Gestion des relations sociales :

un observatoire des conflits individuels du travail

Isabelle BORIES-AZEAU, Alain BRIOLE et Anne LOUBES

Avec la réinterprétation du champ de la négociation sociale (Rojot, 1994), l'émergence du thème de la justice organisationnelle (SIRE & all, 1996) constitue sans doutes une évolution majeure de la GRH dans la révision de ses cadres de référence et d'action (Brabet, 1993).

Ces approches privilégient logiquement la dimension collective des relations sociales.

Une approche qui privilégie la dimension individuelle de la gestion des relations sociales peut-elle s'inscrire dans les mêmes cadres ? Quelle peut être la valeur de sa contribution à l'éclaircissement des questions posées aujourd'hui à la GRH par la gestion de l'entreprise? Les conflits individuels du travail, tels que les traitent les représentants des acteurs sociaux, à travers les instances spécialisées se situent à la limite de la tension entre deux logiques : logique organisationnelle et logique sociétale - où l'une est finalement évaluée à l'aune de l'autre. Une analyse du conflit dans le seul espace qui le fait émerger peut-elle contribuer à l'évolution de la gestion des relations sociales ?

CONSTITUTION D'UN OBSERVATOIRE DES CONFLITS INDIVIDUELS DU TRAVAIL

Réalisé dans le cadre d'une démarche de développement de la recherche appliquée du Crego-Beziers, le projet de recherche vise à créer un observatoire des conflits individuels du travail qui soit à la fois utile aux acteurs socio-économiques par l'information globale et pratique qu'il pourrait délivrer, et pertinent pour la recherche sur les relations sociales.

Un tel observatoire peut être constitué à partir des données accessibles relatives aux conflits sociaux qui sont traités par les tribunaux compétents. Deux ordres de problèmes sont immédiatement mobilisés par une démarche de ce type :

- celui que pose le retraitement d'informations, autrement dit l'utilisation de données secondaires,
- celui que pose le rapprochement de logiques d'action hétérogènes. Si le droit vient, à un moment donné, résoudre la tension inhérente au jeu de principes d'action différents dans l'entreprise (renvoyant eux-mêmes à des intérêts divergents), il ne peut que constater la permanence de cette dynamique dans l'entreprise où prime toujours la logique de l'organisation.

Droit et gestion des ressources humaines entretiennent des rapports ambivalents (Fredy, 1995) ; ce n'est toutefois pas dans cette problématique que s'inscrit ce projet de recherche ; le droit social fournissant à la GRH un cadre à la fois contraignant et habilitant, c'est en deçà des principes qu'il met en oeuvre que se situent nos investigations. Il s'agit, dans un premier temps, de caractériser les domaines de la GRH mis en jeu dans la genèse des conflits individuels du travail , soit au fond, de les caractériser du point de vue de la logique de l'organisation.

Si la gestion des conflits sociaux, à travers notamment la négociation sociale, a considérablement progressé ces dernières années (Rojot, 1995), c'est à l'évidence dans le domaine du conflit collectif. Le conflit individuel reste encore un objet assez opaque dans le champ de la GRH.
Le positionnement du conflit individuel (1) dans les savoirs de la GRH permet d'élaborer un cadre d'analyse (2) support aux investigations exploratoires. La première phase de ce projet est donc une phase de clarification.

La gestion individualisée et l'affaiblissement des syndicats induisent une évolution des politiques de relations professionnelles (Rojot,1995). L'individualisation des relations de travail entraîne l'apparition d'une multitude de conflits individuels au lieu de conflits généralisés avec des organisations ayant déjà regroupé, médiatisé et arbitré les revendications.

L'objet de notre étude repose sur les conflits individuels nés à l'occasion de la relation entre employeurs et employés, caractérisée par le contrat de travail.

Le processus d'apparition des conflit et litiges du travail peut résulter d'un conflit de représentations et d'intérêt dans le cadre du travail. En effet, la conception des relations professionnelles repose en France et plus généralement en Europe sur l'inévitabilité et la prédominance du conflit entre employeur et employés (J.F. Amadieu, J. Rojot 1996).

L'objectif n'est pas ici seulement de savoir comment gérer un litige à l'occasion du contrat de travail, mais d'élaborer une vision à la fois synthétique et complète des déterminants managériaux de ces litiges. Quelles sont les situations de travail qui peuvent aboutir à l'activation d'un conflit lors de la réalisation du contrat de travail ?

La problématique générale de ce projet est de type exploratoire ; elle peut se résumer par une question : *la constitution d'un savoir et d'un savoir faire en matière de gestion des conflits individuels du travail, s'inscrivant dans les cadres de représentation et d'action de la GRH, à partir du traitement des litiges par les instances juridiques est-elle possible ?*

Outre celui de sa faisabilité pratique[1], la conception d'un tel dispositif d'information pose trois problèmes majeurs :

- celui du positionnement du conflit, et particulièrement du conflit du travail, dans le champ des sciences de gestion, problème théorique ;

- celui de l'intégration des hypothèses que peut suggérer l'étude de la littérature dans un modèle de recherche finalisé, problème méthodologique ;

- celui de l'opérationnalisation du modèle, qui constitue sans doute l'écueil le plus important de cette démarche.

[1] Un tel dispositif n'a évidement de sens que s'il fournit aux acteurs socio-économiques une information pertinente ; l'accessibilité du dispositif fait donc l'objet d'une réflexion parallèle qui ne sera pas envisagée ici.

1. ANALYSE CONCEPTUELLE

1.1. Le conflit du travail dans les Sciences de gestion

Dimension pourtant inhérente aux activités humaines, le conflit est resté longtemps, dans le domaine de la GRH dans une position singulière, problématique, que l'on peut qualifier d'occultation : à la fois reconnu et, d'une manière ou d'une autre, nié pratiquement.

Dans les théories économiques générales, d'inspiration libérale ou marxiste, il finit par occuper approximativement la même place : celle d'une dimension à ce point fondamentale qu'elle est passée sous silence une fois posée (intérêts de classe divergents ou *flânerie*, point de départ néanmoins de la plupart des *théories de l'entreprise* (Gabrié & Jaquier,1995)).

Dans les théories classiques du management, le conflit ne peut être que le fruit d'un dysfonctionnement (Taylor, 1947), et cette conception, qui peut s'inscrire logiquement dans les cadres de l'analyse économique est reprise dans la plupart des courants ou des modèles qui constituent le Management des Ressources Humaines (Brabet, 1993).

Il faut attendre une période relativement récente pour voir le conflit devenir un objet d'étude en tant que tel ; on peut alors repérer trois courants majeurs : celui du comportement organisationnel, à partir des travaux de March & Simon (1958), celui des relations industrielles (Dunlop,1958), et dans son prolongement, celui que l'on peut appeler, très approximativement, le courant de la négociation (Rojot, 1995).

On peut succinctement résumer l'apport de ces divers courants au regard du problème qui nous occupe. Rapprochés des conceptions contractualistes de l'emploi, ils peuvent permettre d'élaborer un cadre spécifique à la recherche envisagée.

Rechercher une articulation entre des champs apparemment aussi éloignés relève pour nous d'une double nécessité :

- imposée par l'objet de recherche d'une part : le droit du travail traite du rapport salarial, c'est à dire d'une forme spécifique du contrat social dont il exprime la rationalité. Cette formalisation de l'exercice de la rationalité économique renvoie forcément aux principes qui fondent les théories économiques dominantes, fournissant la substance de toute argumentation (c'est d'ailleurs souvent à cela que pourrait se ramener l'intervention de l'instance juridique : réintroduire des principes dans des situations qui tendent à les évacuer).
- justifiée théoriquement : c'est au fond, dans le prolongement de l'argument précédent, éviter l'écueil de l'interactionnisme comme celui de la conception systémique (Chaskiel, 1996) des relations sociales.

1.1.1. Conflit et organisation

Comportement organisationnel. A partir de l'analyse du processus de décision sous rationalité limitée, March & Simon définissent le conflit comme la confrontation d'options différentes portées par les individus ou les groupes dans l'organisation ; les différentes dimensions du processus de décision permettent de dresser une typologie du conflit et, conséquemment, de ses modes de résolution.

Distinguant conflit intra-individuel, interindividuel et collectif, March & Simon considèrent qu'il est généré par une difficulté quelconque conduisant au blocage du processus de décision, les alternatives de choix envisageables se révélant soit inacceptables (les conséquences du choix, connues, ne sont pas satisfaisantes), soit incomparables (les conséquences du choix, connues, ne font émerger aucune préférence), soit incertaines (absence de connaissance des probabilités de réalisation des conséquences d'un choix).
Selon March & Simon, la perception du conflit entraîne un comportement de réduction du conflit, variable en fonction de ses caractéristiques génériques.

Cette analyse met clairement en évidence la dimension cognitive du conflit. Elle met également en évidence la prééminence du principe de coopération dans l'organisation.

Avec sa conception de l'organisation comme coalition politique, March aboutit à une vision systématique de ce phénomène (1962) : la résolution de conflit apparaît comme une activité permanente et essentielle de tout système social.

Il faut remarquer, dans cette conception, le statut singulier qui peut être octroyé à la négociation comme mode de résolution du conflit dans l'entreprise : affaiblissant la hiérarchie, par le marchandage inévitable qu'elle suppose, elle apparaît comme une mauvaise solution (March & Simon, 1958)[2]. Cela peut expliquer le processus d'externalisation du conflit, son traitement par d'autres instances étrangères à l'entreprise, particulièrement pour ce qui concerne le conflit individuel. Il apparaît bien, à un certain moment, comme une remise en cause du principe fondamental de coopération.

Les relations industrielles et la négociation. Le courant des relations industrielles confirme d'une certaine façon ce point de vue quand il met en lumière l'interaction forte entre acteurs économiques et acteurs politiques dans ce domaine (Dunlop, 1958).

Centré sur la dimension collective de la négociation, et donc du conflit, les études récentes dans ce domaine ont montré quelques évolutions importantes pour notre propos : la progression de la décentralisation de la négociation d'une part, et d'autre part l'évolution du processus dans une dynamique de contrat implicite (Amadieu, 1990).
Conséquences majeures de ces évolutions : le retrait relatif de l'état dans la négociation et le poids accru de l'employeur, corrélatif à un affaiblissement notoire des syndicats.

Changeant de mode, la négociation change également d'objet et porte plus systématiquement sur ce que l'on peut appeler, génériquement, les conditions de travail (Amadieu & Groux, 1996), et, par extension, les conditions d'emploi et leur individualisation.

Ces différentes approches s'intéressent exclusivement à la négociation collective ; elles fournissent néanmoins nombre d'éléments (liés aux conditions de travail, au sens élargi de cette notion) pour construire un référent de la gestion du conflit individuel, dont on voit bien qu'il passe par un retour à la notion de contrat.

1.1.2. Les théories contractualistes

Le conflit est fondamental dans les théories contractualistes, puisque c'est celui de la rationalité en acte au travers de la confrontation des intérêts divergents des individus sur le marché.

[2] Cela vient en réalité de la conception même du processus de décision, considéré comme une séquence : la négociation est une phase qui doit venir avant le choix. De fait, ici encore, le conflit individuel n'est finalement qu'une conséquence du dysfonctionnement du processus de décision.

Toutefois, conçus théoriquement pour décrire et expliquer le fonctionnement concret des structures économiques, ces théories ne s'arrêtent pas à la spécificité du conflit et ses modes de traitement[3].

Il est donc inutile de passer en revue l'ensemble des différentes théories qui ont pu s'élaborer autour de la notion de contrat ; qu'il s'agisse de la théorie du salaire d'efficience, de celle de l'économie du marché interne (Favereau, 1989) ou de la théorie de l'équilibre coopératif (Aoki, 1990) , le souci principal est de démontrer la primauté du fait organisationnel (d'Arcimoles, 1995) dans une visée théorique assez éloignée de notre objectif.

Dans un premier temps néanmoins, l'intérêt des analyses contractualistes est de fournir un cadre simple et formalisé, tel celui de la relation d'emploi, en la définissant comme une relation d'autorité, dont la portée opératoire va bien au de là de la conception néoclassique du contrat. Rationalité contractuelle (d'Arcymoles 1995) et relation d'emploi sont donc deux dimensions que l'on peut conserver dans la construction d'un dispositif de traitement du conflit dans une perspective managériale de gestion des ressources humaines.

La relation d'emploi. D'une certaine façon, la relation d'emploi, telle que la définit notamment H.Simon, permet d'abord d'éclairer la fonction ultime du contrat de travail : très schématiquement, c'est la forme d'échange qui, en situation d'incertitude doit permettre la satisfaction ultérieure maximale des deux parties, employeur et salarié (Simon, 1957) . Dans une vision de la rationalité à long terme, cette conception dépasse la seule dimension de l'efficacité en introduisant la dimension de la satisfaction du travailleur comme l'un des élément qui va à la fois justifier et accroître la complexité du contrat de travail ; son autre originalité est, à nouveau, d'évacuer théoriquement toute possibilité de conflit (Gabrié & Jaquier) : compte tenu de la complexité de l'échange au moment de l'accord, tout réside, pour Simon, dans la conclusion de l'accord ; l'exécution du contrat ne peut pas être problématique, et toute inexécution est un manquement au contrat initial. En raffinant le modèle d'analyse, l'économie des conventions (Salais, 1989) reste inscrite dans la même perspective ; la question qui nous occupe ici y est hors de propos .

Les théories de l'agence. Les théories de l'agence se construisent précisément pour partie sur le caractère problématique de l'exécution du contrat, dans le processus d'émergence de la firme, en réfutant la stabilité des préférences et des comportements des acteurs dans une rationalité à long terme (Alchian & Demsetz,1972), et en remettant au coeur de l'échange le principe exclusif d'efficacité qui, dans notre cas lie productivité et rémunération. Ces analyses s'ouvrent sur une problématique du contrôle chargé de résoudre les effets du conflit inhérent à l'exercice de la rationalité - et donc ne le traitent pas en tant que tel. On retiendra seulement, pour notre problème la mise en évidence de la relation : performance (entendue comme l'ensemble des modalités d'exécution et de résultat d'une tache quelconque)/ rétribution.

Tant par leur niveau d'abstraction (et leur usage de sujets générique, l'employeur, le salarié...) que par leur recours systématique à la rationalité économique, ces approches ne peuvent qu'évacuer la question de la permanence du conflit et de sa résolution (qui n'est pas leur préoccupation principale) et le renvoyer à l'espace du droit. Se trouve ainsi confirmée l'analyse faite très tôt par E. Durkeim des limites des théories contractualistes (1893) : le contrat ne peut fonctionner sans une instance supérieure susceptible d'en vérifier la légitimité et la validité ; l'échange n'est pas réductible à la seule interaction.

Il est dés lors logique qu'en s'autonomisant la gestion des conflits du travail obéisse finalement exclusivement à la logique juridique. Cette autonomisation est légitime, puisque le conflit

[3] Le conflit est soit dissous par la rationalité, soit résiduel et alors insignifiant théoriquement.

change d'institution ; elle est en même temps légitimante puisqu'ainsi est sauvegardé un principe clé de l'organisation, la coopération.

On peut alors interpréter l'intervention de la GRH comme une opération symbolique qui prépare et réalise une partie de cette transformation : le passage de la logique de l'organisation et de l'action à la logique de la société qui l'englobe.

Mais en rester là reviendrait à affirmer une autonomie injustifiée (et certainement injustifiable) d'une instance sociale pour une autre. Il faut donc dépasser la conception contractualiste de l'organisation.

1.2. Gestion du conflit du travail et GRH

Si l'on peut conserver de ces approches la problématique du contrat et son soubassement : la performance, son contrôle et sa rétribution, la question du traitement du conflit dans les cadres de référence de la GRH reste entière dans la mesure où, réduite à la confrontation judiciaire, elle se présente d'abord comme en rupture avec la dynamique et l'espace de l'organisation.

1.2.1. Au delà de l'approche contractualiste

L'observation empirique des faits peut permettre de proposer un autre agencement des dimensions qui caractérisent le conflit et sa gestion, et ainsi dépasser cette rupture.

On peut tout d'abord remarquer que, devant les tribunaux, les litiges du monde du travail font finalement l'objet d'un recodage : y est ré-interprété, dans les catégories du droit ce qui relevait d'abord des cadres de l'action dans l'entreprise; il est inutile d'insister sur la distorsion qui s'opère dans ce passage d'un champ à un autre.

On peut également relever que la rationalité du contrat y apparaît plutôt comme un recours discursif dans l 'argumentation des protagonistes du litige, qui vont s'appuyer sur un ensemble de règles et de normes sociales, de valeurs explicitées souvent seulement à ce moment-là (mais qui peuvent rester implicites) et qui vont bien au de là de la seule rationalité économique, dans une dynamique de la justification (Boltanski, 1992).

Le droit social fournissant à la GRH un cadre à la fois contraignant et habilitant (Giddens,1984), on peut considérer que le conflit du travail, dans sa genèse, reste inscrit d'abord, pour les protagonistes, dans les cadres de la justice organisationnelle, où se déploient des principes spécifiques de l'action, avant le recours aux cadres proprement juridiques.

A coté du principe d'efficacité fonctionne donc dans ce type de situation ce que l'on pourrait appeler un principe d'équité, renvoyant à des normes, des représentations intérêts divergents, et à leur légitimation. On n'est pas loin ainsi des analyses développées par l'économie des conventions (Gomez, 1995) ou la théorie sociologique de la régulation (Reynaud, 1993). En allant plus loin, on peut peut-être considérer ces situations comme le produit d'une multirationalité (Sfez, 1981) .

1.2.2. Un cadre d'analyse

A partir de ce constat, on peut finalement considérer le traitement du conflit par l'instance judiciaire[4] comme une médiation à partir d'une représentation acceptable du conflit. Cette représentation, qui organise des événements, n'annule pas leur inscription, à un autre niveau, dans la dynamique contractuelle définie plus haut par l' organisation : performance, contrôle et rétribution, où vont fonctionner les deux principes fondamentaux, d'efficacité et d'équité.

Ces notions relèvent à l'évidence des compétences - ou du référent - de la GRH.

Il est possible dés lors de repérer ce qui, dans la construction de la représentation de la situation de conflit, relève spécifiquement du domaine de la GRH, au de là des protagonistes du conflit, c'est à dire l'ensemble constitué par les pratiques et leurs justifications, les savoirs et les savoir-faire mis en oeuvre (Townley,1995) dans la situation de conflit, considérée de son émergence à son transfert devant les tribunaux.

2. METHODOLOGIE

Au stade actuel, la recherche entreprise vise un objectif assez modeste : rendre opératoire, pour une analyse dans les cadres de la GRH, des situations de conflits individuels du travail recensées afin de pouvoir, ultérieurement, en explorer les déterminants éventuels.

2.2. Démarche générale

Le cadre d'analyse évoqué plus haut doit nous permettre de dépasser la lecture de la situation de conflit, portée devant les tribunaux selon la seule grille du raisonnement juridique. En se centrant sur l'objet du conflit, il est possible de le positionner selon deux axes représentant deux principes, celui de l'efficacité, qui renvoie à la performance (exécution, contrôle, rétribution) et celui de l'équité. Ces deux principes ne remplissent pas la même fonction : si le principe d'efficacité permet de caractériser la nature du conflit, selon les règles d'action de l'organisation, le principe d'équité permet d'opérer une conversion, du champ de l'action à celui du droit.

2.2.1. Le principe d'équité

Le principe d'équité, qui renvoie aux protagonistes du conflit présente une certaine complexité.

Plutôt que de s'aventurer dans une définition en substance de l'équité, on peut tourner la difficulté , en restant plus abstrait, par le recours à la modélisation systémique des situations de conflit que propose G.March (1958) le conflit perçu peut toujours s'inscrire dans les trois catégories de l'incertitude, la comparabilité ou l'inacceptabilité.

Par ailleurs, le contrat de travail peut être considéré comme une relation d'échange social se caractérisant par un rapport contribution/ rétribution (Adams,1965). Pour Ficher (1987), l'équité peut être définie comme une norme de réciprocité perçue par chaque partenaire comme un facteur essentiel

[4] Il ne s'agit pas d'entrer ici dans les modalités de ce traitement On considère que cette médiation fait autorité, par principe, et on s'intéresse à la situation de conflit en deçà de la mise en oeuvre de ce principe.

de l'échange dans la mesure ou elle produit un sentiment de satisfaction directement lié à l'équilibre de la relation.

Partant de cette définition, il est admis d'une part, que l'équilibre de la relation se définit avant tout à partir des perceptions individuelles à propos de la contribution fournie et des rétributions obtenues. D'autre part, l'équité est évaluée au travers d'un processus de comparaison social au cours duquel chacun compare sa situation par rapport à celle des autres. Enfin en termes de conséquences, l'iniquité entraîne des réactions (comportementales, attitudinales, cognitives) de la part de celui qui la perçoit (Fabre 1997). La théorie de l'équité est utile dans l'étude des conflits du travail pour plusieurs raisons : - Elle repose, comme nous l'avons mentionné, sur une relation d'échange. Cette relation, formalisée par le contrat de travail, est le lieu où le conflit du travail peut précisément être activé. - Elle s'appuie ensuite, sur les représentations que se font les acteurs de cette relation d'échange. Le cadre du conflit du travail repose essentiellement sur des divergences de représentation des acteurs. L'exemple de licenciement pour faute grave peut permettre d'illustrer ceci. Comment se définit la notion de faute grave ? L'employeur et l'employés ont-il la même représentation ? - Elle induit enfin, des conséquences qui peuvent s'avérer dysfonctionnelles et engendrer en quelque sorte l'activation du conflit de travail. L'iniquité perçue peut donc induire par elle même des comportements constitutifs du conflit.

On peut rapprocher ce processus du modèle systémique de March (1958) au prix de quelques aménagements et en voir immédiatement la spécificité : dans la situation qui nous intéresse, la perception du conflit ne déclenche pas un processus de réduction, mais au contraire un processus d'activation (par son transfert dans un autre champ social, celui du droit) ; l'une au moins des parties au contrat possède une alternative acceptable à la décision prise[5].

Il faut admettre qu'ainsi nous ne saisissons qu'une catégorie de conflits, celle qui renvoie à des décisions aux conséquences inacceptables quand on en distingue généralement trois : inacceptabilité, comparabilité et incertitude. Le conflit est ici le produit d'une situation inacceptable du fait d'un manquement perçu au principe d'équité - ce qui va être représenté devant le tribunal. Tel qu'il est saisi ici, c'est donc bien en amont que le conflit doit être caractérisé . Si le principe d'équité peut expliquer le recours au tribunal, il laisse entière la question de la nature du conflit du point de vue de l'action et de l'organisation.

Neutralisation de l'acceptabilité : le passage à l'incertitude. Rapprochée de ce modèle d'analyse, une première phase d'observation empirique nous permet d'affiner l'étude de la dynamique du conflit. On peut en effet constater aisément que, dans les situations de conflit, une fois exposé le litige initial qui le motive, les protagonistes vont y agréger des éléments litigieux secondaires censés renforcer leur position. Autrement dit, les acteurs introduisent une nouvelle incertitude quant à l'issue du conflit (l'arbitrage), en tentant de neutraliser par là l'option acceptable pour l'adversaire ; en général liée au *passage* au droit, cette incertitude peut également être interprétée selon le principe d'efficacité .

2.2.2. Le principe d'efficacité

Il recouvre ce que formalise le contrat de travail, soit la réalisation d'une performance, son évaluation et sa rétribution.

Le principe d'efficacité peut faire plus facilement l'objet d'une déclinaison relativement simplifiée : on peut en effet ranger la plupart des pratiques de la GRH selon ses trois dimensions ; à un niveau plus fin d'analyse, les taxinomies utilisées pour l'analyse fonctionnelle du travail (

[5] Dans le modèle de March & Simon, la réduction du conflit est lié aux alternatives neutres.

Functional Job Analysis, Townley,1995) pourraient s'avérer opératoires. Sous ce principe, le conflit apparaît comme une divergence d'appréciation de l'une ou l'autre (voire de plusieurs) dimensions qui le constituent.

La démarche d'analyse consistera donc, dans un premier temps, à traduire la représentation judiciaire du litige dans la grille des pratiques de la GRH, réduite à la seule dimension de l'efficacité déclinée selon ses trois composantes, qui définit bien la logique de l'action à l'œuvre dans l'organisation. On constituera ainsi un corpus de situations élémentaires, base pour des analyses exploratoires.

2.3. Opérationnalisation : élaboration d'une grille d'analyse

Il s'agit, dans les faits, de produire une représentation pertinente du point de vue de la GRH, et simplifiée du conflit. Le postulat de cette phase initiale est de concevoir une grille d'analyse simple et facile à utiliser, ce qui suppose, évidemment un certain nombre de réduction de l'information utilisée.

Trois positions sur la dimension de l'efficacité, dans la genèse du conflit, permettent de le caractériser.

L'état initial du conflit est complété par les éléments qui le renforcent au moment de sa représentation devant le tribunal.

Le matériau de base de l'analyse est constitué par les jugements rendus par le juge départiteur[6]. C'est un matériau particulièrement intéressant qui caractérise les situations de divergence de représentation maximale entre les acteurs de l'entreprise, par le truchement de leur représentants.

La grille d'analyse simplifiée du conflit est appliquée à l'énoncé initial du jugement décrivant la situation de conflit (exposé du litige).

L'information est complétée par des données contingentes et relatives aux acteurs : type et secteur d'activité, statut contractuel, ancienneté dans l'entreprise, etc., ainsi que par l'issue judiciaire du conflit (également simplifiée : favorable à l'employeur, favorable à l'employé, neutre).

Nous allons ici illustrer notre démarche à partir d'un exemple de jugement :

Ce jugement a été rendu en 1996, par la section industrie (BPT) du Tribunal des Prud'hommes. Il met en confrontation un salarié, sous CDI, contremaître de chantier et son employeur dans le cadre d'un licenciement pour faute (insuffisance professionnelle : mauvaise gestion d'exploitation, erreurs relatives au chiffrage des chantiers...). Le salarié dans un premier temps conteste ce licenciement sur le fond (motif) et sur la forme (respect de la procédure). Dans un second temps, au moment du recours devant le Tribunal, le salarié conteste les modalités de sa rémunération (demande du treizième mois, primes de trajet ou de panier).

La décision Prud'homale s'appuie sur la convention collective de référence pour argumenter que les faits reprochés au salarié ne relèvent pas de la définition des tâches selon cette convention.

---

[6] Dans le cadre de la procédure Prud'homale, il existe plusieurs niveaux :
La conciliation, le jugement et en dernière instance, la départition. Ce dernier niveau intervient quand les juges prud'homaux n'ont pu se déterminer sur le conflit. Dans ce cas ultime, le litige est jugé par un juge professionnel (TGI).

Selon notre traduction, ce cas, s'inscrit dans un premier temps dans une problématique liée à la performance (tâches, compétences...) et dans un second temps, dans une problématique liée à la rétribution.

La synthèse du jugement rendu fait apparaître un résultat partagé :

- favorable au salarié [illegible] au fond du [illegible]
- et défavorable au sala[illegible]ur les deman[illegible]e deuxième niveau (rétribution).

Testée sur un échantillon de données, la grille définie ainsi fait actuellement l'objet d'une validation auprès de différents types d'acteurs intervenant dans les conflits individuels du travail.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est d'approfondir nos connaissances des conflits du travail. Dans un premier temps, nous avons montré comment la problématique des conflits du travail pouvait s'inscrire dans le champ des sciences de gestion. Ainsi, à l'issue d'une revue de la littérature nous avons proposé un modèle d'étude. Dans un second temps nous avons présenté la méthodologie envisagée et la grille d'analyse des conflits. Le pré-test de cette grille nous a permis de déterminer deux temps dans l'explicitation des litiges. Le premier, relève d'un fait générateur du conflit (sa source) appréhendé en terme d'efficacité. Le second temps est relatif aux demandes de deuxième niveau qui émergent au cours du processus de traitement des litiges. Celles-ci ont donné lieu à l'élaboration d'une seconde grille. Cette évolution n'est pas sans conséquences sur le traitement du conflit; elle le complexifie et le place implicitement au coeur d'un processus de réévaluation du contrat de travail. Il faut noter en outre, que le recours au tribunal est concomitant avec une rupture du contrat de travail.

Par ailleurs, cette recherche présente selon nous de nombreux intérêts :

Au niveau pratique, la production de données longitudinales sur les conflits du travail permettra d'informer les différents acteurs socio-économiques et d'améliorer la gestion des conflits individuels du travail.

La constitution d'un savoir et d'un savoir-faire en matière de gestion des conflits individuels du travail est largement justifiée au regard de l'importance croissante des conflits du travail. Le règlement des conflits du travail par le Tribunal de Prud'homme est un des contentieux les plus lourds de France (160 000 affaires sont traitées par an[7]).

Au niveau théorique, il s'agit de dépasser le simple cadre juridique de traitement des conflits du travail et de traduire les données juridiques à partir de référents de GRH. Cette approche transversale peut permettre de proposer une typologie multidimensionnelle selon une relecture managériale des litiges nés à l'occasion du travail. Celle-ci permettra d'élargir le champ des connaissances en GRH qui sont pour le moins lacunaires dans ce domaine.

Parallèlement cette approche permettra d'appréhender les facteurs déterminants d'un conflit individuel du travail et de dresser, à l'issue de cette phase exploratoire un premier modèle des déterminants des litiges liés au travail salarié.

Enfin, au niveau méthodologique, la démarche proposée s'inscrit dans une logique de reconstruction des conflits du travail à partir de données secondaires (jugements rendus selon la procédure de départage en dernier ressort de la procédure prud'homale). Même si il n'est pas toujours établi que le recours à des données secondaires peut être utilisé en dehors du projet ou de la situation

[7] Liaisons Sociales décembre 1997.

qui en ont justifié leur collecte, cette approche se justifie par l'objet même de cette étude. En outre, la prise en compte de jugements rendus lors du départage, en dernier ressort de la procédure prud'homale, permet d'avoir des données relativement homogènes selon le contenu des jugements (rappel des faits, demandes des parties, et décisions du juge).

Les prolongements envisagés à l'issue de ces réflexions théoriques et méthodologiques et dans la continuité du pré-test de notre grille d'analyse répondent en premier lieu à un objectif de validation auprès d'experts. Nous avons prévu de présenter cette grille aux président et vice président du conseil de Prud'homme de Béziers.

En second lieu, nous envisageons une phase extensive en collaboration avec le Tribunal de Prud'hommes de Béziers. Dans cette phase nous envisageons d'étudier environ les quatre-vingt jugements rendus selon la procédure de départition au cours de l'année 1997.

Bibliographie

ADAMS, Inequity in social exchange, in L. Berkowitz (Ed), Adavances in experimental social psychology, New York, Academic Press, 1965

ALLOUCHE : note séminaire doctoral de GRH, IAE Montpellier, juillet 1997.

AMADIEU & GROUX, Production de règles, relation d'emploi et performance économique, *Performance et gestion des ressources humaines*, Economica, Paris1996

AMADIEU, ROJOT 1996 , Gestion des ressources humaines et des relations professionnelles, Litec, Paris 1996.

AOKI , Toward an economic theory of the japanese firm, *Journal of economic litterature,vol 26-1*, 1990

BOLTANSKI & THEVENOT, De la justification : les économies de la grandeur, Gallimard, Paris,1991.

BRABET & all, Repenser la Gestion des Ressources Humaines ? Economica, Paris, 1993.

D'ARCIMOLES, Diagnostic financier et G R H, Economica, Paris, 1995.

CHASKIEL,, Relations négociées, relations régulées ? Un point de vue critique, in *Performance et ressources humaines*, Economica, Paris,1996

DURKEIM, *De la division du travail social*, Alcan, Paris, 1893.

DUNLOP, *Industrial relations system*, Southern Illinois University Press,1958

Fabre, Implication des salariés restants après un plan social, *Thèse en Sciences de Gestion*, Montpellier II, 1997.

FAVEREAU, Organisations et marchés, *Revue française d'économie, vol 40-2*, 1989

FISCHER, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Bordas, Paris, 1987.

FREDY, 1995,La justice et l'équité des sanctions : le droit du travail contribue-t-il à une GRH plus juste et plus équitable, Congrès de la GRH, Poitiers 1995.

GABRIE & Jaquier, La théorie moderne de l'Entreprise, Economica, Paris,1995.

GIDDENS, La constitution de la société, PUF, Paris, 1984.

GOMEZ, Information et conventions : le cadre du modèle général, *Revue française de gestion*,1995

MARCH & SIMON , Organizations, Dunod, Paris,1958.

REYNAUD, Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue Française de sociologie*, vol XXIX,1988.

ROJOT, le développement social, la gestion des relations professionnelles, Cahiers Français, n° 262.

ROJOT, La négociation,Vuibert, Paris, 1995.

SIRE et AL., La place de la justice organisationnelle..., Congrès de l'AGRH, 1997.

SFEZ, Critique de la décision, PFNSP, Paris,1981 .

TAYLOR, Scientific management, Harper & Row, Newyork,1947.

TOWNLEY, Reframing the human ressources management, Sage, London,1995.