 francs d'amende (près de 2.300 euros) ; Jean-Jacques Eydelie, qui a servi d'intermédiaire auprès des Valenciennois, à un an avec sursis et 10.000 francs d'amende (un peu plus de 1.500 euros) ; Christophe Robert et Jorge Burruchaga, à six mois avec sursis et 5.000 francs d'amende chacun (un peu plus de 760 euros).

Propre », alors que d'autres le traitent ironiquement de « justicier ». Pire encore, tout au long de la saison 1993-1994, le défenseur de Valenciennes est sifflé et insulté sur tous les terrains de deuxième division (D2)<sup>7</sup>. Chaque semaine, des banderoles hostiles l'attendent dans les tribunes et le joueur se fait régulièrement cracher dessus. « Au bout de deux ou trois matches, c'était devenu une habitude. Les gens venaient voir la bête curieuse. J'étais un bouc émissaire facile. J'étais surpris quand il n'y avait pas de sifflets, comme à Laval ou à Bastia », note ainsi le joueur (Le Monde, 9 janvier 1996). En effet, celui qui a révélé l'affaire VA-OM au grand jour est considéré par beaucoup comme le responsable de la chute de l'OM (rétrogradé en D2), le club préféré des Français. Le joueur, surnommé « la balance », est même menacé de mort à plusieurs reprises. Face à une telle violence de supporters ultras, qui nécessite des mesures de protection<sup>8</sup>, des amateurs de football plus modérés décident de témoigner leur soutien à Jacques Glassmann par courrier.

Les déboires ne s'arrêtent pas là pour Jacques Glassmann. En effet, à l'issue de la saison 1993-1994, l'US Valenciennes est relégué en National 1 après avoir fini 20<sup>ème</sup> de D2 et perd les avantages financiers du statut professionnel (droits TV, sponsors, public, subvention de la municipalité, etc.). Dès lors, le club – lourdement endetté – doit se séparer de ses meilleurs éléments<sup>9</sup>. C'est ainsi que Jacques Glassmann, en fin de contrat, se retrouve au chômage alors qu'il n'a pas encore 32 ans. Pourtant, à l'époque du scandale, l'ancien Président de l'US Valenciennes, Michel Coencas, avait garanti un « contrat à vie » au joueur pour son honnêteté dans cette affaire. En réalité, parce qu'il est gênant pour le football français, sa carrière est brisée et aucun club professionnel ne prend alors le risque de lui tendre la main. Les dirigeants sont certes intéressés par son expérience en D1 et D2, mais sont découragés par son image de « pestiféré ». A l'inverse, les joueurs qui n'avaient pas refusé la corruption et l'ont ensuite avouée retrouvent des clubs professionnels en France et à l'étranger. Ainsi, Christophe Robert, Jorge Burruchaga et Jean-Jacques Eydelie ont joué, avec un statut professionnel, respectivement jusqu'à l'âge de 35, 36 et 37 ans.

Jacques Glassmann se résout à signer, en octobre 1994, une licence amateur avec le club de Nationale 2 de Maubeuge. Puis, il s'exile, pendant trois ans, à la Réunion, où il rejoint le club de division d'honneur (sixième division française) de Sainte-Rose, afin de « tourner la page » et de « rebâtir une vie normale ». « La vie devenait pesante en France. On ne cessait de me parler de l'affaire. A la Réunion, on me fout la paix [...]. Il y a eu des moments très durs. Se faire insulter, siffler, conspuer sur tous les terrains de France, alors qu'on a dit la vérité... N'importe qui aurait souffert de cette situation », fait-il ainsi remarquer à l'époque du procès (L'Humanité, 20 mai 1995). Sur l'île de la Réunion, Jacques Glassmann occupe un poste à l'office municipal des sports, devient consultant pour un radio locale et entraîne les jeunes de 15 à 16 ans de son club. A ce moment-là, les promesses faites par l'ancien Président de la Ligue nationale de football, Noël Le Graët, à l'époque où le scandale VA-OM a éclaté - « On n'oubliera pas Glassmann, on lui proposera un poste » - semblent bien loin.

En janvier 1996, Jacques Glassmann reçoit toutefois le grand prix international 1995 du fair-play de la FIFA (Fédération Internationale de Football Association), accompagné d'un chèque de 10.000 francs suisses (environ 7.600 euros). « Ça fait plaisir de recevoir une telle distinction. Ce n'est pas un aboutissement, c'est

7. A la fin de la saison 1992-1993, l'US Valenciennes a fini 18<sup>ème</sup> et a donc été relégué en deuxième division.

8. Le club de Valenciennes fait le choix de dépêcher deux agents de sécurité pour assurer sa protection. De son côté, lors du procès, la mairie place des gardes mobiles à proximité de la maison où il réside.

9. A la suite d'un dépôt de bilan, l'US Valenciennes abandonnera finalement le professionnalisme et sera rétrogradé en National 2. Rebaptisé Valenciennes Football Club, en 1996, il évolue aujourd'hui en Ligue 1.



une récompense, c'est tout », note-t-il à cette époque, même s'il déclare également : « Je ne suis pas sûr que mon exemple donne envie aux autres de parler. La vérité n'est pas toujours bonne à dire [...]. Dans cette affaire, j'ai beaucoup appris sur les hommes » (Le Monde, 9 janvier 1996). En effet, Jacques Glassmann a longtemps été abandonné par le milieu du football français : « [Jacques Glassmann] est un martyr. J'ai été indigné. J'avais cru obtenir la promesse de la Ligue d'une vraie réhabilitation de Glassmann. C'est triste. Celui qui dit la vérité doit être exécuté... Cette loi du silence existe toujours dans le football », observe Eric de Montgolfier, le procureur en charge de l'affaire VA-OM (Le Monde, 13 mai 2003). Dans le microcosme du football français, le nom de Jacques Glassmann dérange de manière durable. Deux anecdotes l'illustrent. Tout d'abord, lorsque Daniel Tantot, Président de l'association des supporters du club de Valenciennes « Allez VAFC », propose au club et à la mairie, en 2003, de rebaptiser « Jacques Glassmann » la tribune des plus fervents supporters, il essuie un refus catégorique de la part de la mairie. Second exemple, à son retour en métropole, en octobre 1997, alors qu'il souhaite devenir éducateur, Jacques Glassmann ne reçoit aucune proposition<sup>10</sup>, malgré l'obtention de ses diplômes d'entraîneur. En 2001, il est chômeur en fin de droits.

Après une longue attente, une intervention de la Ligue finit néanmoins par arriver, en janvier 2002, pour l'aider. Un poste à l'Union Nationale des Footballeurs Professionnels (UNFP) lui est confié. Grâce à la Ligue et à la Ministre des Sports de l'époque, Marie-George Buffet, une convention est mise sur pied pour prendre en charge une partie du salaire de Jacques Glassmann. L'ancien défenseur de Valenciennes est chargé d'aider dans leur reconversion des footballeurs en fin de carrière. Ce nouveau départ, près de dix ans après l'affaire, incite même l'ex-footballeur, à sortir un livre témoignage « Foot et moi la paix ». Ce faisant, l'ancien sportif de haut niveau souhaite simplement « remettre certaines choses en place sans prétention tout en s'offrant une sorte de thérapie » (Libération, 20 mai 2003). Jacques Glassmann se réjouit évidemment de ce retour en grâce : « Certains acceptent de se faire acheter, pas moi. On a dit que j'avais trahi mon sport, mon équipe. Je considère au contraire que j'ai rendu service au football, à mon équipe, et même à l'OM. Je jouais dans un club qui luttait avec ses tripes pour se maintenir en première division, et on me demandait de le faire perdre contre de l'argent. Si je l'avais fait, j'aurais trahi les supporters, les habitants de toute une ville. Au début, j'étais un peu tricard, je suis parti jouer trois ans à La Réunion. Mais après le procès, les instances nationales m'ont tendu la perche. Aujourd'hui je suis toujours dans le football. J'ai donc eu raison », résume-t-il (Le Point, 31 mai 2007). En septembre 2008, profitant de son image de probité et d'intégrité, il se voit même proposer par la Ligue de Football Professionnel (LFP) de réintégrer pleinement le monde du football de haut niveau, en prenant place au sein du nouveau comité de visionnage de l'arbitrage, chargé de repérer les comportements antisportifs sur les terrains français. En acceptant cette main tendue par les dirigeants du football français, Jacques Glassmann renoue avec le rôle de « justicier ». En effet, même si cette expérience ne dure que deux années, l'ancien défenseur valenciennois est devenu une figure symbolique de l'éthique sportive. Pour l'opinion et les médias, il est celui qui, par conscience professionnelle, a eu le courage de dénoncer publiquement une affaire de corruption, au risque de sacrifier sa carrière. L'image de « Monsieur anti-tricherie » a contribué, in fine, à sa reconversion. Si Jacques Glassmann était effectivement un bon joueur de football professionnel (83 matchs joués en D1 et 274 matchs joués en D2), il n'était pas un joueur de premier plan (aucune sélection en équipe de France et un seul match joué en coupe d'Europe<sup>11</sup>). D'ailleurs, il le dit lui-même : « J'avais un niveau de D2, voire bas de tableau de D1 » (Libération,

10. En 1998, il s'occupe certes des 15 ans du RC Strasbourg et est chargé de recruter des jeunes pour son club formateur, mais cette expérience s'arrêtera au bout d'un mois seulement.

11. A titre de comparaison, Vincent Guérin, l'autre ancien footballeur professionnel membre de la Commission de visionnage, compte 19 sélections chez les Bleus et 52 matchs de coupe d'Europe. Il a également été élu « footballeur français de l'année » par l'hebdomadaire France Football en 2005 et est beaucoup plus titré que son collègue Jacques Glassmann.

20 mai 2003). C'est à travers ce prisme-là qu'il faut interpréter ses propos lorsqu'il déclare : « Je vois, avec le recul et au regard du poste que j'occupe actuellement, que j'ai eu une fin de carrière plutôt sympa » (France Football, 17 novembre 2006).

### **Une trajectoire de résilience en quatre périodes pour Jacques Glassmann**

Après avoir présenté les suites de l'affaire VA-OM, nous analysons désormais la trajectoire de Jacques Glassmann. Cette dernière fait apparaître quatre périodes distinctes, que nous présentons ci-dessous. Chacune d'entre elles fait ressortir, de façon dispersée dans le temps, les dimensions de la résilience individuelle que sont l'absorption du choc, la reconstruction professionnelle et la production de sens. Les verbatim ayant permis de qualifier ces périodes figurent en annexe N°2.

#### 1- [1993-1995] : Quête de vérité et mal-être

Jacques Glassmann éprouve le besoin que toute la lumière soit faite sur cette affaire pour qu'il soit totalement blanchi. En effet, il n'a jamais été question, pour lui, d'accepter la corruption. Même s'il n'éprouve aucun regret par rapport à ses déclarations, il vit assez mal les insultes et les menaces dont il fait l'objet de la part des supporters. A fortiori parce que les dirigeants de son club ont tendance à le surprotéger, en l'excluant notamment de tous les matchs ayant lieu dans le Sud de la France. Son mal-être trouve toutefois son point d'orgue lorsque son contrat à l'US Valenciennes n'est pas renouvelé. C'est le seul moment post-dénonciation où l'on sent chez Jacques Glassmann une forme d'hostilité et de colère.

#### 2- [1995-2003] : Prise de recul et réinvestissement

Le procès de l'affaire VA-OM fait office de catharsis pour Jacques Glassmann. Une fois cette épreuve passée, il souhaite tourner la page et reprendre le cours normal de sa vie, en se réinvestissant dans de nouveaux projets sportifs. Cela se traduit par un départ à La Réunion. Un tel retrait lui permet de prendre du recul sur cette affaire et sur le monde du football en général. Nous ne relevons pas d'animosité dans ses propos à l'encontre des différents protagonistes de l'affaire et des dirigeants du football français. L'ancien joueur de l'US Valenciennes dit ne pas souffrir d'avoir dû renoncer à sa carrière de joueur de football professionnel. Il se sent même conforté dans son action de whistleblower non seulement par le soutien de l'opinion publique, mais aussi par le prix FIFA du fair-play. Après l'obtention de cette récompense, Jacques Glassmann se coupe volontairement des médias. L'affaire VA-OM semble derrière lui.

#### 3- [2003-2006] : Distanciation et relativisation

Dix ans après ses révélations, Jacques Glassmann décide de sortir un livre très personnel, qui lui permet de mettre un point final à cette affaire, dans une logique quasi-thérapeutique, et de se tourner vers l'avenir. C'est aussi l'occasion, pour lui, de rétablir la réalité des faits en relativisant certains propos tenus par les journalistes à son sujet. En particulier, l'ancien joueur de l'US Valenciennes dit ne pas supporter qu'on fasse systématiquement de lui une victime, voire un martyr de l'affaire VA-OM. Il dénonce même l'idée selon laquelle il aurait pu être rejeté du monde du football professionnel suite à ses déclarations. Il regrette simplement la gêne des personnes qu'il est amené à rencontrer.

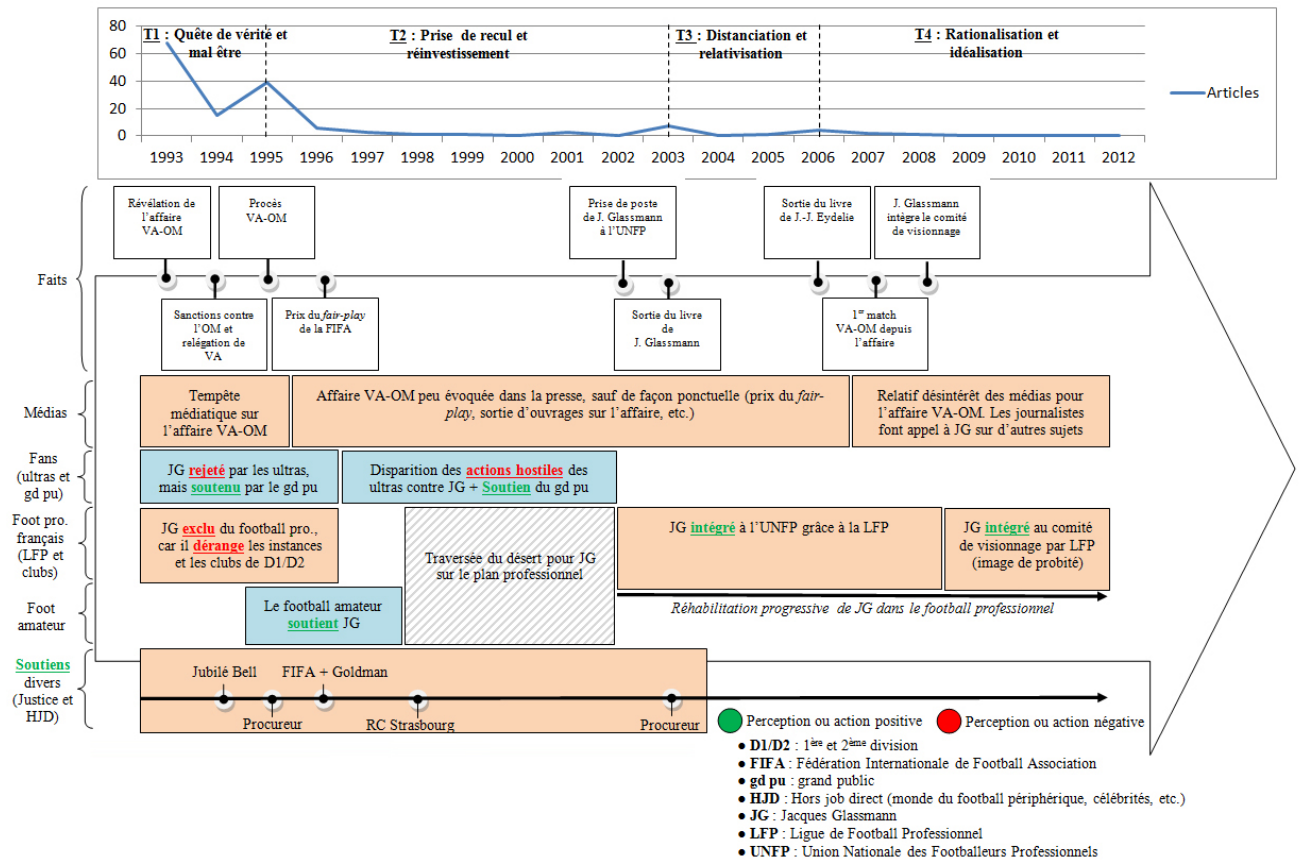
#### 4- [2006-2011] : Rationalisation et idéalisation

Jacques Glassmann a tellement appris à vivre avec cette affaire VA-OM - désormais oubliée et à laquelle il ne veut plus être associé - qu'il occulte presque totalement les moments difficiles et les représailles qu'il a vécus suite à ses révélations. Sa trajectoire de footballeur trentenaire serait même classique. Il reconnaît néanmoins que, compte tenu de son niveau en tant que footballeur professionnel, il n'aurait vraisemblablement jamais pu connaître une fin de carrière aussi favorable sans l'aide des dirigeants du football français. C'est pour lui la preuve ultime qu'il a eu raison de dénoncer la tentative de corruption au printemps 1993.

#### **Le rôle du système social dans le processus de résilience du whistleblower**

Après nous être intéressés à la trajectoire résiliente de Jacques Glassmann, nous cherchons, ci-dessous, à qualifier la nature des interactions du whistleblower avec le système social dans lequel il est inséré, dans le but d'identifier le rôle de ce système dans son processus de résilience. Nous rendons compte de ce système d'interactions à travers notre travail de quantification et de temporal bracketing (cf. Figure N°1).

Figure 1. Quantification des articles relatifs à Jacques Glassmann et temporal bracketing



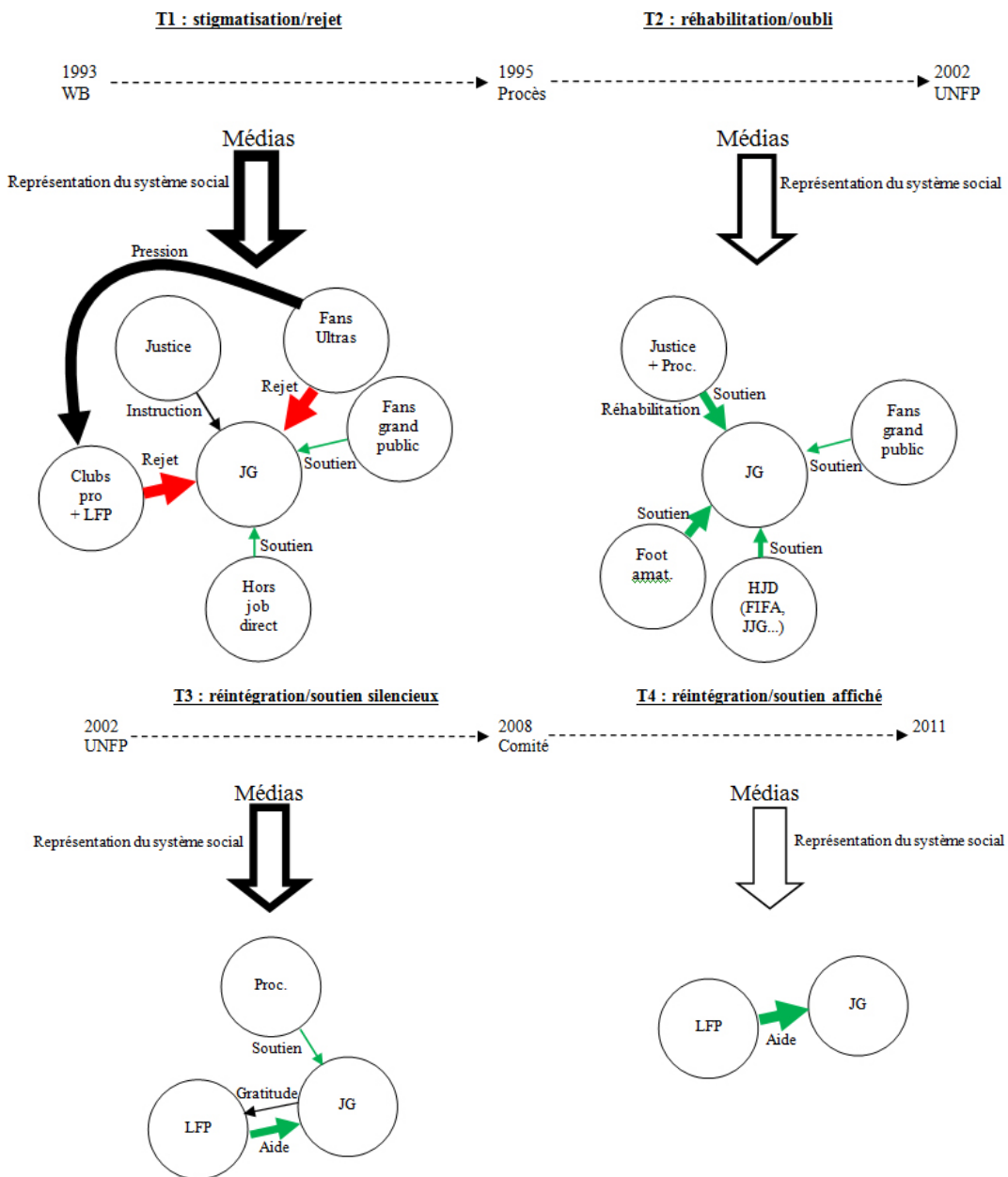
La figure N°1 fait apparaître des points d'inflexion, qui doivent être interprétés comme des événements de rupture dans la relation entre Jacques Glassmann et son système social. La figure N°2, ci-dessous, découle logiquement de ce travail de décomposition temporelle. En l'occurrence, nous identifions quatre périodes (T1 à T4). Pour chacune d'elles, nous répertorions les différentes parties prenantes interagissant, à ce moment-là, avec Jacques Glassmann. L'épaisseur des traits signale graphiquement l'intensité des relations. En toute logique, nous retrouvons les mêmes acteurs que ceux identifiés sur la figure N°1. À ce titre, comme le temporal bracketing a révélé deux types de réactions très différentes des fans, nous avons distingué deux sous-catégories : les fans « ultras » et les fans « grand public ». Le code couleur auquel nous avons recours est également le même que sur la figure N°1 et permet de distinguer, d'un côté, les perceptions/actions négatives (en rouge) envers Jacques Glassmann et, de l'autre, les perceptions/actions positives (en vert)<sup>12</sup>. À la lecture de cette figure N°2 nous remarquons que les actions hostiles sont concentrées en T1. Certaines sont directes (violences et insultes des fans « ultras »), alors que d'autres sont indirectes (rejet des clubs professionnels et de la LFP, en réaction à la pression des fans « ultras »). À ce moment-là, les actions de soutien – bien réelles, mais beaucoup moins saillantes, telles

12. Par souci de simplification, dans la figure n°2, les discours publics d'encouragement, voire de réhabilitation sont nommés « soutien », alors que les propositions concrètes d'embauche visant à réintégrer Jacques Glassmann dans son milieu d'origine sont appelées « aide ».

que les envois de courriers par les fans « grand public » ou les invitations à des événements publics par d'autres sportifs (ex. : jubilé) – ne permettent pas de compenser l'ostracisme dont le whistleblower (WB) est victime, ce qui explique son mal-être. En T2, la colère des fans « ultras » a disparu, en particulier parce que la justice a validé la version de Jacques Glassmann et parce que l'OM, leur club favori, est remonté en D1. Pour autant, les dirigeants du football français gardent leurs distances par rapport à l'ancien défenseur et, à défaut de le rejeter, l'ignorent professionnellement. En revanche, d'autres parties prenantes prennent désormais position en faveur du whistleblower. En plus du soutien répété des fans « grand public » ou de célébrités telles que Jean-Jacques Goldman (JJG), on note surtout l'émergence de discours ou d'actions hautement symboliques, qui ouvrent la voie d'une future résilience. Tout d'abord, le football amateur propose une reconversion à Jacques Glassmann que lui refuse, dans un premier temps, le football professionnel. Par ailleurs, la FIFA récompense l'ancien joueur de l'US Valenciennes pour son fair-play et lui permet, à ce titre, de devenir une figure emblématique de l'éthique sportive. Enfin, le procureur de la République, Eric de Montgolfier, profite de la fin du procès pour réhabiliter publiquement celui qui a révélé la tentative de corruption et invite ouvertement les instances dirigeantes du football français à lui tendre la main. À partir de T3, le système social devient moins dense, avec une disparition progressive de certains acteurs, et s'accompagne d'une baisse considérable de la couverture médiatique. Cette diminution du bruit autour de l'affaire VA-OM rend alors possible la main tendue de la LFP, quinze ans après la tentative de corruption. Celle-ci se fait toutefois en deux temps (T3-T4). Tout d'abord, en T3, Jacques Glassmann se voit proposer un poste peu exposé médiatiquement à l'UNFP. Son statut d'ancien whistleblower est alors passé sous silence. Pour la première fois depuis ses révélations, l'ancien joueur décide alors, en 2003, de prendre l'initiative et de mettre fin à son mutisme médiatique, en sortant son livre témoignage, dans lequel il se montre particulièrement clément à l'encontre des instances dirigeantes du football français<sup>13</sup>. Ce comportement proactif et cette attitude positive à l'égard de ceux qui l'ont exclu tranchent avec les propos d'Éric de Montgolfier – qui s'indigne de la longue traversée du désert de Jacques Glassmann sur le plan professionnel – et rendent possible l'action de tutorat, très symbolique, de la LFP consistant à le recruter au sein du comité de visionnage en T4. À partir de ce moment, il est totalement réintégré professionnellement et devient même une caution éthique du système social.

13. On note d'ailleurs un très léger regain d'intérêt des médias pour l'affaire VA-OM à cette occasion.

**Figure 2.** Interactions du whistleblower avec son système social



En réintégrant professionnellement Jacques Glassmann, les instances dirigeantes jouent ainsi un rôle de tuteur de résilience et constituent, à ce titre, le cœur du système social. La figure N°2 montre toutefois que des parties prenantes plus périphériques (fans, FIFA, procureur de la République, monde du football amateur, voire célébrités) – dont la position n'a pas varié au fil du temps – jouent également un rôle majeur dans l'intervention de la LFP auprès de Jacques Glassmann. En effet, au départ, la pression des fans « ultras » est telle que le joueur est rapidement exclu du monde professionnel. À cette époque, celui-ci dérange, car il s'est attaqué au sport et au club préférés des « ultras » et a, de ce fait, fragilisé un système générant énormément de profit (droits TV, merchandising, affluence dans les stades, etc.). Toutefois, le soutien régulier apporté par les autres parties prenantes à Jacques Glassmann – à commencer par celui des fans « grand public » – finit par inciter la LFP à embaucher l'ancien footballeur. En effet, ce dernier est passé, au fil des ans, du statut de délateur à celui de garant de la moralité sportive. Quoiqu'il en soit, Jacques Glassmann a réintégré le monde du football et bénéficie, près de vingt ans après, d'une notoriété auprès du grand public, qui est sans rapport avec le niveau qui était le sien en tant que footballeur, comme il le reconnaît lui-même. Sa trajectoire, délibérée et émergente à la fois, l'a conduit sur le chemin de la résilience.

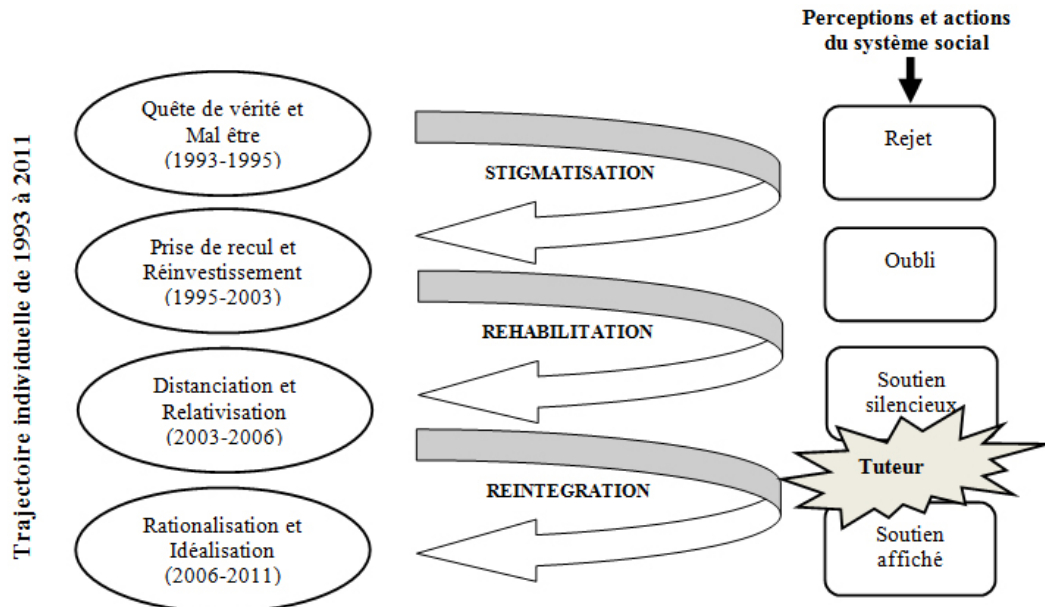
## RESULTATS ET DISCUSSION

Notre analyse montre que le lanceur d'alerte ne peut pas rester dans le système (ou le réintégrer) contre ledit système. Il apparaît aussi que la trajectoire du whistleblower vers le rebond professionnel est tantôt freinée tantôt encouragée. L'analyse de la trajectoire (figure N°1) du whistleblower, couplée aux discours et actions du système social à son endroit tout au long de la période (figure N°2), nous permet, en synthèse, de proposer un modèle dynamique de la résilience. Celui-ci traduit la manière par laquelle individu et système social interagissent, contribuant ainsi à la résilience professionnelle du whistleblower. Nous proposons, à ce titre, de redéfinir la résilience. Elle doit être envisagée comme le processus qui combine, dans la durée, les interactions entre un individu et le système social dans lequel il évolue. La résilience n'est donc pas seulement psychologique. Elle s'appréhende plus complètement par le système d'interactions avec l'environnement et suit trois temps forts : stigmatisation, réhabilitation et réintégration. Cette nouvelle manière d'envisager la résilience d'un individu, au plan professionnel, montre, qu'au-delà des ressorts internes propres à l'individu, le rôle des tuteurs de résilience présents dans l'environnement social est central.

La figure N°3, ci-après, illustre cette modélisation dynamique, à travers le cas emblématique de Jacques Glassmann. La partie gauche de la figure N°3 rend compte des étapes de cette résilience individuelle au cours desquelles le whistleblower active des ressorts internes stables qui lui sont propres, comme ses convictions ou ses traits de personnalité. Notre analyse, parce qu'elle s'intéresse aux actions et réactions dans la durée du système social à son endroit, met en évidence que la trajectoire vers la résilience ne peut s'affranchir du lien avec le système social. En effet, de nombreux actes de

Jacques Glassmann s'explique par le soutien ou le rejet du système social au cours du temps (partie droite de la figure N°3). Il est d'abord montré du doigt après avoir lancé l'alerte, puis réhabilité et enfin réintégré. Par conséquent, ses aptitudes au rebond ne s'expriment pas nécessairement avec la même force (ou faiblesse) dans le temps. La manière avec laquelle il absorbe le choc, se reconstruit au plan professionnel et produit du sens dépend aussi des interactions avec son environnement social.

**Figure 3.** Modèle dynamique des interactions entre le whistleblower et son système social



Ainsi, des prédispositions à la résilience se combinent, dans un processus d'ajustement avec le système social, pour surmonter les difficultés post-alerte. Par conséquent, nous souscrivons à la conception de Bonanno (2012) pour qui la résilience n'est pas qu'une caractéristique personnelle.

Le modèle dynamique de la résilience constitue notre résultat principal. Il nous permet de discuter de deux résultats complémentaires :

### **Le rôle décisif des fans : agents de représailles et de réhabilitation dans le système social du whistleblower**

Tout d'abord, notre recherche fait écho au récent travail de Richardson et McGlynn (2011), selon lequel les fans peuvent jouer un rôle significatif dans le processus de mise à l'écart du whistleblower. Nos analyses montrent en effet que les fans peuvent être envisagés comme des agents de représailles, participant à la stigmatisation de l'individu (cf. Figure N°3). Cependant, notre recherche permet d'affiner et de compléter leur travail. En particulier, deux catégories opposées de fans apparaissent : les fans « ultras » et les fans « grand public ». Ces deux catégories de fans jouent deux rôles distincts ; les premiers sont des agents de représailles, tandis que les seconds jouent le rôle d'agents de réhabilitation. Au fil du temps, les actions modestes mais



continues des fans « grand public » (courriers de soutien, par exemple), finissent par surcompenser le malaise provoqué par les représailles des fans « ultras ». À partir du moment où le rapport de forces s'inverse entre les deux catégories de fans, les parties prenantes centrales du système social changent leur perception du whistleblower et la nature de leurs actions à son encontre. On passe alors du rejet au soutien.

En définitive, en considérant sur la durée des parties prenantes puissantes aux côtés d'autres qui semblent l'être moins, la présente recherche intègre la complexité du système social avec lequel le whistleblower interagit. Ce faisant, nous montrons que les catégories de parties prenantes ne sont pas forcément unes et indivisibles. Il peut y avoir des sous-catégories, qui révèlent des perceptions et des actions très différentes au fil du temps. Une telle observation se révèle décisive d'un point de vue méthodologique. Dans le cas qui nous intéresse ici, en agrégeant les fans « ultras » et « grand public », nous aurions eu l'illusion d'une neutralité dans le temps. Or, notre recherche a permis de saisir le renversement du leadership de ces deux sous-catégories de parties prenantes dans le temps, ainsi que l'influence de ce revirement sur les instances dirigeantes. En définitive, notre recherche contribue à nuancer toute vision totalisante de la notion de partie prenante. De même, en insistant sur le clivage entre les fans « ultras » et les fans « grand public », notre manuscrit remet en question la vision manichéenne selon laquelle le Whistleblowing serait nécessairement perçu comme un acte de trahison dans la culture française (Larue, 2007 ; de Bry, 2008). En effet, nous montrons qu'à côté de fans français « ultras » qui rejettent, de façon très vive, le whistleblower, cohabitent des fans français « grand public », plus discrets, capables d'apporter leur soutien au héros malheureux. En définitive, le niveau d'intérêt d'un individu par rapport à l'acte de dénonciation – comme le fait d'être, ou non, supporter du club fautif, par exemple – se révèle plus déterminant que sa culture française pour expliquer son attitude à l'égard du lanceur d'alerte.

### **Le rôle et les conditions d'intervention du tuteur de résilience pour le whistleblower**

Notre travail permet également de mieux comprendre le rôle joué par le tuteur dans la résilience du lanceur d'alerte. Nous avons montré que la main tendue s'opère de façon progressive, en fonction de la réaction des parties prenantes au Whistleblowing. C'est uniquement lorsque la pression sociale retombe que la réintégration du lanceur d'alerte dans son milieu d'origine devient possible. L'intervention du tuteur de résilience doit, par conséquent, s'appréhender de façon dynamique. De façon plus précise, le cas étudié montre non seulement qu'un individu peut être, tour à tour, rejeté, oublié, réintégré, puis valorisé par les instances dirigeantes, mais aussi – et surtout – que le passage d'un état à l'autre dépend étroitement du contexte. Ainsi, le soutien du système social n'a rien de spontané et d'automatique en cas de Whistleblowing. Une telle aide suppose notamment que d'autres parties prenantes favorisent l'intervention des dirigeants de la profession. Elles doivent en quelque sorte « autoriser » les dirigeants à réhabiliter, puis à réintégrer professionnellement le whistleblower. C'est uniquement lorsque les actions de soutien externe compensent la rémanence liées aux actions hostiles que l'intervention du tuteur de résilience peut être envisagée. Un des résultats importants de cette recherche consiste, dès lors, à souligner que des parties prenantes plus périphériques (fans

« grand public », justice, médias, célébrités, etc.) jouent non seulement un rôle de soutien psychologique direct auprès du whistleblower et l'aident à surmonter les représailles, mais qu'elles agissent aussi comme une force indirecte qui orientent l'intervention du tuteur de résilience.

De façon complémentaire, notre recherche souligne que le whistleblower est aidé par le système social alors même qu'il a déjà effectué une partie du chemin vers la résilience. En effet, son aptitude personnelle à la résistance est liée à la conviction profonde de la légitimité de son action face à la gravité des faits dénoncés. Une telle posture morale lui permet, dans un premier temps, d'absorber plus facilement la violence du choc et de produire du sens autour de son comportement, y compris lorsque celui-ci est massivement rejeté par le système social. Dans la continuité de Rotschild et Miethe (1994) et Uys et Smit (2011), nous avançons ici l'idée d'une colonne vertébrale comportementale et cognitive qui pousse le whistleblower à résister et le guide tout au long du processus. Une fois que les turbulences disparaissent, le processus de résilience se concrétise, dans un deuxième temps, par la capacité de la personne à prendre appui sur – voire à provoquer – les différents discours et actions de tuteurs dans le système social, qui lui permettront de se reconstruire professionnellement. En effet, même si whistleblower s'appuie sur ses propres aptitudes et capacités pour absorber le choc, dans le cas étudié, le rebond a lieu parce que le système social lui permet, à un moment donné, de se reconstruire un avenir sur le plan professionnel. Nous pouvons donc supposer qu'un comportement proactif du whistleblower crée, par une attitude ouvertement positive à l'égard du tuteur, les conditions d'une trajectoire résiliente.

En synthèse, la résilience apparaît bien comme le fruit d'une dynamique d'interactions entre le lanceur d'alerte et son système social. A ce titre, nous souhaiterions souligner, à nouveau, l'intérêt d'inscrire notre recherche sur le Whistleblowing dans la durée, car nos résultats font apparaître qu'en réalisant notre étude sur une période de dix ans nous aurions abouti à la conclusion que le lanceur d'alerte n'avait pas rebondi (chemin de deuil inachevé et absence de soutien externe). Montrer, à l'inverse, que le Whistleblowing est certes une cassure profonde dans la carrière d'un lanceur d'alerte, mais que ce dernier peut, malgré tout, rebondir plusieurs années après constitue donc un autre résultat de notre recherche et nuance quelque peu les conclusions parfois manichéennes de la littérature sur le Whistleblowing, qui ne tiennent pas compte de toute l'épaisseur temporelle du processus de résilience (Hollnagel et al., 2009), lorsqu'il est question de « suicide professionnel » ou de « spirale descendante » (Perry, 2008 : 140-141). Notre approche longitudinale rétrospective montre que la trajectoire sociale et professionnelle d'un whistleblower n'est pas linéaire et que ce dernier peut très bien se relever après avoir été victime de représailles.

## **CONCLUSION**

Dans cette recherche, nous poursuivons l'objectif d'étudier la trajectoire post-dénonciation d'un whistleblower, en nous interrogeant sur le rôle du système social dans le processus de résilience du lanceur d'alerte. Dans cette perspective, nous avons réalisé une étude de cas longitudinale (1993-2011) et rétrospective à l'aide de données secondaires. Plus précisément, à l'instar

notamment de Richardson et McGlynn (2011), nous avons exploré un contexte particulier, celui du monde sportif, en nous intéressant aux conséquences de l'affaire VA-OM pour Jacques Glassmann. Nous avons montré que la trajectoire de l'ancien footballeur professionnel, délibérée et émergente à la fois, l'a conduit sur le chemin de la résilience. L'analyse croisée de sa trajectoire individuelle (figure N°1) avec les perceptions et actions du système social à son endroit (figure N°2) nous a permis de proposer un modèle dynamique de la résilience (figure N°3). En outre, l'identification d'une partie prenante particulière (les fans) comme agent de représailles mais aussi de réhabilitation ainsi que la mise en évidence du rôle et des conditions d'intervention des tuteurs dans le processus de résilience constituent deux résultats additionnels qui résonnent avec la littérature.

Cette recherche présente toutefois quelques limites. Tout d'abord, nous avons travaillé à partir de données secondaires, tant pour saisir le rôle des parties prenantes que pour révéler la trajectoire du whistleblower. Or, il paraît évident que de telles données ne permettent pas un accès à l'esprit humain, comme le pourrait un entretien en profondeur avec le lanceur d'alerte. En conséquence, le travail personnel de deuil réalisé par le lanceur d'alerte s'apparente à une boîte noire. Pour autant, la collecte et l'analyse systématiques de l'ensemble des déclarations du whistleblower à la presse sur toute la période étudiée compensent, en partie, cette difficulté. Une autre limite de cette recherche a trait à la validité externe des conclusions auxquelles nous parvenons. En effet, nous mobilisons un cas unique dans un milieu spécifique, celui du sport le plus populaire en France. Or, sans qu'il y ait à ce jour de recherches pour appuyer cette intuition, le football renvoie souvent l'image d'un milieu où la corruption serait institutionnalisée (ex. : affaire des matchs truqués du Calcio en 2006). Dès lors, on pourrait se poser la question de la généralisation de nos résultats même si l'existence de quelques recherches empiriques sur le Whistleblowing dans le milieu sportif (e.g. Richardson et Mc Glynn, 2011) légitime notre démarche et autorise une mise en perspective féconde.

Cet article ouvre des pistes qui nous semblent intéressantes pour des recherches futures. En particulier, il semble pertinent d'étudier l'impact de la trajectoire post-dénonciation du whistleblower sur la propension des observateurs d'actes répréhensibles à les rendre publics ou, au contraire, à les passer sous silence. En effet, même si le Whistleblowing est, avant tout, un acte de résistance (Richardson et McGlynn, 2011), le sort réservé à d'anciens lanceurs d'alerte est certainement de nature à influencer la décision des individus confrontés, par la suite, à des situations de fraude ou de corruption similaires. Cette idée selon laquelle la connaissance de représailles passées contre d'anciens whistleblowers a un impact sur la propension des individus à dénoncer des actes répréhensibles est évoquée dans la littérature (Miceli et Near, 1985). Toutefois, elle ne fait pas l'objet de larges développements jusqu'à présent. En allant plus loin, on serait tenté d'avancer qu'un système qui tend la main à un whistleblower crée un contexte favorable à la révélation de nouveaux dysfonctionnements graves. On pourrait effectivement penser que, si les instances dirigeantes souhaitent voir disparaître la corruption, elles devraient montrer qu'il y a un bénéfice à la dénoncer.

D'un point de vue managérial, l'enjeu de recherches futures est multiple. D'un côté, une des questions consisterait, pour l'organisation, à comprendre comment se servir d'un scandale médiatique passé pour créer un environnement de

travail psychologiquement rassurant (Edmondson, 1999, 2004), qui soit de nature à inciter les individus à dénoncer les tentatives de corruption, sans avoir peur pour leur carrière. Le management stratégique de l'organisation, quelle qu'elle soit, est ici directement intéressé par cette question. Notre recherche permet d'indiquer, dans cette perspective, le rôle des parties prenantes clés du système social qui doivent assumer, dès le départ, leur rôle de tuteur de résilience des whistleblowers. D'un autre côté, une autre question serait de mieux cerner le rôle du whistleblower dans le traitement de la corruption ou de la fraude en général. En effet, on pourrait étudier, dans une perspective plus institutionnaliste, le Whistleblowing comme un processus de régulation ou de clarification des valeurs et des règles du jeu entre les parties prenantes. L'alerte dite éthique pourrait ainsi avoir des vertus régulatrices pour le système social.

Globalement, et sans tomber dans une vision naïve, il s'agit d'admettre l'idée qu'en soutenant l'individu à l'origine du scandale, on soutient également le système social auquel il appartient. Les exemples sont nombreux dans le monde pour illustrer que la protection à court terme « qu'offre » l'éviction de celui ou celle par qui le scandale arrive est contre-productive à plus long terme pour la légitimité de ce même système social. En France, l'exemple du médicament Médiator et du combat du docteur Irène Frachon pour en dénoncer les dangers en témoigne. Le traitement violent qui lui a été, dans un premier temps, réservé ne sert pas l'image de l'industrie pharmaceutique aux yeux du grand public et pose ouvertement la question de la légitimité des instances de contrôle de la filière.

Au-delà même de la situation personnelle du lanceur d'alerte, il serait pertinent d'étudier s'il est souhaitable ou non de maintenir un whistleblower au cœur du système, plutôt que de l'écarter provisoirement pour stabiliser la crise engendrée par l'alerte. Le déni organisationnel ne semble en effet pas constituer une réponse adaptée pour les organisations, parties prenantes d'une affaire. Le dilemme auquel fait face le salarié (parler ou se taire) connaît ainsi un dilemme miroir auquel sont confrontées les parties prenantes d'un système social que l'on pourrait résumer par « laisser dire » ou « faire taire ». Notre recherche veut souligner les limites, y compris pour le système social, de l'option consistant à « faire taire » car, au-delà du traitement réservé au lanceur d'alerte, les parties prenantes n'en tirent finalement que bien peu d'avantages. Souffler dans le sifflet pourrait, à ces conditions, ne plus être source de traumatisme, ni pour les individus, ni pour les organisations.

**Sandra Charreire Petit** est Professeur de Management Stratégique à l'Université Paris Sud. Elle dirige l'Ecole Doctorale de Droit-Economie et Gestion et développe ses recherches au laboratoire PESOR (EA 3546). Ses travaux actuels traitent des dynamiques d'apprentissage dans les réseaux d'innovation territorialisés. Elle s'intéresse également à la RSE et plus particulièrement aux outils de gestion de la RSE dans une perspective critique.

**Julien Cusin** est ancien élève de l'École Normale Supérieure de Cachan et docteur en sciences de gestion (CREPA, Université Paris-Dauphine). Actuellement Maître de conférences à l'IAE de Bordeaux et membre de l'erm/IRGO, il s'intéresse notamment aux processus d'apprentissage par l'échec.

### **Remerciements**

Les auteurs tiennent très sincèrement à remercier les trois évaluateurs et l'éditeur pour l'ampleur et la qualité du travail fourni. La très grande pertinence de leurs commentaires, toujours constructifs, nous ont incontestablement permis de faire progresser l'article tout au long du processus de révision.

## REFERENCES

- Alford, C. F. (2001). *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Antonovsky, A. (1998). The Sense of Coherence: An Historical and Future Perspective. In H. I. McCubbin, E. A. Thompson, A. I. Thompson, J. E. Fromer (Eds.), *Stress, Coping, and Health in Families: Sense of Coherence and Resiliency* (pp. 3-20). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beard, D. (2007). Retaliation: unlawful, unethical, or just to be expected? *Strategic Finance*, 89(2), 33-38.
- Benford, R. D. (2007). The college sports reform movement: Reframing the "edutainment" industry. *Sociological Quarterly*, 48(1), 1-28.
- Ben-Yehuda, N. (2001). *Betrayals and Treason: Violations of Trust and Loyalty*. Cambridge, MA: Westview.
- Bernard, M. -J. (2008). L'entrepreneuriat comme un processus de résilience. Les bases d'un dialogue entre deux concepts. *Revue internationale de psychosociologie*, 14, 119-140.
- Bjorkelo, B., Einarsen, S., Nielsen, M.B., & Matthiesen, S. B. (2011). Silence is golden? Characteristics and experiences of self-reported whistleblowers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2), 206-238.
- Bonanno, G. A. (2012). Uses and abuses of the resilience construct: Loss, trauma, and health-related adversities. *Social Science & Medecine*, 74, 753-756.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
- Bout-Vallot, L. (2008). *La résilience au service de la fiabilité organisationnelle : le cas des forces opérationnelles de l'armée de l'air*. (Unpublished doctoral dissertation). Université Paul Cézanne, France.
- Boyle, R. D. (1990). A Review of Whistle Blower Protections and Suggestions for Change. *Labor Law Journal*, 41(12), 821-830.
- Butterworth, M. L. (2008). Katie was not only a girl, she was terrible: Katie Hnida, body rhetoric, and football at the University of Colorado. *Communications Studies*, 59(3), 259-273.
- Charreire Petit, S., & Surply, J. (2012). Parler ou se taire ou le dilemme du salarié whistleblower. Analyse critique à l'aune de sa liberté. *Revue Economies et Sociétés*, 2(09), 1789-1813.
- Charreire Petit, S., & Surply, J. (2008). Du *Whistleblowing* à l'américaine à l'alerte éthique à la française : enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise. *M@n@gement*, 11(2), 113-135.
- Claveau, N., & Séville, M. (2004). *Le Tireur de sonnette d'alarme, un acteur-clé du management stratégique?* Paper presented at the 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Le Havre, France.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265.
- Cyrulnik, B. (1999). *Un merveilleux malheur*. Paris: Odile Jacob.
- De Bry, F. (2008). Salariés courageux oui, mais héros ou délateurs? Du *Whistleblowing* à l'alerte éthique. *Revue internationale de Psychosociologie*, 14(34), 135-150.
- South African Military Health Service - Military Psychological Institute (2001). *Resilience Theory: a Literature Review*. Pretoria, South Africa: A. Du Plessis & A. Van Breda.
- Dyck, A. Morse, A., & Zingales, L. (2010). Who Blows the Whistle on Corporate Fraud? *Journal of Finance*, 65(6), 2213-2254.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (pp. 239-272). New York: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. (1996). Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organization Influence on the Detection and Correction of Human Error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28.
- Egeland, B., Carlson, E., & Sroufe, L. A. (1993). Resilience as process. *Development and Psychopathology*, 5(4), 517-528.
- Faunce, T., Bolsin, S, & Chan, W. P. (2004). Supporting Whistleblowers in academic medicine: training and respecting the courage of professional conscience. *Journal of Medical Ethics*, 30(1), 40-43.
- Fincher, R. D. (2009). Mediating Whistleblowers Disputes. *Dispute Resolution Journal*, 64(1), 62-70.
- Friberg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H., & Martinussen, M. (2003). A New Rating Scale for Adult Resilience: What are the Central Protective Resources Behind Healthy Adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12(2), 65-76.
- Glazer, M. P., & Glazer, P. M. (1989). *The whistleblowers*. New York: Basic Books.
- Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement*, 12(4), 224-229.

- Johnson, C. E., Sellnow, T. L., Seeger, M. W., Barrett, M. S., & Hasbargen, K. C. (2004). Blowing the Whistle on Fen-Phen. *Journal of Business Communication*, 41(4), 350-369.
- Kaplan, C. P., Turner, S., Norman, E., & Stillson, K. (1996). Promoting resilience strategies: A modified consultation model. *Social Work in Education*, 18(3), 158-168.
- Kelman, H., & Hamilton, L. (1989). *Crimes of obedience, Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility*. New Haven, Yale University Press.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Larue, M. -H. (2007, September). Les ambiguïtés des systèmes d'alerte éthique. *Gérer et Comprendre*, 89, 24-32.
- Lennane, K. J., (1993). Whistleblowing: a health issue. *British Medical Journal*, 307, 667-670.
- McLain, D. L., & Keenan, J. P. (1999). Risk information and the decision about response to wrongdoing in an organization. *Journal of Business Ethics*, 19, (3), 255-271.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in Organizations: An examination of correlates of Whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1994). Relationships Among Value Congruence, Perceived Victimization, and Retaliation Against Whistleblowers. *Journal of Management*, 20(4), 773-794.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1989). The incidence of wrongdoing, *Whistleblowing* and retaliation: Results of a naturally occurring field experiment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 91-108.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985). Characteristics of Organizational Climate and Perceived wrongdoing Associated with *Whistleblowing* Decisions. *Personnel Psychology*, 38(3) 525-544.
- Miles, M., & Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives : Méthodes en Sciences Humaines*, Editions De Boeck, 2ème Ed., Bruxelles.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1986). Retaliation against *whistleblowers*: Predictors and effects. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 137-145.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of *Whistleblowing*, *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.
- Near, J. P., Rehg, M. T., Van Scotter, J. R., & Miceli, M. P. (2004). Does type of wrongdoing affect the *Whistleblowing* process? *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 219-242.
- Parmerlee, M. A., Near, J. P., & Jensen, T. C. (1982). Correlates of *Whistleblower's* Perceptions of Organizational Retaliation. *Administrative Science Quarterly*, 27, 17-34.
- Perry, N. (1998). Indecent Exposures: Theorizing Whistle-blowing. *Organization Studies*, 19(2), 235-257.
- Pesqueux, Y. (2007). Éthique et gouvernance, la dualité hard law – soft law et les ressources normatives de l'éthique. *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 1, 35-48.
- Peters, K., Luck, L., Hutchinson, M., Wilkes, L., Andrew, S., & Jackson, D. (2011). The emotional sequelae of *Whistleblowing*: findings from a qualitative study. *Journal of Clinical Nursing*, 20(1), 2907-2914.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P., & Van Scotter, J. R. (2008). Antecedents and Outcomes of Retaliation Against *Whistleblowers*: Gender Differences and Power Relationships. *Organization Science*, 19(2), 221-240.
- Richardson, B. K., & McGlynn, J. (2011). Rabid fans, death threats, and dysfunctional stakeholders: The influence of organizational and industry contexts on whistle-blowing cases. *Management Communication Quarterly*, 25(1), 121-150.
- Rothschild, J., & Miethe, T. D. (1994). Whistleblowing as resistance in modern work organizations In Jermier, J. M., Knights, D. and Nord, W. R. (Eds.), *Resistance and Power in Organizations* (pp. 252-273). London: Routledge.
- Rothschild, J., & Miethe, T. D. (1999). Whistleblowers disclosures and management retaliation: The battle to control information about organization corruption. *Work and Occupations*, 26(1), 107-128.
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity. Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 147, 598-611.
- Stansbury, J., & Barry, B. (2007). Ethics programs and the paradox of control. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 239-261.
- Strümpfer, D. J. W. (2001). Psychometric properties of an instrument to measure resilience in adults. *South African Journal of Psychology*, 31(1), 36-44.

- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr J. C. (2007).  
Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180.
- Tillman, R. (2009).  
Reputations and corporate malfeasance: collusive networks in financial statement fraud. *Crime, Law, & Social Change*, 51(3-4), 365-382.
- Uys, T., & Smit, R., (2011, November).  
*Resilience and Whistleblowing: coping with the consequences*.  
Paper presented at the Ben-Africa Conference, 31 October - 2 November (pp. 1-28). Zanzibar: Tanzania.
- Vadera, A. K., Aguilera, R. V., & Ca, B. B. (2009).  
Making Sense of *Whistleblowing's* Antecedents: Learning from Research on Identity and Ethics Programs. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), 553-586.
- Vaillant, G. (1993).  
*The Wisdom of the Ego*. Cambridge ; London: Harvard University Press.
- Van Es, R., & Smit, G. (2003).  
Whistleblowing and media logic: a case study. *Business Ethics: A European Review*, 12(3) 144-150.
- Weaver, G. R., & Trevino, L. K. (1999).  
Compliance and values oriented ethics programs: influences on employees' attitudes and behaviour. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315-335.



**Annexe 1.** Application de la grille theorique de Boyle (1990) au cas étudié

Caractéristiques du Whistleblowing	Application au cas Jacques Glassmann
L'information doit être divulguée de bonne foi.	Jacques Glassmann agit par loyauté vis-à-vis du club et par souci d'honnêteté.
La révélation doit être faite dans le cadre de l'activité professionnelle par un employé passé ou actuel de l'organisation.	Jacques Glassmann agit dans le cadre de son activité de footballeur professionnel à l'US Valenciennes.
L'information divulguée doit se rapporter à une faute de l'employeur (réelle ou perçue).	Les faits incriminés concernent une faute commise par deux joueurs du club, qui ont été corrompus.
La personne qui dénonce les faits doit avoir des preuves de la faute signalée et doit être en mesure d'identifier les responsabilités.	Jacques Glassmann a été témoin direct de la tentative de fraude et connaît parfaitement les protagonistes de cette affaire.

**Annexe 2.** Les verbatim relatifs aux quatre périodes marquant la trajectoire de Jacques Glassmann**Période 1 : 1993 à 1995 – Quête de vérité et mal être**

« [Il faut] que la justice aille jusqu'au bout, car ce sera une bonne chose pour le football » (28 juin 1993).

« C'était clair, net, précis, c'était 200.000 francs (environ 30.500 euros) par joueur. [...] Ils m'auraient proposé 100 millions ou 200 millions, c'était exactement la même chose. C'est le geste, c'est la corruption, c'est de l'argent sale » (30 juin 1993).

« Depuis le début, j'ai dit la vérité, et le seul bonheur, c'est que le procureur Eric de Montgolfier ait cru en moi. L'affaire est déjà allée très, très loin. Mais, en justice, il faut des preuves, toujours des preuves. Pour le moment, on a eu la chance de trouver l'argent, ce qui est une preuve énorme » (30 juin 1993).

« Depuis le départ, dans mon esprit, j'avais décidé de refuser » (10 juillet 1993).

« J'attends de cette confrontation un résultat positif et que Bernès, qui a toujours nié, reconnaisse enfin que c'est lui qui a donné le coup de téléphone, j'espère que tout sera fait comme il faut et qu'enfin, on connaîtra la vérité » (20 juillet 1993).

« Je l'ai très mal pris<sup>14</sup>, d'autant que l'on m'a averti trois heures seulement avant le déplacement à Nice. [...] Les coups de téléphone de menaces contre le club ou les lettres d'insulte d'ultras marseillais que je reçois, il y en aura toujours. Je n'ai pas peur. [...] A long terme, si je ne dois jouer que 50 % des matches et rester sur la touche dès que l'on se déplace dans le Sud, alors là, il vaut mieux que je m'en aille. [...] Même si je dois arrêter le football, je ne regretterai rien » (31 juillet 1993).

« Écoutez, je suis fatigué. [...] Je suis quelqu'un d'honnête, de tels procédés me dégoûtent. J'ai conscience des accusations que je porte. [...] [La D2 reste] mon plus mauvais souvenir. [...] Je ne le méritais pas. [...] Le président du club ne m'a même pas passé un coup de fil. Alors, vous savez, il faut comprendre ma volonté de silence car si je devais parler de ces gens-là, je ne serais vraiment pas gentil. Et comme c'est pas mon genre... [...] Je dois être gênant ou encombrant » (24 octobre 1994).

14. Jacques Glassmann fait allusion ici au fait que ses dirigeants aient préféré qu'il ne dispute pas le match de D2 Nice-Valenciennes.

**Période 2 : 1995 à 2003 – Prise de recul et réinvestissement**

« J'ai rencontré les dirigeants de la Sainte-Rosienne à Paris et j'ai immédiatement été séduit par leurs propositions. Suite à ce premier entretien, il a été convenu que je vienne sur place voir de plus près ce qui m'attendait. C'est ce que j'ai fait en décembre dernier.... Et ça m'a plu. [...] Les offres concrètes de Sainte-Rose ont changé les données du problème. Car c'est une nouvelle expérience et une nouvelle vie à laquelle je veux m'adapter au plus vite. J'ai hâte de retrouver le terrain et mes nouveaux coéquipiers. La Réunion représente la première offre de boulot et de reconversion sérieuse, après une année et demie particulièrement difficile. C'est pour moi l'occasion de démontrer que je ne suis pas

encore un joueur fini. Je peux encore apporter quelque chose à un club ambitieux. Et pourquoi pas Sainte-Rose, qui vient d'accéder à l'élite locale ? [...]. J'attends [le procès de l'affaire VA-OM] avec impatience. Pendant un an et demi, j'ai subi d'énormes pressions en métropole. Il est temps que cela se termine » (1er février 1995).

« [J'ai rejoint le club de Sainte-Rose], uniquement pour rebâtir une vie normale. [...] Le procès sera ma dernière épreuve. [...] [J'espère] que chacun pourra reprendre une vie normale, que Christophe Robert, Jorge Burruchaga et Jean-Jacques Eydelie pourront poursuivre une belle carrière de joueur ou d'entraîneur » (10 mars 1995).

« [Je n'apprehende pas le procès]. Au contraire, moi je suis clair, net. J'ai hâte qu'on en finisse. Je n'ai jamais changé mes déclarations depuis le début de l'affaire; et dans cent ans je dirai toujours la même chose ! Après tout je ne suis qu'un témoin dans cette histoire, je ne suis pas l'accusé. Évidemment, il y aura des moments difficiles, parce qu'il y a des gens que je n'ai pas envie de voir : nous ne vivons pas dans le même monde. Mais j'espère revenir à la Réunion avant la fin du procès, dans quinze jours, si on n'a plus besoin de moi. [...] Depuis deux ans, avec la pression de la presse, j'aurai pu péter les plombs. Mais j'ai gardé la tête froide. J'ai la conscience tranquille » (13 mars 1995).

« Ce que j'ai fait, je l'ai fait avec mon cœur. [...] Le football peut vivre et se développer sans la triche. [...] Pour moi, c'est terminé depuis bien longtemps. La vie continue, j'ai mûri, ma vision sur les gens est différente. Point final. [...] Ça fait plaisir de recevoir une distinction [telle que le trophée du fair-play de la FIFA]. Ce n'est pas un aboutissement, c'est une récompense, c'est tout. [...] Les dirigeants français ont estimé que je n'avais plus les qualités suffisantes pour évoluer au plus haut niveau. Là-bas, je suis bien, j'ai découvert de nouveaux amis. [...] C'est un sport formidable. Je crois que les gens prennent beaucoup de plaisir à se rendre dans un stade. J'espère qu'ils seront de plus en plus nombreux et si le football est pur, je crois que c'est encore mieux » (8 janvier 1996).

« [Les 2000 lettres de soutien reçues] m'ont toutes touchées. Il y avait un échantillon complet de la population française. Des enfants ou des dames âgées. Des chômeurs, des prêtres, des toubibs, des instits. [...] Dans cette affaire, j'ai beaucoup appris sur les hommes » (9 janvier 1996).

« [Christophe Bassons] a eu raison de dire ce qu'il pensait. Que des gens essaient de le torpiller pour cela me laisse songeur. Je ne trouve pas cela normal. On évoque un Tour de France sain et on voit bien que ce n'est pas ce qui se passe. Il y a beaucoup d'hypocrisie et bien peu de solidarité. On ne cesse d'évoquer, dans de grands élans, la nécessité d'un sport propre et, au bout du compte, on continue de voir des pratiques plutôt douteuses. [...] [Ce] qui est anormal, [c'est] qu'on trouve extraordinaire qu'un homme parle, comme c'est la cas actuellement dans le cyclisme. Pour moi, et je pense pour Christophe Bassons, cela a toujours été un comportement normal. C'est pourquoi je n'ai jamais demandé qu'on me rende justice ou qu'on me tresse des couronnes. C'est une question de nature humaine : il y a ceux qui baissent la tête et acceptent tout et il y a ceux qui ont le courage de parler et d'en assumer les conséquences. [...] Un jour, peut-être, le pourcentage de gens qui croient en ces valeurs dépassera celui de ceux qui font passer l'argent avant tout. C'est un combat qu'il va falloir mener longtemps. Quant à Christophe Bassons, il faut qu'il continue à rester lui-même, à lutter pour exister tel qu'en lui-même dans son milieu. Je crois qu'aujourd'hui il est au moins en paix avec sa conscience » (24 juillet 1999).

### **Période 3 : 2003 à 2006 – Distanciation et relativisation**

« [À travers ce livre, j'ai juste souhaité] remettre certaines choses en place sans prétention tout en m'offrant une sorte de thérapie. [...] Quand je le dis, ça surprend, mais je n'ai pas souffert pendant dix ans et j'ai même pris certaines situations à la dérision. [...] [Les insultes], ça ne m'atteint plus, c'est devenu banal. [...] [De quoi aurais-je dû avoir peur], et puis après tout, si mon destin était de prendre une balle... [...] On a cherché à me faire passer pour un proscrit, rejeté par tous et contraint de s'exiler à la Réunion pour continuer son métier. C'est aberrant. Je n'allais pas jouer au PSG parce que j'avais ouvert ma gueule. La réalité est que j'avais un niveau de D2, voire bas de tableau de D1, et que les quelques propositions que j'ai reçues ne m'ont pas convaincu. Quant au pseudo exil, franchement c'est débile ! Je ne suis pas Napoléon. [...] [J'aimerais voir disparaître] la gêne de certains lorsqu'ils me rencontrent » (20 mai 2003).

« Je ne suis ni un justicier ni un martyr, j'ai simplement agi en être humain. [...] [Je n'attends rien du milieu, sauf] voir disparaître la gêne de certains lorsqu'ils me rencontrent » (24 mai 2003).

« On a un peu exagéré alors qu'il ne s'est pas passé grand-chose dans la plupart des stades, même s'il y avait toujours deux ou trois illuminés. [...] Je suis un peu lassé d'entendre parler de ces treize ans de purgatoire, c'est un peu facile. Il fallait tout de suite se tourner vers l'avant, plutôt que de regarder le passé en disant qu'on était lésés. L'affaire a été une excuse pendant des années » (4 mai 2006).

**Période 4 : 2006 – 2011 – Rationalisation et idéalisation**

« Non, l'affaire VA-OM n'a pas affecté la fin de ma carrière. J'ai connu les mêmes difficultés que beaucoup d'anciens pros. Je vois même, avec le recul et au regard du poste que j'occupe actuellement, que j'ai eu une fin de carrière plutôt sympa. [...] Cette histoire est derrière moi. Je n'ai rien à dire. Je sens bien que la pression monte avant ce match Marseille-Valenciennes, et je n'ai pas envie de contribuer d'une façon ou d'une autre à cette commémoration. Je ne le souhaite surtout pas, mais imaginons un seul instant qu'il y ait des problèmes autour de ce match. Je ne veux pas être mêlé à cela » (17 novembre 2006) .

« Au début, j'étais un peu trocard, je suis parti jouer trois ans à La Réunion. Mais après le procès, les instances nationales m'ont tendu la perche. Aujourd'hui je suis toujours dans le football. J'ai donc eu raison » (31 mai 2007).

« j'ai continué ma vie en regardant droit devant. [...] [À l'époque où le scandale a éclaté], quand on se retrouvait le soir avec mon épouse, on se disait : "Ce sont les autres qui sont dingues" » (21 juin 2009).