

## **L'encastrement institutionnel des procédures de recours internes en organisation**

Samuel MERCIER, Professeur en Sciences de gestion,

Université de Bourgogne – LEG (UMR Cnrs 5118)

FARGO – Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations

Renaud MULLER, Professeur à l'ESC Dijon,

CEREN – Docteur en Sciences de gestion, HEC Paris

**Cahier du FARGO n° 1051202**

**Décembre 2005**

Cet article explore les limites de l'implantation d'une procédure organisationnelle anglo-saxonne de règlement de litiges interpersonnels dans le contexte français. Visant à mieux intégrer le souci d'équité, de telles procédures se sont très largement développées depuis les années 1970 aux Etats-Unis où elles prennent la dénomination de « *non union grievance procedures* ». Elles donnent la possibilité pour un salarié, qui renonce alors à tout appui syndical, de remettre en cause la décision de ses supérieurs hiérarchiques et d'informer les dirigeants de l'existence d'une situation illégale ou contraire à la politique éthique de l'entreprise.

Ces mécanismes de recours internes ont fait l'objet de recherches académiques outre-atlantique à partir de l'article pionnier d'Evan (1961). Quelques travaux commencent également à apparaître en France (Mercier et Muller, 2002 ; Bachelard et Debard, 2005; Muller, 2005) où la résolution des conflits interpersonnels s'effectue principalement dans un cadre syndical. Un nombre croissant de grandes entreprises (notamment des filiales de groupes américains) ont mis en place ces voies de recours et le thème semble être d'actualité en France<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir par exemple Le Monde du 11 février 2005 (p. 17), Entreprise & Carrières mars 2005 n° 755 (p. 36), Liaisons Sociales mai 2005 (p. 46-48), Semaine sociale Lamy n° 1229 du 26 septembre 2005.

Les dirigeants d'une organisation peuvent considérer qu'ils ont un intérêt stratégique à intervenir dans les relations interpersonnelles conflictuelles avant qu'elles ne s'étendent ou ne soient récupérées (Kolb et Putman 1992), ce que confirme, de manière plus récente, l'évocation de la responsabilité organisationnelle dans les situations dites de « harcèlement moral » (voir l'article L.122-49 du code du travail). Cette responsabilisation est liée au succès médiatique des livres de Hirigoyen (1998, 2001) et aux lois ayant pris en compte cette préoccupation des salariés. Les organisations anglo-saxonnes en revanche ont été responsabilisées et encouragées à produire ces procédures au cours de la seconde guerre mondiale, afin de ne pas perturber l'effort de guerre (Stimec, 2001). De ce fait, une autre manière de qualifier ce type de procédure est de parler de « *due processes* », procédures relevant du devoir à l'égard du salarié. Ces procédures semblent répondre avant l'heure à l'invitation de Leyman (1996) de garantir le respect du salarié dans ses relations au travail et s'insèrent dans la thématique de la RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise)<sup>2</sup>.

La réponse à de telles exigences par voie formelle, au travers d'une procédure organisationnelle, peut, toutefois, se heurter à des obstacles. Arrow (1973) pointait déjà la difficulté de concevoir des procédures suffisamment générales pour embrasser l'ensemble des situations problématiques sans finir par être inapplicables. L'existence de différences importantes entre le contexte culturel de genèse de ces procédures et celui de leur application peut dès lors nuire à leur pertinence et à leur utilité. Une procédure de « Porte Ouverte » (pour reprendre la dénomination de la procédure retenue dans l'entreprise que nous étudions) est-elle un moyen pour l'organisation d'être à la hauteur de la responsabilité sociale qui lui est reconnue ? Les conditions d'usage de ce recours dans le contexte institutionnel français sont-elles compatibles avec celles qui ont conduit à l'élaboration de la procédure aux Etats-Unis ?

Nous ne prétendons pas dépasser, ici, le stade de l'ébauche d'un examen critique à partir des informations que nous avons recueillies sur un terrain difficile d'accès déjà dans le pays d'origine de la procédure (Ruiz-Quintanilla et Blancero, 1996) et encore plus en France où elle fait figure d'exception. Nous présentons, dans un premier temps, le cadre conceptuel retenu (justice organisationnelle et théories sociologiques néo-institutionnelles) ainsi que la façon dont nous avons recueillis nos données. Puis, nous discutons de la pertinence de la procédure en identifiant les avantages escomptés (impact sur la perception de justice des collaborateurs) et en analysant les difficultés d'application d'un tel mécanisme dans le contexte français compte tenu de son encastrement institutionnel.

---

<sup>2</sup> La RSE consiste, pour l'entreprise, à assumer des responsabilités qui vont au-delà de ses obligations purement légales et économiques (Mercier, 2004, p. 11).

## **1. LES SYSTEMES DE RECOURS INTERNES : PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE**

Nous proposons, tout d'abord, une revue de littérature portant sur le développement et la performance des systèmes organisationnels de résolution des conflits interpersonnels et présentons ensuite le concept d'encastrement institutionnel.

### **1.1. Justice organisationnelle et systèmes de recours internes**

La responsabilité sociale des organisations à l'égard de salariés en souffrance dans un conflit interpersonnel a initialement été pensée en termes de justice à garantir, avec une finalité de paix sociale (Stimec, 2001). Depuis une quinzaine d'années, les recherches portant sur la justice organisationnelle dans la construction et l'évaluation des pratiques organisationnelles se sont fortement développées et mettent l'accent de façon croissante sur l'importance de la dimension procédurale (Greenberg, 1990). Alors que la justice distributive se fonde sur une logique d'équité entre contribution et rétribution personnelle dans les échanges (Adams, 1963), la justice procédurale consiste à garantir des principes d'égard impartial aux personnes et à leurs intérêts (Lind et Tyler, 1988 ; Folger et Greenberg, 1985).

L'exigence initiale de justice procédurale s'est enrichie d'une réflexion, nourrie aux champs de la philosophie, de la sociologie et de la psychologie, sur ses fondements et la nécessité d'un caractère formel. Ainsi, Rawls (1971) considère que la formalisation est inutile dans la mesure où un contrat social se forme, de manière informelle, sans qu'il soit nécessaire d'organiser un débat, une procédure. Pour cet auteur, les choix comportementaux sont déterminés par un voile d'ignorance, une incapacité à prévoir les comportements des autres qui conduit à concevoir une conduite acceptable pour tous. Les conditions de justice interpersonnelle se produiraient donc naturellement, sans nécessité de garantie formelle. Pour Habermas (1988) en revanche, l'accès individuel à la parole, la représentativité de chacun, doivent être garantis par des procédures de communication pensées, instituées et appliquées avec rigueur (Ruiz-Quintanilla et Blancero, 1996, p. 287 ; Rojot, 1992, p. 137). Ces procédures doivent être convaincantes tant par leur rigueur que par leurs effets concrets et l'écoute et la sollicitude témoignées aux personnes concernées. La capacité d'une procédure

de convaincre influence fortement l'acceptation des mesures qui l'accompagnent quel que soit leur contenu (Lind et Tyler, 1988 ; Rojot, 1992).

Dans les grandes entreprises anglo-saxonnes, les procédures de gestion des litiges interpersonnels sont fréquentes (McCabe, 1997 ; Barnett et al., 1993). Le recours dénommé Porte Ouverte<sup>3</sup>, que nous explorons dans ces développements, est le plus répandu : 81 % des grandes entreprises américaines l'utilisent (Near et Dworkin, 1998, p. 1554). Ces systèmes de recours interne sont en nette expansion : en 1965, seulement un tiers des entreprises américaines disposaient d'une procédure d'appel ; la proportion s'élevait à 60 % en 1977 (Aram et Salipante, 1981, p. 199). Near et Dworkin (1998, p. 1556) expliquent leur développement par leur image positive au sein de 85% des entreprises américaines et par la possibilité pour l'entreprise de valoriser un égard particulier aux salariés (53%).

Lewin et Peterson (1988) en revanche attribuent ce succès à la maîtrise que les entreprises tentent d'exercer sur les conflits interpersonnels dans le but d'éviter qu'ils ne deviennent une cause collective, qu'ils n'aboutissent à un procès ou qu'ils ne ternissent l'image de l'entreprise. En reprenant les travaux d'Hirschman (1970), on peut aussi les voir comme un moyen d'augmenter la loyauté du salarié en offrant un moyen d'expression à son mécontentement. Dans la même logique, la procédure peut aussi être considérée comme le soutien institutionnel du « climat éthique interne »<sup>4</sup>.

Malgré les constats de succès de cette procédure, fondés sur leur présence dans de nombreuses entreprises anglo-saxonnes, l'analyse de leur utilisation et de leur efficacité est plus nuancée. McCabe (1997) note que peu de plaintes sont en réalité déposées. Les dirigeants eux-mêmes ne sont qu'un tiers à estimer que ces mécanismes sont efficaces (Near et Dworkin, 1998, p. 1556). Balfour (1984, p. 69) estime qu'il est difficile d'en mesurer le succès. Il constate que les cadres, habitués à traiter avec les dirigeants, utilisent davantage ces recours que les opérationnels qui optent plutôt pour des voies syndicales de résolution des conflits. La distance sociale entre les opérationnels et les dirigeants paraît très importante vue du bas de la hiérarchie (McCabe, 1997, p. 350). De même, Rowe et Baker (1984) considèrent que la plupart des employés ne veulent pas passer au-dessus de leur supérieur par crainte de représailles, voire de règlements de compte ultérieurs. Plus globalement, Barnett et al. (1993, p. 127) indiquent que les dénonciations de comportements illégaux ou inéthiques conduisent, de façon quasi-systématique, à des actions de représailles. Enfin, ces recours posent aussi un

---

<sup>3</sup> Ce mécanisme peut être appliqué de façon plus ou moins formelle.

<sup>4</sup> Selon Victor et Cullen (1988, p. 50), le climat éthique est la perception globale de la part des salariés du contenu éthique des procédures et pratiques organisationnelles.

problème de gestion des personnes mises en cause, de l'égard à leur intégrité pendant et après la procédure.

Si le bilan de ces procédures reste sujet à caution, elles constituent néanmoins une piste de réflexion dans la recherche de réponses organisationnelles à l'exigence de RSE face à des conflits interpersonnels au travail. Le transfert de cet outil dans le contexte institutionnel français ne risque-t-il pas d'être un obstacle supplémentaire à son efficacité ? Existe-t-il des facteurs qui favorisent ou limitent la mise en place de ces procédures puis leur utilisation ? Pourquoi la procédure s'est-elle répandue dans son contexte de genèse alors qu'elle est demeurée un phénomène isolé en France ?

## 1.2. L'encastrement institutionnel : un outil d'exploration des limites de l'exportation d'une procédure dans un contexte différent

L'application d'une procédure dans un contexte différent de celui où elle a été élaborée pose la question de sa compatibilité avec le nouveau champ d'implémentation. Pour cela, nous proposons de recourir à la notion d'encastrement qui conduit à situer les choix économiques dans leur contexte social. Cette notion a d'abord été développée par Polanyi qui soutenait que, dans les sociétés anciennes pré-capitalistes, l'économie restait encadrée dans la société. Granovetter (1985) a étendu l'usage de cette notion, critiquant la vision atomisée, « sous-socialisée », de l'action humaine dans les théories économiques néoclassiques. Il dénonce, dans le même temps, l'excès de certaines approches macro-sociologiques qui, cette fois, « sur-socialisent » la vision des actions en considérant le rôle des institutions de manière déterministe. Le concept d'encastrement se situe dans une troisième voie à mi-chemin des excès dénoncés, en considérant à la fois les institutions comme un construit durable qui aiguille les actions tout en étant sensible à leur influence. Le courant institutionnel en sociologie met, plus globalement, l'accent sur l'importance des exigences sociales et culturelles de l'environnement qui façonnent les organisations en définissant et légitimant leurs structures (voir Selznick, 1957 ; Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983).

Zukin et DiMaggio (1990) identifient quatre types d'encastrement institutionnel : cognitif, culturel, structurel et politique.

L'encastrement cognitif renvoie à la façon dont les régularités des processus mentaux limitent l'exercice du raisonnement économique et à la capacité limitée des acteurs (p. 15-16) à utiliser le type de rationalité modélisé par les néoclassiques. Ces limites ont été mises en évidence par

la recherche en psychologie cognitive et en théorie de la décision : limites du modèle de rationalité omnisciente, remise en cause de la présomption de logique, d'hyper-rationalité et de transparence des modèles traditionnels (Allouche, Huault, 2003, p. 746).

L'encastrement culturel renvoie au rôle des croyances collectives partagées dans la construction des stratégies et objectifs organisationnels (p. 17). Il convient, toutefois, de souligner la difficile opérationnalisation de l'influence de la culture sur l'action.

L'encastrement structurel est défini, en reprenant Granovetter (1985), comme la contextualisation de l'échange économique dans des systèmes durables de relations interpersonnelles (p. 18) et renvoie aux réseaux d'interaction sociale qui encastrent les actions. L'encastrement est une contrainte qui organise l'activité économique et introduit des facteurs sociaux dans le fonctionnement de l'activité du marché.

Enfin, l'encastrement politique est la manière dont les institutions et décisions économiques sont façonnées par la lutte pour le pouvoir impliquant à la fois acteurs économiques et institutions hors-marché (comme le cadre juridique par exemple) (p. 20). Ce sont les sources et moyens d'action reflétant les inégalités de pouvoir.

De manière voisine, Scott (2001, p. 47-70) présente les différents éléments du cadre institutionnel en distinguant trois piliers : les systèmes de régulation, les systèmes normatifs et les systèmes cognitifs-culturels. Le tableau 1 permet de synthétiser les apports de ces dimensions.

Tableau 1 : Les trois piliers institutionnels

	Pilier		
	Régulateur	Normatif	Culturel et cognitif
Conformité basée sur...	Dimension politique	Obligation sociale	Ce qui est « tenu pour acquis »
Ordre basé sur...	Règles légales	Attentes contraignantes	Schéma constitutif
Mécanismes...	Coercitifs	Normatifs	Mimétiques
Logique	Instrumentalisme	Justesse	Orthodoxie
Indicateurs	Règles, lois, sanctions	Certification, accréditation	Croyances communes, logiques d'action partagées
Légitimité basée sur...	Sanction légale	Dimension morale	Dimension compréhensible, reconnaissable

Source : adapté de Scott (2001, p. 52)

Ce tableau nous servira de guide pour explorer les informations recueillies sur la procédure de la porte ouverte d'une grande entreprise.

### 1.3. Le recueil des données

Une rencontre avec le Directeur des relations sociales d'une filiale française d'une grande multinationale américaine nous a fourni l'opportunité d'explorer le fonctionnement d'une procédure de « Porte ouverte » à partir de documents intranet âprement négociés puis de trois témoignages autorisés. La thématique du conflit interpersonnel au travail et sa gestion est extrêmement sensible. Ruiz-Quintanilla et Blancero (1996, p. 269) le font remarquer : « Alors que les données de terrain sont difficiles à obtenir dans ce domaine, la considération de la nature sensible de ces systèmes incite à penser que les perceptions des voies de recours et de présentation de litiges peuvent avoir des implications importantes pour les organisations. »

Nous avons été autorisés à mener trois entretiens semi-directifs auprès du responsable de la procédure au sein de la Direction des relations sociales, auprès d'un représentant syndical (délégué syndical central CFDT pour l'entreprise) lui-même bénéficiaire de la procédure et auprès d'un médecin du travail en poste dans ce groupe. Les barrières d'accès à d'autres bénéficiaires du recours ont été justifiées par la nécessaire confidentialité de la procédure ainsi que par un principe d'effacement de ses traces dans les dossiers du service Ressources Humaines. Les témoignages des personnes ainsi que les descriptions de la procédure ne permettront donc qu'une réflexion prospective, l'élaboration d'un questionnement critique sur la pertinence de la procédure selon le contexte des cultures nationales, américaine et française.

Cette procédure de garantie de justice au salarié exprime la philosophie du fondateur de l'entreprise, empreinte de protestantisme et de paternalisme. Sa transposition dans un contexte institutionnel français en fait un objet de recherche encore plus intéressant. En effet, cette procédure est issue des convictions du fondateur que le succès de l'entreprise repose sur l'établissement de relations de confiance en son sein (« *Good personnel practice is good business practice* ») et auprès de ses partenaires et de sa clientèle. Au début du siècle dernier, l'entreprise s'est dotée de trois valeurs fondamentales (*basic beliefs*) empruntées au père du fondateur : le respect de l'individu, le meilleur service doit être donné au client et la recherche de l'excellence. Dès 1957, l'entreprise a élaboré un code de conduite détaillé (qui fait référence dans le domaine) recensant dans le détail les obligations professionnelles qui incombent à tout collaborateur de l'entreprise. La procédure de la porte ouverte a été implantée à partir des années 1970.

## **2. L'ANALYSE DE LA PROCEDURE DE LA PORTE OUVERTE**

### **2.1. Présentation de la procédure**

Le système de recours interne est décrit minutieusement sur le site intranet de l'entreprise. La porte ouverte (PO à présent) est la possibilité offerte à chacun (employé, candidat non engagé par l'entreprise, retraité, voire la famille de l'employé) d'exprimer une réclamation qui n'a pas abouti, au plus haut niveau hiérarchique. La procédure est mentionnée dans le code de conduite de l'entreprise dans la rubrique « Moyens de communication interne » (p. 1).

Si le recours est fait par un tiers pour le compte d'un employé, il ne sera donné suite à cette demande que si l'employé a donné son accord par écrit. Les conclusions sont alors communiquées à l'employé et non à l'émetteur du recours.

Avant d'avoir recours à la procédure de PO, le collaborateur estimant ne pas avoir été traité de façon équitable doit avoir discuté le sujet avec son manager direct puis éventuellement au niveau de management supérieur. S'il n'est toujours pas satisfait de la solution proposée, alors il peut saisir la direction générale (France, Europe ou siège). Une enquête est alors axée sur les points ou faits nouveaux présentés par le collaborateur. Le responsable saisi du recours, s'il le juge opportun, peut suspendre la décision ou l'action contestée par l'employé jusqu'à la conclusion de la procédure.

La réclamation doit concerner la manière dont la politique du personnel a été appliquée à quelqu'un. Cela couvre des domaines variés : discrimination en terme d'évaluation, de promotion, de salaire, d'affectation, harcèlement sexuel, mesures disciplinaires. En revanche, les politiques d'avantages sociaux, les changements de missions ne sont pas pris en compte.

Lorsque le responsable reçoit cette plainte (qui peut être verbale ou écrite), il dispose de 24 h pour envoyer un accusé de réception à l'intéressé et de deux jours pour désigner un enquêteur. Ce dernier doit alors prendre contact avec le plaignant également dans un délai de deux jours. L'enquêteur dispose alors de dix jours pour mener son enquête et formuler ses recommandations. Il se met en rapport avec le coordinateur PO qui lui remet un guide d'enquête confidentiel. Il doit être accordé au plaignant et à la personne incriminée l'opportunité de présenter leur propre version des faits.

Le responsable s'appuie alors sur ces travaux pour rédiger une lettre à l'employé contenant trois paragraphes : accusé de réception de la réclamation et annonce de l'analyse du cas ; présentation des résultats de l'investigation et énoncé des décisions prises. En parallèle, l'enquêteur recommande les sanctions ou mesures nécessaires. Tout doit être réglé dans les 90 jours. Le responsable saisi conserve le dossier dans un lieu sûr et est responsable de la limitation rigoureuse d'accès aux éléments du dossier. L'ensemble du dossier est détruit trois ans après la clôture de l'enquête. Les éléments d'une PO ne doivent jamais être insérés dans le dossier individuel du collaborateur. Aucune décision ultérieure ne peut être justifiée par rapport à cette procédure.

Tout au long de la procédure, la confidentialité la plus stricte doit être maintenue. Seules sont informées les personnes directement concernées. Les enquêtes sont menées en dehors de

la fonction Personnel pour souligner l'engagement de la hiérarchie. Toutefois, la fonction apporte toute aide et conseil nécessaires à l'enquête.

Il existe, au niveau de la Direction, un coordonnateur de la PO, gardien des principes d'équité et de confidentialité du programme et conseiller. L'enquêteur est le représentant du management (il est nommé par le responsable hiérarchique) mais il doit également défendre la position de la personne qui a déclenché la procédure. Il convient de noter que l'employé dispose d'une possibilité d'appel s'il n'est toujours pas satisfait de la décision. Le management doit faire en sorte qu'après une PO le collaborateur ait l'assurance que son cas a été traité de manière équitable et définitive. Dans les documents de l'intranet comme dans les interviews, ce formalisme est présenté comme la garantie du respect des règles par les différentes parties.

Le responsable de la procédure interrogé estime que 2 à 5 % des effectifs du groupe a eu recours à la porte ouverte<sup>5</sup>. L'entreprise cherche tout de même à limiter le nombre de cas à traiter. Ainsi, les sujets ne relevant pas d'un mauvais traitement individuel sont exclus (par exemple, les restructurations ou la politique de retraite). Enfin, le responsable contacté se réserve la possibilité de ne pas mener une enquête approfondie si le sujet ne le justifie pas. Selon le responsable rencontré, cela permet de diminuer d'un tiers le nombre de PO.

Les personnes saisies et les enquêteurs sont tenus pour responsables de la manière dont ils reçoivent et traitent les plaintes qui leur sont acheminées. Cela signifie qu'un manque de diligence ou d'objectivité de leur part les exposerait à des mesures disciplinaires. Il est précisé dans la présentation de la procédure que le management doit s'assurer qu'aucune action susceptible d'être perçue comme une mesure de représailles n'est prise à l'encontre du collaborateur qui a entamé une procédure de PO. Enfin, cette démarche exclut le recours à des alternatives simultanées : elle ne peut être associée avec des recours légaux, c'est-à-dire que le plaignant ne peut faire appel à un délégué du personnel. De même, un employé ayant engagé un procès à l'encontre de l'entreprise ne peut en même temps utiliser la procédure de la PO.

## 2.2. Perception de la procédure dans l'entreprise

Selon la direction, la politique de la PO vise à renforcer la perception par les membres organisationnels de l'équité (concrétisant le respect de la personne) et donc leur perception de la justice procédurale. Le système cherche à privilégier la relation directe entre supérieur et

---

<sup>5</sup> L'ombudsman de l'entreprise Mars avance le chiffre voisin de 3 % de l'effectif.

subordonné. La procédure doit revêtir un caractère exceptionnel et n'être utilisée qu'en dernier recours.

Il convient de noter que, par le passé, dans les enquêtes d'opinion internes, figuraient des questions sur la perception de la procédure. Selon le responsable de la procédure, elles ont été supprimées pour « alléger le questionnaire » (c'est l'argument qui a été avancé par le responsable rencontré). Il ne nous a pas été permis de consulter ces archives.

D'après le responsable syndical rencontré, la majorité des collaborateurs manifestent une forte réticence à l'idée d'utiliser la PO et ne lui font pas confiance. Il indique que la PO sert essentiellement à régler les différends issus du processus d'appréciation des collaborateurs. Il considère (et ce sentiment est, selon lui, partagé par l'ensemble des salariés) que, dans la majorité des cas, les plaignants sont déboutés.

Invoquant son propre cas (il a lui-même déclenché et gagné une PO il y a quelques années !), il émet, de plus, de sérieux doutes sur la pérennité des décisions prises lors de cette procédure. La procédure est souvent perçue comme dangereuse. L'idée généralement partagée est qu'elle pénalise l'évolution de la carrière. La crainte de représailles est plus présente chez les opérationnels que parmi les autres catégories du personnel.

Le syndicaliste distingue deux étapes dans la procédure : dans un premier temps, un enquêteur mène des investigations et rédige un rapport. Cette phase étant encadrée par des consignes très strictes, il n'a aucune raison de mettre en doute sa qualité technique. Cependant, dans un deuxième temps, la décision finale est émise par le dirigeant, ce qui conduit à donner une tournure plus politique à la procédure. A ce stade, il perçoit l'existence d'un sentiment de solidarité qui unit les responsables.

Le médecin du travail<sup>6</sup> du groupe confirme les impressions formulées par le syndicaliste. Les salariés craignent d'avoir à subir des représailles en déclenchant la procédure. Ce sentiment se traduit, dans son discours, par l'expression suivante : « On ne fait pas une PO à trente ans ». Le médecin, lorsqu'il est consulté, déconseille clairement le recours à cette procédure. Il précise, de plus, que la PO est perçue comme une humiliation par le cadre qui la subit : cela pose une question sur l'orientation très inquisitoriale du processus qui semble focalisé sur la recherche d'un coupable.

---

<sup>6</sup> Il convient de noter que le médecin du travail est partie prenante dans le processus. En effet, lorsqu'une PO est déclenchée, l'enquêteur peut solliciter son avis.

Pour autant, le syndicaliste interrogé reconnaît un intérêt à la procédure : la peur que suscite sa fonction disciplinaire. Elle est une menace pour un cadre qui risquerait d'être mis en cause dans un recours alors qu'il ne respecte pas la politique de l'entreprise.

Après une présentation de la procédure, au travers d'une description de ses étapes puis une brève synthèse de son évocation par des parties directement liées, nous proposons d'aborder une réflexion sur sa pertinence dans le contexte institutionnel français.

### **3. UNE ANALYSE DE L'ENCASTREMENT INSTITUTIONNEL DE LA POLITIQUE DE LA PORTE OUVERTE.**

La procédure de « Porte Ouverte » est-elle, dans le contexte français, un moyen pertinent pour une organisation d'exercer sa responsabilité sociale à l'égard de salariés lésés par une relation au travail ? Nous proposons de répondre à cette question en mobilisant les piliers institutionnels (systèmes politiques, culturels et cognitifs) proposés par Scott (2001) pour appréhender la spécificité des contextes de genèse et d'application de la procédure. Il convient de souligner la difficulté à distinguer de façon rigoureuse des dimensions qui se recoupent largement. Nous proposons, dans un premier temps, d'explorer l'encastrement politique de la procédure.

#### **3.1. Un encastrement politique des pratiques d'élaboration de tiers**

Depuis près de trente ans, pour contrecarrer le climat de suspicion et de défiance qui règne vis-à-vis des comportements dans la sphère économique, de nouvelles législations ont été expérimentées aux Etats-Unis. Elles visent à encourager de nouvelles formes de contrôle des comportements par le biais de l'autorégulation et de la dénonciation des pratiques illégales. Plus des deux tiers des Etats américains ont adopté une législation destinée à promouvoir la dénonciation en étendant la protection des plaignants.

Certaines études (voir Near, Dworkin, Miceli, 1993) montrent, certes, une faible incidence sur le nombre de plaintes en externe mais, indiquent, en revanche, que cela contribue au développement de procédures d'expression internes<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Voir également Zucker, 1988, p. 71-98.

En 1977, le *Foreign Corrupt Practices Act* oblige les entreprises à maintenir un système de contrôle interne afin d'éviter les pratiques de corruption de hauts fonctionnaires étrangers. De même, au niveau fédéral, les *US Organizational Sentencing Guidelines* (1991) encouragent explicitement l'autorégulation des comportements. Les directives contenues dans ce texte mettent l'accent sur l'importance de la prévention par rapport à la sanction. Il est prévu un traitement plus clément si les entreprises incriminées peuvent démontrer qu'elles possèdent un programme effectif de prévention et de détection des violations de la loi (voir Mercier, 2001, p. 63).

Plus récemment, en juillet 2002, suite aux scandales comptables et financiers ayant impliqué notamment Enron et Worldcom, le Congrès américain a adopté la loi *Sarbanes-Oxley* qui impose aux sociétés cotées aux Etats-Unis, ainsi qu'à leurs filiales à l'étranger, de mettre en place : un code éthique à l'attention des responsables financiers ainsi qu'un système permettant aux salariés de rapporter anonymement les fraudes et malversations comptables et financières dont ils ont connaissance. Il est également prévu de renforcer la protection légale des personnes rapportant de tels faits.

Stimec (2001) précise que la naissance des systèmes de recours internes remonte à la seconde guerre mondiale aux Etats-Unis. Il s'agissait, à l'époque, de protéger l'effort de guerre d'un risque de conflits sociaux en positionnant ces procédures comme une alternative au recours à des syndicats. Cette pratique a, depuis, été conservée dans une logique d'intérêt bien compris de protéger le personnel et de lui offrir des voies d'expression du mécontentement au sein de son organisation. Il y a encore quelques années, dans la multinationale dont nous explorons la procédure, il n'existait pas de syndicats au niveau de la maison mère aux Etats-Unis.

Le responsable syndical interviewé met en évidence le problème de positionnement politique de la procédure en France. En effet, elle se veut exclusive de toute autre démarche. Il est expressément demandé au salarié de ne suivre qu'une procédure à la fois : aucun syndicat ne peut se saisir de l'affaire. Ce principe est perçu par les syndicats de l'entreprise comme une volonté de la part de la direction de vider de son sens leur activité et de limiter leur influence en offrant un moyen de communication direct avec la hiérarchie. Rappelons qu'en France, le délégué du personnel a comme mission (décrite dans le Code du travail) de porter à la connaissance de la hiérarchie des réclamations individuelles et collectives non satisfaites. Les syndicats ont donc le sentiment d'être court-circuités, cette position n'est pas spécifique à la France et est partagée par les syndicats espagnols et italiens. A contrario, le syndicaliste

indique que la procédure est mieux perçue en Allemagne, aux Pays-Bas ou en Suède. Dans ces différents pays, les syndicats n'ont pas forcément comme mission de se faire l'écho de réclamations individuelles.

Il convient de noter qu'en France, la politique de concurrence avec les syndicats ne se limitait pas à l'existence de la procédure. Le responsable syndical déplore le fait que les intérêts des salariés aient été, pendant très longtemps, représentés par un syndicat maison avant qu'il ne perde en poids au profit de la CFDT. Il considère que, de ce fait, l'entreprise ne possède pas de culture syndicale.

Ces deux voies de recours « maison » sont le produit de la culture paternaliste de l'entreprise. Ils occupent une place différente dans l'édifice de structuration symbolique des relations dans ce groupe. Le syndicat s'inscrit dans une logique de représentation d'un collectif, même lorsqu'un seul salarié recourt à lui, alors que la procédure représente le président du groupe. Les deux voies de recours ont donc une fonction et une position différente à l'égard de la ligne hiérarchique. Paradoxalement, la procédure de « Porte ouverte » renforce le lien hiérarchique et contractuel entre le salarié et son président en mettant en veille les maillons intermédiaires habituels de représentation du pouvoir. La proximité entre le dirigeant et le salarié n'est par ailleurs que relative puisque la relation est médiatisée par une lourdeur de procédure qui met en scène une garantie contre l'arbitraire du président. Au travers de la procédure, le contrat apparaît donc comme une garantie contre l'arbitraire personnel. A l'inverse, le syndicat n'a pas pour fonction de représenter le président et, à travers lui le contrat, mais le collectif face à eux. Alors que la procédure n'est que l'exercice du contrat, le syndicat en garantit le respect ou la remise en question par la pression sociale. La différence de succès des deux voies d'expression du salarié semble indiquer que le salarié recherche des modalités différentes de lien politique à son organisation pour exprimer ses fins. Ce constat nous conduit à analyser l'encastrement culturel et cognitif de la procédure.

### 3.2. Un encastrement culturel et cognitif de l'élaboration de tiers dans un conflit interpersonnel

Quels sont les effets de la culture nationale sur la perception et le désir de tiers dans un conflit interpersonnel ? La P.O. est-elle une réponse adéquate au tiers recherché dans les deux cultures, américaine et française ?

Nous recourons à l'acception anthropologique de la notion de culture (Morin, 1984 ; Schein, 1985 ; Thévenet, 1986) qui valorise l'ensemble de repères symboliques (rites, normes,

valeurs) et de pratiques partagés au sein d'une société. Le partage de ces repères a pour effet d'encadrer la représentation des situations et des moyens de faire face aux pratiques (notion d'encastrement culturel et cognitif).

L'effet du contexte culturel national sur les pratiques de management a déjà fait l'objet de questionnements (Trompenaars, 1993 ; Hofstede, 1994 ; d'Iribarne, 1989). Plus récemment, Allouche et Huault (2003, p. 746) ont souligné « l'encastrement culturel de la fonction GRH ». Ainsi, même si les problèmes gérés, tels que les conflits entre personnes au travail, sont le lot commun à l'ensemble des sociétés industrielles, leur manière de les réguler est spécifique et peut être difficilement exportable.

L'analyse que conduit d'Iribarne (1989) montre les différences culturelles entre les sociétés françaises et américaines et leurs effets dans les organisations. Aux Etats-Unis, le contrat occupe une place fondatrice des relations et des institutions qui place symboliquement chacun dans un même rapport à son égard. La distance hiérarchique n'est qu'un moyen d'organiser la mise en œuvre du contrat. A l'inverse, la société française est traditionnellement hiérarchisée : la distance est instituée dans les relations de sorte que la levée des distances hiérarchiques au nom du contrat ne présente aucune garantie convaincante de sortie de l'arbitraire de l'exercice du pouvoir. Le développement de la procédure aux Etats-Unis a donc été favorisé en mettant en scène des garanties formelles convaincantes de positionnement équitable de chacun face au contrat au travers de son premier représentant, le président du groupe. A l'inverse, en France, il est probable que la tradition de forte hiérarchisation de la société ne suscite pas tant la recherche d'une position équitable face au contrat que des sources de distance variées face aux différentes formes de pouvoir.

En tant qu'ensemble de repères symboliques partagés par une communauté, la culture a des effets sur les représentations de ses membres, sur la manière dont ils déterminent leurs comportements. Nos interlocuteurs nous ont expliqué que la recherche de justice organisationnelle est davantage une préoccupation américaine. Le médecin du travail interne a, par ailleurs, souligné que la PO fait partie de méthodes de management anglo-saxonnes qui ne sont pas forcément bien vécues avec une mentalité latine. Alors que la dénonciation de comportements, de problèmes interpersonnels est encouragée dans un contexte organisationnel américain, elle est perçue comme de la délation dans un contexte français. Pour que l'entreprise puisse assumer sa responsabilité à l'égard d'un salarié en souffrance dans un conflit, il lui faut donc élaborer des procédures cohérentes avec les modalités de perception d'un tiers acceptable. Le contexte culturel détermine des fonctionnements cognitifs

particuliers, une recherche de tiers spécifique aux salariés d'un pays. Il convient donc d'aborder l'effet de la culture sur la perception et la recherche de tiers dans les deux cultures qui nous intéressent.

Français et Américains semblent avoir un abord des conflits interpersonnels différent dans le cadre du travail. Nous avons déjà souligné la position plus universaliste des Américains focalisée sur les règles par opposition à celle des Français davantage sensible aux relations ainsi qu'aux sources de distance interpersonnelle que procure la hiérarchie sociale. Cette posture conduit aussi à considérer différemment l'intimité de l'espace interpersonnel dans une relation conflictuelle : dans une logique formaliste focalisée sur les existences contractuelles au sein de la relation, cet espace est ouvert à l'intervention publique de l'organisation. En revanche, dans une culture qui valorise la différenciation sociale (d'Iribarne, 1989), la distance, la légitimité d'intervention de l'organisation est plus limitée. Ceci peut expliquer, au moins partiellement, les raisons pour lesquelles ce type de problème fait partie du domaine d'intervention légitime des entreprises aux Etats-Unis alors qu'il n'a été soulevé que récemment en France. L'analyse offre aussi une piste de compréhension du choix de traitement de cette question dans notre pays : le tiers institué comme référant en la matière est étranger à l'organisation. Il ne s'agit pas d'une procédure organisationnelle mais de la loi représentée par un tribunal associé à des sources d'appréciation diverses de la situation (police, médecin du travail, ...). La manière de penser, de rechercher, d'organiser des recours tiers apparaît donc sensiblement différente dans les deux cultures.

La conception du principe fondateur des relations sociales n'est sans doute pas étrangère à ces perceptions et aux choix politiques auxquelles elles conduisent. Le rôle central de la relation contractuelle dans la société américaine par opposition à la hiérarchisation des distances dans la nôtre trouve des pistes d'explication dans le rapport au divin. Dans les sociétés héritières du droit romain, la position du fondateur du lien social<sup>8</sup> est mise en scène par son éloignement, sa supériorité et la hiérarchisation de ceux qui jouent l'intercession. Le Protestantisme a levé cette mise à distance du tiers divin (Legendre, 1998, p. 142) pour affirmer la primauté de la relation personnelle avec lui sur toute intervention. Les Etats-Unis sont donc héritiers d'un fondement symbolique des relations qui a rompu avec le jeu de mise en scène des distances sociales. Aux Etats-Unis, la hiérarchie signifie une inégalité fonctionnelle des rôles, les supérieurs sont plus facilement accessibles et ceux qui détiennent le pouvoir essayent de paraître moins puissants qu'ils ne le sont. Il n'est pas étonnant qu'à l'inverse, la

---

<sup>8</sup> Evoquer ainsi le fondateur du lien social permet de prendre en compte l'évolution de sa mise en scène : pour les uns il s'agit de Dieu, pour les autres de la Raison (Legendre, 2000).

communication base-direction à travers la voie hiérarchique soit faible en France et que les salariés recherchent des tiers externes lorsqu'ils sont en difficulté.

Il est possible que l'habitude du jeu de distances sociales en France conduise davantage un Français qu'un Américain à percevoir un risque de partialité de la procédure. Dans une culture où l'on est habitué à voir le tiers comme un étranger lointain, la mise en scène de sa proximité peut être perçue davantage comme une emprise de l'organisation que comme un souci d'écoute du salarié. Pour qu'un tiers puisse être légitimé, au-delà des intentions affichées de RSE, il lui faut offrir des garanties cohérentes avec les preuves de justice recherchées, de respect de la place tenue par le sujet. Il convient donc de prendre en compte le système d'interprétation, de marquage des garanties offertes (Legendre, 1998, p.144). La distance sociale du tiers, inacceptable dans la culture américaine, peut tenir lieu de garantie dans la nôtre. Le caractère formel de la procédure qui peut tenir lieu de garantie de différenciation des places peut à l'inverse tenir lieu de garantie dans la culture où la distance sociale n'est pas un moyen de différencier les personnes.

Enfin, d'un point de vue normatif, il convient de souligner l'encastrement moral de la procédure dans la société américaine. L'éthique de l'entreprise étudiée a été façonnée par son fondateur et par son origine protestante<sup>9</sup>. Elle revêt un fort caractère utilitaire et formel. Dans l'entreprise, éthique et poursuite des intérêts sont étroitement associés : une bonne réputation fondée sur une stricte intégrité est un élément fondamental de succès dans les affaires (une clé stratégique de sa réussite), et ce succès fournit les ressources nécessaires pour faire du bien.

La légitimité de l'entreprise à jouer un rôle moteur en matière d'éthique fait justement débat dans le contexte français (voir d'Iribarne, 2002). Cela concerne :

- la définition des orientations éthiques. Les Français semblent exprimer un fort scepticisme face à l'affichage de l'éthique et à son caractère intéressé ;
- le suivi du respect de ces orientations éthiques grâce à la mise en place d'un système de surveillance et de sanctions.

Dans le contexte américain, le respect de l'éthique par chacun est, d'une part, un bien commun de l'entreprise vue comme une communauté marchande qui cherche à défendre ses propres intérêts. Il est, d'autre part, une responsabilité de l'entreprise vue cette fois comme une communauté morale chargée de guider ses membres sur la voie du bien. Il est donc

---

<sup>9</sup> Voir notamment Gélinier (1965, p. 133) pour des développements relatifs à l'importance de la morale puritaine dans les entreprises américaines.

doublement normal que chacun ait à lui rendre des comptes sur la rectitude de ses conduites et soit sanctionné s'il s'est écarté du droit chemin.

Dans le contexte français, l'éthique est vue non comme relevant de l'action d'une communauté qui encadre étroitement ses membres, les surveille et les sanctionne, mais de la libre adhésion de chacun à la vision qu'il a de son devoir.

En conclusion, l'objectif de cet article était d'explorer l'intérêt d'une procédure d'arbitrage de conflits interpersonnels dans le contexte institutionnel français. Cet arbitrage a pour but affiché de défendre le salarié contre les excès d'un ou plusieurs collaborateurs et relève de l'exercice de la RSE à son égard. Pour que la défense du salarié soit effective, il est nécessaire que l'arbitrage soit perçu comme un tiers impartial et qu'il entre en cohérence avec les logiques d'organisation politique des relations.

La procédure, même si elle n'est explorée que de manière très limitée, indique des difficultés d'intégration dans les pratiques de régulation des relations interpersonnelles au travail en France. Nous avons dès lors cherché des ressources théoriques nous permettant d'échafauder des pistes de compréhension de ces difficultés. La notion d'encastrement institutionnel et son application à l'étude de l'organisation politique d'une société et à celle des déterminants symboliques des perceptions et comportements nous semble utile pour éclairer les barrières rencontrées par la procédure. En explorant la spécificité des contextes qui encastrent les pratiques d'élaboration culturelle, cognitive et politique de ressources tierces pour réguler les conflits interpersonnels, il nous est apparu que le type de tiers recherché est peut-être de nature différente aux Etats-Unis et en France.

Sans même préjuger de l'efficacité de la procédure dans son pays d'origine, son élaboration apparaît cohérente dans une société où les relations se fondent sur des garanties contractuelles. Leur formalisation ajoute, dans cette perspective, à la crédibilité de la procédure. En revanche, une procédure qui a pour but de défendre les salariés de leur violence en levant les distances hiérarchiques, dans un pays où les relations de pouvoir se gèrent en jouant sur les distances sociales, est peut-être bien moins crédible. Elle peut même sembler partielle aux salariés de ce contexte d'adoption. Que cette procédure soit perçue comme un outil de gestion ne nous apparaît pas problématique dans un contexte institutionnel où chacun souhaite les plus rigoureuses et formelles garanties d'application d'un contrat avec l'organisation qui est au centre de la relation. En revanche, le même outil de gestion peut paraître intrusif et partial dans une société où les personnes recherchent des moyens de

recours à l'écart de la relation contractuelle, de distance sociale à son égard. Le champ d'application de cette piste de réflexion peut enfin être étendu à d'autres formes de recours telles que le DRH dont Hirigoyen (2001) avait noté l'absence d'usage en cette occasion. Dans le contexte français, plus un tiers est un représentant de la relation contractuelle au travail, plus ses chances d'être crédible semblent réduites.

## **Bibliographie**

- Adams J. S. (1963), "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, p. 422-436.
- Allouche J., Huault I. (2003), « Les ressources humaines : au-delà des instruments, les institutions », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, p. 743-754.
- Aram J. D., Salipante P. F. (1981), "An Evaluation of Organizational Due Process in the Resolution of Employee/Employer Conflict", *Academy of Management Review*, 6(2), p. 197-204.
- Arrow K. J. (1973), "Social Responsibility and Economic Efficiency", *Public Policy*, 21, p. 303-317.
- Bachelard O., Debard A. (2005), *La prévention du harcèlement moral : nouvel enjeu pour la fonction RH*, Actes de la première journée de recherche francophone AGRH sur le Management de la santé et de la sécurité au travail, 7-8 avril 2005, Annecy, Université de Savoie, p. 12-17.
- Balfour A. (1984), "Five Types of Non-Union Grievance Systems", *Personnel*, 61, p. 67-76.
- Barnett T., Cochran D. S., Taylor G. S. (1993), "The Internal Disclosure Policies of Private-Sector Employees: An Initial Look at Their Relationship to Employee Whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, 12, p. 127-136.
- DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, p. 147-160.
- Evan W. (1961), "Organization Man and Due Process of Law", *American Sociological Review*, 26, p. 540-547.

- Folger R., Greenberg J. (1985), "Procedural Justice: an Interpretive of Personnel Systems", in K.M. Rowland & G.R. Ferris (ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 3, p. 141-183, Greenwich.
- Gélinier O. (1965), *Morale de l'entreprise et destin de la nation*, Plon, Paris.
- Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91 (3), p. 481-510.
- Greenberg J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16(2), p. 399-432.
- Habermas J. (1988), *Morale et Communication*, Cerf, Paris.
- Hirigoyen M.F. (1998), *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.
- Hirigoyen M.F. (2001), *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, Syros.
- Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde interculturel*, Editions d'Organisation, Paris.
- Iribarne (d') P. (1989), *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, Paris.
- Iribarne P. (2002), « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France », *Revue Française de Gestion*, n  140, septembre-octobre, p. 23-39.
- Kolb D. M., Putman L. L., (1992), "The Dialectics of Disputing", in Kolb D. & Bartunek J.M. (ed.), *Hidden Conflicts in organizations*, Sage, London, p. 63-91.
- Legendre P. (1998), *Leçons I. La 901  conclusion, Etude sur le théatre de la raison*, Paris, Fayard.
- Legendre P. (2000), *Leçons. VIII, Le crime du caporal Lortie. Traité sur le Père*. Paris, Flammarion. Première édition en 1989.
- Lewin D., Peterson B. (1988), *The Modern Grievance Procedure in the United States*, Quorum Books, New York.
- Leyman H. (1996), *Mobbing, la pers cution au travail*, Seuil, Paris.
- Lind E. A., Tyler T. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York, Plenum.

- McCabe D. M. (1997), "Alternative Dispute Resolution and Employee Voice in Nonunion Employment: An Ethical Analysis of Organizational Due Process Procedures and Mechanisms – The Case of the United States", *Journal of Business Ethics*, 16, p. 349-356.
- McCabe D. M., Lewin D. (1992), "Employee voice: A Human Resource Management Perspective", *California Management Review*, 34, spring, p. 112-123.
- Mercier S. (2001), « Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises ? », *Revue Française de Gestion*, n° 136, novembre-décembre, p. 62-69.
- Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Repères, n° 263, La Découverte.
- Mercier S., Muller R. (2002), *Les systèmes de recours internes : outils de justice procédurale ou maîtrise de la communication sur le conflit interpersonnel ?*, in *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Réseau des IAE, Economica, p. 275-286.
- Meyer J., Rowan B. (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, p. 340-363.
- Muller R. (2005), *La fonction de tiers et ses représentants dans le conflit interpersonnel*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion : HEC, Paris.
- Morin E. (1984), *Sociologie*, Fayard, Paris.
- Near J. P. , Dworkin T. M. (1998), "Responses to Legislative Changes : Corporate Whistleblowing Policies", *Journal of Business Ethics*, 17, p. 1551-1561.
- Near J. P., Dworkin T. M., Miceli M. P. (1993), "Explaining the Whistleblowing Process: Suggestions from Power Theory and Justice Theory", *Organization Science*, 4(3), p. 393-411.
- Near J. P., Miceli M. P. (1985), "Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, 4, p. 1-16.
- Polanyi K. (1983), *La grande transformation*, Gallimard, Paris.
- Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Cambridge.
- Rojot J. (1992), « Déontologie et gestion des ressources humaines », in *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, La Bruslerie H. (de), coord., p. 117-139.
- Rowe M. P., Baker M. (1984), « Are You Hearing Enough Employee Concerns? », *Harvard Business Review*, 62, p. 127-135.
- Ruiz-Quintanilla S. A., Blancero D. (1996), "Open Door Policies: Measuring Impact Using Attitude Surveys", *Human Resource Management*, 35(3), p. 269-291.
- Schein E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

- Scott W. R. (2001), *Institutions and Organizations*, Sage Publications, 2<sup>nd</sup> edition.
- Selznick P. (1957), *Leadership and Administration*, Harper and Row, New York.
- Stimec A. (2001), *La médiation et l'entreprise. Facteurs de développement et réceptivité à la médiation chez les cadres*. Thèse de Doctorat, Université Panthéon-Sorbonne, Paris.
- Thévenet M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- Trompenaars F. (1993), *Riding the Waves of Culture*, Londres, Nicolas Brealey Publishing.
- Victor B., Cullen J. B. (1988), "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, 33, p. 101-125.
- Zucker L. G. (1988), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Library of Congress, p. 71-98.
- Zukin, DiMaggio (1990), *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.