

MODES ALTERNATIFS DE GESTION DES CONFLITS DANS L'ENTREPRISE,

LE CAS IBM

Alice LE FLANCHEC
Professeur, IAE de Metz
Téléphone : 01 47 83 27 68
flanche@laposte.net

Jacques ROJOT
Professeur, Université Paris 2
rojot@wanadoo.fr

Résumé :

Les modes alternatifs de résolution des conflits (ADR) sont largement développés dans les pays Nords Américains. A l'opposé, ils sont relativement peu utilisés encore aujourd'hui en France, même si un certain nombre d'initiatives voient le jour récemment. Après avoir décrit les systèmes de relations professionnelles en France et aux Etats Unis et examiné la place respective des ADR, nous présentons les résultats d'une enquête (203 questionnaires) menée auprès d'IBM France qui a mis en place de longue date un dispositif dit de la « porte ouverte » qui permet aux collaborateurs de recourir à une médiation/arbitrage interne en cas de différend dans les relations du travail. L'enquête étudie alors la perception des salariés quant à ce dispositif. Elle fait apparaître globalement que la médiation est très majoritairement considérée comme étant source de justice procédurale, mais elle engendre également des inquiétudes. Toutefois, les résultats ne sont pas homogènes. Il convient de distinguer deux populations, selon le degré d'information des salariés par rapport au dispositif. Ainsi, ce sont les salariés « sous informés » qui expriment le plus de craintes et perçoivent un impact plus faible sur la justice.

Mots clés : négociation, conflits, médiation, arbitrage, justice

Certains Modes Alternatifs de Résolution des Conflits (plus souvent connus sous leurs initiales anglo-saxonnes ADR) sont couramment utilisés dans les pays Nord Américains. Il s'agit notamment de la médiation et de l'arbitrage. Sur le plan conceptuel, il convient de distinguer ces deux notions. Selon Hubert Touzard (1977, p.87) la médiation correspond à « *une négociation entre parties adverses en présence d'une tierce partie, neutre, dont le rôle est de faciliter la recherche d'une solution au conflit* ». Ainsi, le médiateur est un facilitateur, qui cherche à restaurer le dialogue entre les parties et à rétablir la confiance. Mais il n'est pas un arbitre car il n'a pas le pouvoir de trancher sur le fond.

Par ailleurs, dans la réalité, les modes de règlements alternatifs des conflits (ADR) se mettent la plupart du temps en place selon des modalités complexes. Stimec (2004) indique qu'il existe aux Etats Unis des formes hybrides de type « Med Arb » dans lesquels le tiers tente de rapprocher les parties en agissant comme médiateur, et en cas d'échec, il rend un arbitrage. Il existe également des systèmes « Arb Med » où le tiers rend un avis que les parties ont le droit de renégocier entre elles, et avec l'aide du tiers mais qui s'imposera en cas de désaccord.

Quoi qu'il en soit, ces modes alternatifs de règlement des conflits sont très peu usités en France dans les relations du travail (bien qu'on les retrouve fréquemment – de manière paradoxale – dans d'autres domaines tels que ceux de la famille ou des relations clients). Il est alors intéressant de noter l'apparition récente de certaines expériences de ce type en France, dans le domaine des relations du travail. C'est le cas par exemple du dispositif dit « d'appui au dialogue social » mis en place par l'ANACT (*Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail*) qui permet à des petites et moyennes entreprises de recourir à l'intervention de tiers en cas de conflit, pour faciliter le rétablissement de la confiance et améliorer le climat social (XXX¹ 2006a). C'est également le cas de SFR Cegetel qui a signé en 2002 un accord collectif permettant de recourir à un médiateur interne en cas de conflit dans les relations du travail au sein de l'entreprise (XXX, 2006b ; 2005). Toutefois, à l'exception de ces quelques cas, les expériences concrètes de recours à la médiation et/ou l'arbitrage dans les conflits du travail au sein de l'entreprise sont très rares en France.

Il nous a alors semblé intéressant de centrer notre attention sur la filiale française d'une entreprise américaine, à savoir IBM, qui a mise en place de longue date un système de médiation/arbitrage interne, afin d'étudier la perception qu'ont les salariés français de ce mode de résolution alternatif des conflits, traditionnellement Nord Américain. Nous avons alors réalisé une étude quantitative par questionnaire auprès des salariés d'IBM France afin d'analyser leur perception du programme dit de la « porte ouverte ».

Dans un premier temps, nous décrivons les différences de systèmes de relations professionnelles en France et aux Etats Unis afin d'expliquer la place respectivement accordée aujourd'hui aux modes alternatifs de résolution des conflits dans l'un et l'autre de ces pays. Dans un second temps, nous présentons la problématique de recherche et sa méthodologie. Dans un troisième temps, enfin, nous présentons les résultats empiriques de l'enquête réalisée auprès de 203 salariés d'IBM France.

1. La place des Modes Alternatifs de Résolution des Conflits (ADR) en France et aux Etats Unis

Les modes alternatifs de résolution des conflits ont une très faible place dans le système de relations professionnelles français, contrairement aux Etats Unis.

¹ La référence est volontairement masquée afin de permettre l'anonymat de la proposition de communication

1.1. Les relations professionnelles en France

Le système de relations professionnelles en France comporte aujourd'hui un certain nombre de spécificités, qui le différencie singulièrement des systèmes en vigueur dans les autres pays.

La France est tout d'abord marquée par un faible taux de syndicalisation qui est globalement inférieur à 10%, ce qui est un des taux parmi les plus faibles au niveau mondial.

Ensuite, la France se caractérise par un pluralisme syndical concurrentiel, où non seulement 5 grandes organisations de salariés sont en concurrence les unes avec les autres, mais en plus de nouveaux syndicats se développent, tels que l'Union nationale des syndicats autonomes (UNSA) ou l'Union Syndicale Solidaire par exemple (on parle aujourd'hui « d'émiettement syndical »). Le monopole syndical français repose sur le concept de présomption irréfragable de la représentativité. Seuls les syndicats représentatifs sont habilités à négocier. Cinq organisations syndicales sont reconnues représentatives de droit par l'arrêté du 31 mars 1966 : la CGT (Confédération Générale du Travail), la CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail), la CFTC (Confédération Française des travailleurs Chrétiens), FO (Force Ouvrière) et la CFE-CGC (Confédération Générale des Cadres). Les autres organisations syndicales pourront rejoindre la table de négociation si elles sont aptes à justifier de leur représentativité. Cette situation n'est pas la plus répandue. Dans nombre de pays Européens, soit le pluralisme syndical est modéré soit il est moins concurrentiel, c'est-à-dire qu'une ou deux grandes organisations sont dominantes ou bien plusieurs organisations sont présentes mais elles sont représentatives de types de salariés distincts (on parle de monopole catégoriel).

Enfin, en France on distingue maintenant quatre niveaux de négociation : le niveau interprofessionnel, le groupe, la branche et l'entreprise. Ceci est le cas depuis que la loi sur le dialogue social dite Fillon, du 3 mars 2004, apporte des changements majeurs dans le domaine. Aussi, elle remet en cause la hiérarchie des niveaux de négociation. La règle voulait qu'un accord de branche ne puisse qu'améliorer un accord interprofessionnel et qu'un accord d'entreprise ne puisse qu'améliorer un accord de branche. Pour être impératif, un accord doit désormais spécifier noir sur blanc son caractère obligatoire. Les dérogations vont donc être possibles, à l'exception de quatre sujets : les salaires, les classifications, la prévoyance et le financement de la formation professionnelle. La loi prévoit cependant que les accords conclus avant l'entrée en vigueur de la réforme continuent de s'imposer aux niveaux inférieurs (branches et entreprises). Dis autrement, l'accord de branche reste impératif dans trois domaines : la fixation des salaires minima, les grilles de classification ainsi que les mécanismes de mutualisation des financements (prévoyance, formation professionnelle). Dans tous les autres cas, l'accord d'entreprise pourra déroger à l'accord de branche, sauf si celui-ci en dispose autrement, c'est-à-dire s'il spécifie son caractère obligatoire.

La loi de 2004 met également en place de nouveaux critères de représentativité pour la validation des accords. Il ne suffit plus seulement de la signature d'un seul syndicat représentatif pour rendre applicable un accord d'entreprise : à ce niveau, il faut à tout le moins qu'il n'y ait pas d'opposition des syndicats représentant la majorité des salariés en nombre de votants aux élections professionnelles. Dans la branche et au niveau national, une majorité en nombre d'organisations pourra s'opposer à un accord minoritaire.

Dans ce contexte, la médiation et/ou l'arbitrage occupent en France une place limitée dans la gestion des conflits du travail (bien qu'elle soit par ailleurs plus développée dans le domaine familial ou commercial par exemple). En effet, il y a trois manières de recourir à la médiation, l'arbitrage ou encore la conciliation : (1) la voie judiciaire (2) la voie code du travail et (3) la voie conventionnelle.

En ce qui concerne la voie judiciaire, l'article L 511-1 du code de travail prévoit que « *les conseils de prud'hommes, juridictions électives et paritaires, règlent par voie de conciliation les différends qui peuvent s'élever à l'occasion de tout contrat de travail soumis aux dispositions du présent code entre les employeurs, ou leurs représentants, et les salariés qu'ils emploient. Ils jugent les différends à l'égard desquels la conciliation n'a pas abouti* ». Par conséquent, dans le cadre des conflits individuels du travail, le recours judiciaire devant le tribunal des Prud'hommes prévoit une conciliation préalable obligatoire, toutefois, les cas de conciliation totale sont relativement rares (Ray, 2006).

Il existe également dans le cadre de la loi du 8 février 1995 une possibilité de médiation judiciaire (conflits individuels ou collectifs). Dans ce cas, le médiateur est nommé par le juge. En cas d'échec de la médiation, la procédure judiciaire reprend. A nouveau, ce type de médiation est relativement rare, concernant les conflits du travail.

Concernant la voie code du travail, il existe de longue date (lois de 1936, 1950 et 1982) des possibilités de recours à la conciliation, à la médiation et à l'arbitrage, dans le cadre des conflits collectifs du travail, en accord avec les articles L 523 à L 525 du Code du Travail. Cependant, elles sont aujourd'hui facultatives et peu utilisées dans la pratique (Naulin,1998).

Enfin, en ce qui concerne la médiation conventionnelle, une convention collective ou un accord collectif peut prévoir valablement une procédure contractuelle de médiation soit après une phase de conciliation soit directement. Les modalités conventionnelles sont libres mais avec deux limites. Premièrement, elles ne doivent pas être contraires aux règles générales du droit. Deuxièmement la médiation ne peut concerner que les conflits d'intérêts et non les conflits sur l'interprétation du droit.

Par conséquent, il apparaît que malgré l'existence de certaines procédures permettant de recourir à la médiation ou l'arbitrage dans le domaine des conflits du travail, non seulement son utilisation, en pratique, est faible en France dans le cadre judiciaire mais, en plus, elle est très peu développée au sein des entreprises.

1.2. Les relations professionnelles aux Etats Unis

Le modèle de représentation des salariés aux Etats unis constitue depuis longtemps une curiosité, vu depuis l'Europe. Il ne partage que très peu de caractéristiques avec les mouvements sociaux que nous connaissons en France. Le modèle syndical qui a prévalu et qui s'est stabilisé avec le "New Deal" dans les années 1930 présente des traits très originaux. Ceux-ci sont encore dominants, malgré des pressions très fortes et des germes d'innovation.

Le modèle privé traditionnel² est de type "tout ou rien". Il peut être nettement divisé entre secteur "syndiqué" et secteur "non-syndiqué".

Le secteur syndiqué est historiquement caractérisé par une représentation active des intérêts des salariés par un seul syndicat. Le point central du système est l'accord collectif et sa négociation, qui une fois passé, après des conflits parfois très durs, règle minutieusement leurs droits et devoirs pour sa durée. D'autre part l'obligation de paix règne pendant sa durée. Le droit de grève est abandonné par le syndicat et les salariés et une procédure minutieuse de griefs culminant en arbitrage neutre tranche les disputes. Par ailleurs l'accord peut prévoir la perception directe des cotisations syndicales sur les salaires (check-off), ainsi que de n'employer que des salariés qui acceptent de se syndiquer après embauche (union-shop, dans les Etats où cette clause est légale). Des accords collectifs aussi détaillés et à contenu aussi concret ne peuvent être passés et administrés efficacement qu'à un niveau proche du terrain,

² Le secteur public présente des particularités non développées ici.

celui de l'unité de production, établissement ou entreprise.

L'échelon syndical le plus important est celui, intermédiaire, du syndicat national, plus ou moins équivalent à la Fédération en France, toutes choses égales entre elles. Ces syndicats nationaux sont regroupés dans une Confédération, l'AFL-CIO.

Le secteur non-syndiqué traditionnellement s'oppose presque complètement au secteur syndiqué. Sa principale caractéristique est la totale absence de représentation des salariés et la quasi totale liberté d'action, vue d'Europe, des employeurs dans leur entreprises quand aux traitement des salariés. Cette liberté ne connaît que peu de limites. Traditionnellement, celles auto imposées naissent du désir des employeurs d'éviter une possible syndicalisation en offrant salaires et conditions supérieures ou au moins équivalentes à celles du secteur syndiqué, résultant en fait de l'extension hors du secteur syndiqué du "pattern effect". Des limites externes sont constituées des contraintes d'ordre légal s'appliquant à l'ensemble du secteur privé, syndiqué et non syndiqué. Or, même si, par application d'un article de la constitution visant le commerce inter états, celles-ci sont pour l'essentiel issues du droit fédéral et donc largement homogènes, elles sont néanmoins très restreintes, vu d'Europe. Aucune représentation des salariés n'est constituée par la loi et l'activité législative normative substantielle du gouvernement fédéral dans le domaine des relations professionnelles et de la protection sociale s'est traditionnellement restreinte à peu de champs, étant mis à part l'établissement des règles formelles régissant l'interaction des partenaires sociaux : la fixation du salaire minimum et des horaires maximum, la discrimination en matière d'emploi, la sécurité au travail et l'établissement d'une indemnité chômage et d'une couverture retraite. Dans chacun de ces domaines l'interventionnisme de l'Etat est, en moyenne, bien inférieur à la situation dans un pays d'Europe continentale. A l'exception de quelques textes plus récents, dont l'impact en pratique est assez limité, cette réglementation constitue l'essentiel des obligations légales auxquelles doit satisfaire un employeur en l'absence d'un syndicat vis-à-vis de ses salariés.

Le choix entre représentation détaillée, et uniquement par un syndicat, et absence totale de représentation appartient à la collectivité des salariés d'une "unité de négociation", découpée dans l'entreprise par un organisme Fédéral, le National Labor Relations Board, qui administre le système juridique mis en place pendant la période du "New-deal". Celui-ci repose sur quelques idées fortes : la garantie de la liberté pour le syndicat de tenter de syndiquer les salariés des entreprises divisées en "unités de négociation" pertinentes, corrélée avec l'obligation pour l'employeur de ne reconnaître aux fins de négociation d'un accord collectif qu'un seul syndicat, soit spontanément sur demande des salariés, soit qui, dans une élection, a remporté plus de la moitié des suffrages des salariés de l'unité de négociation. L'interdiction formelle est faite à l'employeur de s'immiscer, de quelque manière que ce soit dans les activités de type syndical et le fonctionnement d'un syndicat. L'exclusivité de juridiction entraîne l'existence d'un seul syndicat local, représentant ipso facto et obligatoire de tous les salariés, par unité de négociation. Enfin, certaines pratiques, déclarées inéquitables ou inacceptables ("unfair") en matière de relations professionnelles sont interdites aux employeurs et aux syndicats.

Cet équilibre traditionnel a été remis en cause par des changements profonds, posant le problème, mais sans l'avoir résolu, de la représentation des salariés non syndiqués.

D'abord, Le taux de syndicalisation a chuté considérablement. Il avait atteint 35,5% de la population active en 1945 et il est tombé à 13,5% en 2001, (9% dans le secteur privé et 37,4% dans le secteur public, alors que le poids traditionnel était inverse). Ce déclin a longtemps été partiellement caché dans ses conséquences immédiates par la structure des unités de négociation et l'augmentation de la population active et donc le nombre absolu de salariés

syndiqués. Ensuite, les employeurs ont adopté une politique proactive. D'une part les employeurs américains, très généralement, n'ont jamais hésité, ni à affirmer qu'un syndicat n'était ni utile ni nécessaire, ni à mener une action anti syndicale ouverte, assumée, vive et concertée. D'autre part, la direction a toujours été un acteur essentiel en matière de relations professionnelles, mais les années 1980 et 1990 lui ont donné un caractère dominant dans les entreprises. Des textes législatifs d'importance toute relative sont intervenus. D'une part, ils limitent la possibilité des employeurs d'utiliser les "détecteurs de mensonge" (polygraphs) tant pour l'embauche que l'usage en cas de faute, mais facilitent et encouragent l'emploi dans les mêmes circonstances de tests de détection de l'usage de drogues. D'autre part, ils imposent aux employeurs d'avertir 60 jours avant la fermeture d'une usine ou installation ou un licenciement massif, sans autre obligation et avec des exceptions, et ils facilitent les actions en cas de discrimination et renforcent les droits des handicapés.

Des éléments d'adaptation sont cependant apparus. L 'AFL-CIO, a impulsé des changements de politique en rupture avec sa tradition. D'une part un rapprochement avec le parti démocrate a été amorcé à la fin des années 1980. D'autre part un comité sur l'évolution du travail, constitué de façon interne a évalué et proposé un certain nombre de modifications stratégiques, telles la représentation de travailleurs non syndiqués. Une politique agressive de syndicalisation en a résulté depuis, avec un budget accru à cet effet, des efforts renouvelés d'organisation des entreprises non syndiquées et le recours à des tactiques non plus basées sur les modes classiques d'intervention, mais la pression indirecte sur une base communautaire ou régionale et conjointement avec des mouvements civiques et religieux. Par ailleurs quelques grandes grèves ont abouti à des reconnaissances de syndicats ou à des accords collectifs pilotes (UPS). Cet effort a sans doute ralenti la décline, sinon du taux de syndicalisation, du moins des effectifs totaux syndiqués qui restent depuis deux ans stables au-dessus de seize millions.

Cependant, en rupture encore plus accentuée avec la tradition, un mouvement s'est déclenché prônant activement la coopération syndicat-employeur, par exception au climat conflictuel régnant normalement dans le secteur syndiqué. Cette coopération recouvre des formes variées allant de l'actionnariat salarié (jusqu'à la majorité des actions comme à United Airlines) aux cercles de qualité en passant par l'amélioration conjointe de la qualité de la vie au travail, la représentation des syndicats aux Conseils d'Administration, l'implication des salariés dans les prises de décision et d'autres modes de participation. En particulier les modèles d'implication des salariés et de groupes de travail rencontrent un succès croissant. Les exemples les plus souvent cités sont ceux des usines Nummi et Saturn dans l'industrie automobile (General Motors), National Steel, Xerox et Scott paper dans l'industrie manufacturière.

En conclusion, la représentation des salariés aux USA est plus fragmentée qu'elle ne l'a jamais été, avec une grande diversité de situations entre le secteur syndiqué traditionnel, qui rétrécit, et les systèmes de représentation issus des initiatives nouvelles, soit de coopération syndicat et employeur, soit de tentatives des employeurs d'éliminer les syndicats.

Dans ce contexte, il existe aux Etats Unis, une tradition de recours fréquents à des modes Alternatifs de Résolution des Conflits ou (ADR), c'est à dire au recours à la médiation ou l'arbitrage pour régler les différends dans l'entreprise. Dans le secteur syndiqué, la forme de l'arbitrage de griefs, prévue à la convention collective, est dominante. Dans le secteur non-syndiqué diverses formes allant de l'arbitrage hors syndicat à la médiation interne ont été mises en place par nombre d'employeurs. Ces pratiques, issues du système de relations professionnelles spécifiques sont donc fortement différentes de la France. C'est dans ce contexte que nous nous intéressons à la capacité d'adaptation et de développement de ces modes alternatifs de résolution des conflits en France. Il nous semble en effet pertinent, ayant au préalable situé la procédure dans son cadre nord-américain, d'examiner son impact sur des

salariés français.

2. Problématique de recherche et méthodologie

2.1. Une étude l'impact des procédures alternatives de résolution des conflits sur la justice procédurale et la prise en compte des inquiétudes qu'elles peuvent susciter

Notre problématique de recherche consiste à s'interroger sur l'impact, dans l'entreprise, d'une pratique de médiation-arbitrage dans la gestion des conflits quotidiens du travail. Notamment, nous étudions son impact sur la justice procédurale au sein de l'entreprise (Thibaut et Walker, 1975 ; Lind et Tyler, 1988) ainsi que les inquiétudes potentielles qu'elle peut susciter (Stimec, 2004 ; XXX, 2006).

On parle de justice procédurale lorsque le sentiment de justice perçu par le salarié par rapport à la décision qui est prise à son encontre, dépend plus de la manière dont la décision est prise que du résultat lui-même de la décision. Pour étudier l'impact de la médiation/arbitrage sur la justice procédurale, nous intégrons au questionnaire non seulement des questions globales mais aussi différentes questions relatives à chacune des dimensions de la justice procédurale selon la typologie de Roberts et Gleason (1994). Ces auteurs distinguent 6 dimensions de la justice procédurale :

Le contrôle de la représentation : fait référence à l'opportunité qui est offerte au salarié de pouvoir influencer la décision au cours du processus. Lorsque la décision est prise par une tierce partie, il peut s'agir pour le salarié du fait de pouvoir présenter ses arguments et points de vue à cette tierce partie, avant que la décision ne soit prise.

La cohérence du traitement : correspond à la conformité du traitement de l'individu avec ce qui est habituel. Ainsi, elle peut être mesurée par le sentiment qu'à le salarié d'être traité d'une manière similaire à la manière dont les autres salariés auraient été traités dans les mêmes circonstances. Elle peut également être mesurée par rapport à l'expérience passée de l'individu dans des circonstances jugées similaires.

La convenance éthique : correspond au fait que la décision est prise selon une procédure où le salarié est reconnu dans sa dignité et ses valeurs individuelles. Il a le sentiment que le décideur n'a pas traité son cas avec négligence, indifférence ou manque de respect et que ses droits sont pris en compte.

L'impartialité : fait référence à l'impartialité et l'honnêteté de la part de celui qui prend la décision pour considérer le cas de manière objective et non dans le cadre de préjugés ou stéréotypes qui seraient source de comportement discriminatoire.

La fidélité : elle concerne le fait que le décideur dispose d'une information suffisante pour pouvoir prendre une décision juste.

La rectification : elle représente le fait que le processus de décision comporte une possibilité d'appel ou de recours en cas de désaccord avec la décision prise.

En ce qui concerne les inquiétudes susceptibles de naître d'un dispositif de médiation/arbitrage, nous nous intéressons, compte tenu des travaux antérieurs (XXX, 2006) à la neutralité du tiers intervenant, aux craintes de sanction en cas de recours au dispositif et au poids des usages.

2.2. La « porte ouverte » d'IBM

La Computing Tabulating Recording a été créée en 1911 à Endicott aux Etats Unis. C'est en

1924 qu'elle devient IBM (International Business Machine). IBM représente aujourd'hui un chiffre d'affaires mondial de 14,185 milliards de dollars (2005) et emploie 60,000 personnes dans 160 pays.

Pourquoi avoir choisi de nous intéresser à IBM France ? Parce qu'il existe de longue date au sein d'IBM une pratique dite de la « porte ouverte » qui permet au collaborateur, s'il s'estime traité de manière inéquitable, de saisir un « executive » (manager) pour lui faire examiner son grief. Ce dispositif nous intéresse particulièrement puisqu'il correspond à l'application, dans un contexte français, d'un mode de résolution alternatif des conflits à l'origine Nord Américain.

Nous décrivons ci-après les modalités pratiques de mise en œuvre du programme de la « porte ouverte » :

- La demande doit concerner des faits tels que les mesures disciplinaires, les rémunérations, la carrière, la note PBC, le harcèlement et autres. Sont exclus les orientations techniques, les avantages sociaux et autres.
- La difficulté doit avoir été soumise au préalable à deux niveaux de management et rester non résolue.
- Enfin, la demande doit être formulée dans les 90 jours suivant le fait générateur contesté.

Le salarié notifie alors sa demande par écrit auprès d'un manager de son choix. Celui-ci dispose d'un délai de 45 jours pour mettre en œuvre une enquête, recueillir le point de vue du collaborateur, de deux managers minimum et d'autres personnes en cas de besoin et enfin prendre une décision qu'il notifiera au collaborateur et à son management. Il bénéficie pour cela du soutien du « coordinateur » de la porte ouverte, personne nommée par le PDG, gardien des principes d'équité et de confidentialité de la porte ouverte.

Dans la mesure du possible, la Porte ouverte doit être traitée personnellement par le manager auquel elle a été adressée. En cas d'impossibilité, il peut cependant proposer de déléguer l'enquête à une autre personne qualifiée, nommée « enquêteur ». Cet enquêteur doit être situé en dehors de la ligne hiérarchique directe du collaborateur et ne pas être impliqué dans le problème. Enfin, à l'issue de la procédure, il existe une possibilité d'appel de la décision.

Notons que le dispositif de la « porte ouverte » se situe tout à fait dans ce cadre de ce que nous avons identifié précédemment comme de la médiation/arbitrage (système hybride). En effet, il peut y avoir à la fois une tentative de rapprochement entre les parties et une possibilité de prise de décision unilatérale en cas d'absence d'accord. Finalement, il s'agit d'une procédure d'appel des décisions managériales dans l'entreprise, plus qu'une médiation au sens strict.

Enfin, on peut également préciser que 26 demandes de « porte ouverte » ont été formulées au premier semestre 2003 et que la décision a été favorable aux collaborateurs dans près de 35% des cas. Ceci montre que la porte ouverte ne représente, dans les faits, qu'un nombre très faible de recours effectifs. Néanmoins, cela ne réduit en rien son impact potentiel sur la justice procédurale au sein de l'entreprise.

2.3. Méthodologie de l'enquête

L'étude s'appuie sur la diffusion d'un questionnaire auprès du personnel d'IBM. Ainsi, 1000 questionnaires ont été diffusés à un échantillon aléatoire de salariés d'IBM France entre novembre et décembre 2006. Le taux de retour a été de 20,3% conduisant à un échantillon de

203 personnes sur lequel se base cette étude (cela correspond au nombre de questionnaires exploitables retournés par les salariés). La population totale d'IBM étant d'environ 10,000 salariés, cela représente un échantillon de 2% de la population totale, ce qui est relativement faible et induit une validité externe limitée de l'étude. Néanmoins, un certain nombre de conclusions peuvent être tirées avec une relative certitude. Les questions posées sont la plupart du temps (à l'exception de quelques questions nominales et d'une question libre en fin de questionnaire) exprimées sous la forme d'échelles de Likert en 6 points et sans point neutre (de « tout à fait d'accord » à pas du « tout d'accord »).

En ce qui concerne l'échantillon, notons globalement une sur-représentation des hommes par rapport aux femmes dans notre échantillon. Ainsi, 75% des répondants sont des hommes contre 19% de femmes. Par ailleurs, la moyenne d'âge de notre échantillon s'élève à 45 ans. Cela représente une population « installée » dans la vie professionnelle. Ceci est en rapport avec la structure générale de la population d'IBM France. Ensuite, Les salariés interrogés travaillent au sein du groupe IBM de longue date dans l'ensemble. Ainsi, la moyenne de la durée de travail au sein d'IBM s'élève à 18,5 ans. On observe également que 43% des répondants travaillent chez IBM depuis plus de 20 ans. Par conséquent, il s'agit d'un échantillon qui a l'habitude du fonctionnement de l'entreprise et il est donc pertinent par rapport à l'étude de la connaissance du dispositif de la « porte ouverte » qui existe de longue date au sein du groupe. Ce chiffre semble d'ailleurs relativement proche de la structure globale d'IBM France en termes d'ancienneté.

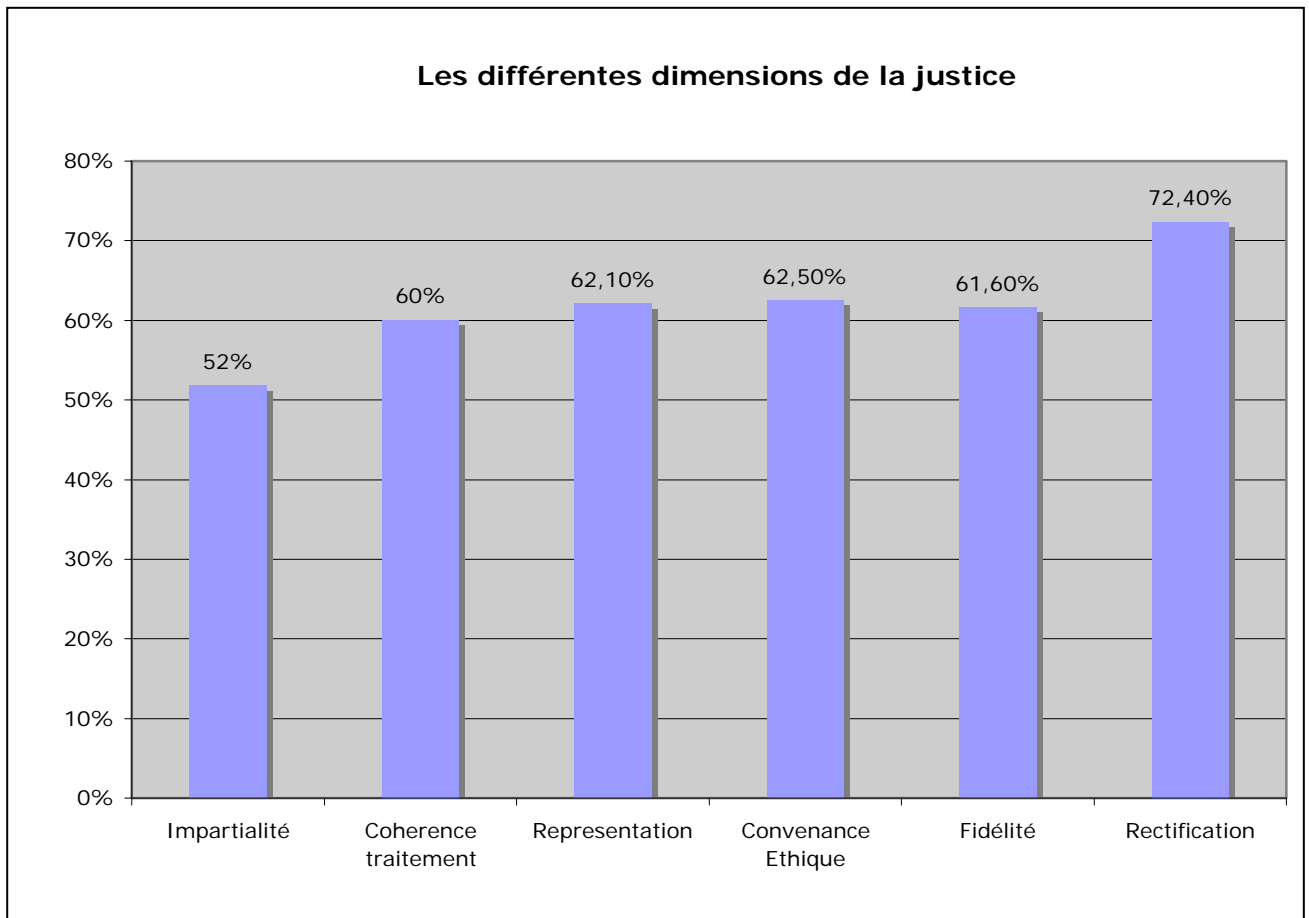
3. Résultats de l'enquête

3.1. La « porte ouverte » est source de justice procédurale

Tout d'abord, pour la très grande majorité des salariés ayant répondu, le principe de l'existence de la « porte ouverte » est **une garantie de justice et d'équité**. Ainsi par exemple, pour 71% des répondants « *la politique de la porte ouverte d'IBM favorise une plus grande justice au sein de l'entreprise* ». De plus, pour 64,1% des répondants, « *l'existence du programme « porte ouverte » traduit la volonté d'IBM de gérer les différents ou conflits avec respect et équité* ».

Lorsqu'on analyse les différentes dimensions de la justice procédurale (tableau 1), il apparaît des différences sensibles. Ainsi, c'est la dimension « rectification » qui est la plus fortement perçue (72%) et l'impartialité qui est la plus faiblement ressentie (quoique toujours majoritairement – à 52%). Ceci signifie d'une part que la « porte ouverte » est d'abord considérée comme une possibilité alternative d'appel des décisions hiérarchiques et d'autre part que les risques de préjugés et de stéréotype dans la prise de décision ne sont pas totalement écartés (ce qui n'est pas sans rapport avec les inquiétudes vis à vis de la neutralité du médiateur exposées plus loin).

Tableau 1 : Les six dimensions de la justice procédurale



Enfin, observons que 57,1% des répondants considèrent qu'ils « accepteraient mieux une décision, même si elle leur est défavorable, après une porte ouverte ». Cela confirme l'impact de ce programme en termes de justice procédurale au sein du groupe IBM.

3.3. La « porte ouverte » suscite des inquiétudes

Des inquiétudes vis à vis de la neutralité du tiers intervenant

Il apparaît majoritairement une certaine crainte des salariés vis à vis de la neutralité du « tiers intervenant » dans la procédure de la porte ouverte, qui en dernier ressort peut trancher le conflit. Ainsi, 65,1% des répondants sont « tout à fait d'accord » à « plutôt d'accord » avec l'affirmation selon laquelle « *je pourrais craindre que le manager Executive qui tranche le différend favorise le management à mes dépends* ». De plus, 62,6% des répondants sont en accord avec l'assertion suivante « *je pourrais craindre que le manager executive ne soit pas impartial* ». Enfin, le pourcentage est légèrement moindre concernant la troisième et dernière question mais les inquiets restent majoritaires : 51,2% sont « tout à fait d'accord » à « plutôt d'accord » avec l'affirmation selon laquelle « *je peux craindre que la personne qui tranche le différend ne soit pas véritablement neutre* ».

Les craintes de sanctions en cas de recours au dispositif

Il apparaît également une certaine inquiétude par rapport à l'utilisation du programme de la « porte ouverte ». Ainsi 62,6% des répondants sont « tout à fait d'accord » à « plutôt d'accord » avec l'idée selon laquelle « *utiliser la porte ouverte pourrait constituer un frein à*

ma carrière ». De manière similaire, 61,1% des répondants considèrent que « cela réduirait leurs chances d'évolution de carrière » et 72,8% estiment qu'ils « *pourraient craindre que cette démarche soit mal perçue et leur porte tort dans l'avenir* ». Enfin, 58,6% considèrent qu'elles « *encourent des risques de sanctions si elles utilisent le programme* ».

Le poids des usages

Malgré des avis partagés, on observe l'existence d'un certain poids des usages, comme frein au recours au programme de la « porte ouverte ». Ainsi, 57,6% des répondants sont « tout à fait d'accord à plutôt d'accord » avec l'assertion selon laquelle « *recourir à la porte ouverte irait à l'encontre de leurs habitudes* ». Les avis sont plus partagés sur d'autres questions. Ainsi, 48,3% des répondants considèrent que « *cette procédure n'est pas usuelle et que cela les gêne* » contre 44,8% qui pensent le contraire. De plus, 47,3% des répondants considèrent que « *recourir à cette procédure n'est pas quelque chose de classique et cela leur fait peur* » contre 48,7% qui pensent l'opposé. On peut en déduire qu'il y aurait deux populations opposées, de taille relativement semblable - au sein de notre échantillon - et qui auraient des avis contraires quant au poids des usages comme frein au recours à la médiation. Ceci nous invite à étudier différentes catégories de salariés qui pourraient percevoir un impact différent de la médiation.

3.4. La distinction entre salariés « informés » et « sous informés »

La population totale se scinde en deux groupes en fonction de l'information des salariés vis à vis du programme de la « porte ouverte ». En effet même si le principe général de l'existence du programme est connu à 63% (avec 20% de non répondants), un clivage à environ moitié-moitié se révèle entre ceux qui considèrent avoir assez d'information pour avoir un avis précis sur le programme (que nous qualifions de salariés « **informés** ») et ceux qui considèrent ne pas avoir suffisamment d'information pour avoir un avis précis (que nous qualifions de « **sous informés** »).

Cette distinction en deux populations, les « informés » et les « sous informés », est fructueuse car il apparaît que les « sous informés » sont aussi ceux qui expriment les craintes les plus fortes quant aux sanctions potentielles en cas d'utilisation du dispositif et les inquiétudes les plus élevées par rapport à la neutralité du tiers intervenant. Ils perçoivent aussi plus fortement le poids des usages comme un frein au recours à la porte ouverte. Ces « sous informés » ressentent également un impact sensiblement plus faible de la porte ouverte sur la justice et l'équité (tableau2).

Tableau 2 : La distinction en salariés « informés » et « sous informés »

Informés	Sous informés
Ils sont plus confiants dans le dispositif. Ils ressentent moins d'inquiétudes vis à vis de la neutralité du tiers intervenant et des sanctions potentielles en cas d'utilisation du programme. Ils subissent un poids des usages plus faible.	Ils ressentent plus d'inquiétudes vis à vis de la neutralité du tiers intervenant et des sanctions potentielles en cas d'utilisation du programme. Ils subissent un poids des usages plus fort. Ils perçoivent un impact plus faible sur la

Ils perçoivent un impact plus fort sur la justice et l'équité	justice et l'équité
---	---------------------

Cette relative méconnaissance par une forte proportion de l'échantillon des détails et sans doute de l'absence de données sur les conséquences du programme quand il est utilisé, hors expérience personnelle, explique sans doute, les craintes nettes et majoritaires sur l'ensemble de l'échantillon, concernant la neutralité du tiers intervenant et les conséquences pour la carrière et le traitement futur. Quoiqu'il en soit, ces craintes sont plus faibles sur le sous échantillon composé de salarié s'estimant suffisamment informés sur le dispositif, descendant même largement en dessous de la moyenne pour certaines questions.

Ainsi par exemple, seulement 43% des salariés que nous avons qualifiés « d'informés » estiment qu'ils « pourraient craindre que la personne qui tranche le différend ne soit pas véritablement neutre » contre 60% des « sous informés ». Autre exemple, seulement 51% des répondants « informés » répondent positivement à la question « *utiliser ce processus pourrait constituer un frein à ma carrière* » contre 77% des « sous informés ». Seulement 36% des salariés « informés » considèrent que « *cette procédure n'est pas usuelle et que cela les gêne* », contre 65% des salariés « sous informés ».

Tableau 3 : Comparaison entre salariés « sous informés » et « informés » - % et Chi 2

Je n'ai pas suffisamment d'information sur la porte ouverte pour avoir un avis précis

	% sous informés	% informés	
SANCTION : J'encours des risques de sanction si j'utilise ce programme	47%	30%	Khi2 =4,6 ddl = 1 p=0,033
NEUTRALITE : Je pourrais craindre que le manager executive qui tranche le différend favorise le management à mes dépends	77%	55%	Khi2 = 18,1 ddl =5 p=0,003
USAGE : Cette procédure n'est pas usuelle et cela me gêne	66%	36%	Khi2=21,6 ddl=5 p=0,001
EQUITE : l'existence de ce programme traduit concrètement la volonté d'IBM de gérer les différends ou conflits avec respect et équité	58%	69%	Khi2=18,1 ddl=5 p=0,003
REPRESENTATION : Je peux mieux exposé mon point de vue et être entendu avant qu'une décision finale me concernant ne soit prise	53%	70%	Khi2=21,4 ddl=5 p=0,001
RECTIFICATION : J'ai une possibilité d'appel des décisions prises par mon manager	70%	79%	Khi2=24,1 ddl=5 p=0,001
COHERENCE : Mon cas est traité de la même manière que les autres salariés, il n'y a pas de favoritisme	57%	68%	Khi2=19,5 ddl=5 p=0,002
CONVENANCE ETHIQUE : Mes problèmes sont pris au sérieux par l'entreprise et gérés avec dignité	60%	68%	Khi2=21,6 ddl=5 p=0,001
IMPARTIALITE : Les stéréotypes et préjugés dans	47%	61%	Khi2=22,9 ddl=5

les prises de décision managériales sont réduits			p=0,001
FIDELITE : Je pense que ce programme permet au manager executive qui décidera de disposer d'informations suffisantes pour prendre la meilleure décision	57%	67%	Khi2=16,3 ddl=5 p=0,006

% sous informés : correspond au % de personnes ayant répondu « tout à fait d'accord à pas du tout d'accord » à la question « *Je n'ai pas suffisamment d'information sur la porte ouverte pour avoir un avis précis* »

Parallèlement, ces différences s'expriment également par rapport au sentiment de **justice** puisque 58% des « sous informés » estiment que « *l'existence de ce programme traduit concrètement la volonté d'IBM de gérer les différends ou conflits avec respect et équité* », contre 69% des « informés ». On trouve aussi des liens significatifs entre le manque d'information et les différentes dimensions de la justice procédurale.

Ces résultats sont importants car il montrent à quel point l'information est importante et qu'un manque d'information sur les conséquences concrètes du dispositif peut avoir un impact sur son utilisation future et le sentiment qu'il induit tant positivement (en termes de justice) que négativement (en termes d'inquiétudes).

Conclusion

En synthèse, le principe du programme de la « porte ouverte » d'IBM est perçu très positivement par les salariés du fait de son impact sur la justice procédurale au sein de l'entreprise. Néanmoins, dans l'ensemble, son application soulève des interrogations, sans doute liées à l'absence d'informations précises et généralisées sur les conséquences de son utilisation par les salariés dans l'entreprise. Quoi qu'il en soit, il apparaît des différences marquées entre deux populations. Les collaborateurs les plus informés sur le processus sont les plus confiants et perçoivent un impact positif plus important notamment en termes de justice procédurale. A l'opposé, les salariés les moins informés sont les plus inquiets vis à vis de la neutralité du tiers intervenant et des sanctions potentielles en cas d'utilisation du programme. Ils subissent un poids des usages plus fort. Ceci est éclairant car il montre le rôle de l'information dans la perception, positive ou non, du dispositif et donc pour une part dans son efficacité. Un des résultats intéressant réside également dans l'analyse de ce que nous avons appelé le « poids des usages ». En effet, à priori, le recours à un tiers apparaît comme quelque chose d'inhabituel et engendre des réticences. Toutefois, ces inquiétudes se réduisent très fortement lorsque l'information sur le dispositif augmente. Dis autrement, la médiation/arbitrage ne fait pas partie des modes de gestion des conflits traditionnel dans les relations du travail, ils choquent dans au premier abord, mais peuvent être compris dès lors qu'ils sont explicités. Notons pour finir qu'il serait particulièrement intéressant de poursuivre cette étude en interrogeant les salariés d'IBM France dans d'autres pays et notamment en Allemagne ou dans les pays Nordiques où les systèmes de relations professionnelles sont encore très différents.

BIBLIOGRAPHIE

XXX (2006a) *Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation*, Industrial Relations / Relations Industrielles, Université de Laval, Canada, Vol 61, n°2

XXX (2006b) *Médiation, autonomie et justice procédurale*, Revue Négociations, de Boeck Université, n°2

XXX (2005) *Mediation within the French Industrial Relations Context – the SFR Cegetel case*, Negotiation Journal, Harvard Law School, Blackwell Publishing, Volume 21, n°4

LIND, E.A. and TYLER, T.R. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New-York, Plenum Books

NAULIN G. (1998), *Prévention et résolution des conflits du travail*, Avis adopté par le Conseil Economique et Social, 11 Février 1998

RAY J. E. (2006) *Droit du travail droit vivant*, Editions Liaisons, 15ème édition réactualisée

STIMEC, A. (2004), *La médiation en entreprise, faciliter le dialogue, gérer les conflits, favoriser la coopération*, Paris, Dunod

THIBAUT J. and WALKER, L. (1975) *Procedural Justice: A social psychological Analysis*, Hillsdale, N.J., Lawrence Elbaum Associates

TOUZARD, H. (1977), *La médiation et la résolution des conflits*, Paris, PUF