

**LES CONFLITS INDIVIDUELS DU TRAVAIL,
ENTRE EFFICACITE ET EQUITE :
QUELLE TRADUCTION
DES DECISIONS PRUD'HOMALES POUR LA GRH ?**

Anne LOUBES
Maître de Conférences
loubesa@iutbeziers.univ-montp2.fr

Isabelle BORIES- AZEAU
Maître de conférences associé
bories-azeau@wanadoo.fr

Alain BRIOLE
Professeur
briole@iae.univ-montp2.fr

**Centre de Recherche en Gestion des Organisations
Organisation Ressources Humaines Activités
IAE**

INTRODUCTION

Cette étude s'inscrit dans un projet de recherche qui vise à créer un observatoire des conflits individuels du travail. Il s'agit en effet d'approfondir notre connaissance des conflits nés à l'occasion de la relation entre employeurs et employés caractérisée par le contrat de travail. L'évolution profonde des relations professionnelles marquée par l'affaiblissement des syndicats et l'individualisation des relations de travail (J.Rojot, 1994) entraîne une multitude de conflits individuels au lieu de conflits collectifs généralisés, regroupés, médiatisés et arbitrés par les organisations syndicales. Ainsi, en 1997, plus de 160 000 affaires ont été traitées par les Tribunaux prud'homaux. Il s'agit d'un des contentieux les plus lourds de France, ce qui explique qu'il y ait actuellement engorgement de ces Tribunaux.

Partant du constat que la question du traitement des conflits individuels du travail en GRH reste entière, nous avons comme objectif d'approfondir dans ce cadre, notre connaissance des litiges nés à l'occasion de la relation de travail. Souvent réduit à une confrontation judiciaire, au moment de son traitement, le conflit est en rupture avec la dynamique et l'espace de l'organisation. Cela donne lieu à un recodage : le conflit est réinterprété en droit, et à une

rationalisation a posteriori du contrat : apparaissent alors un ensemble de normes et de règles souvent explicitées seulement à ce moment là.

Il s'agit donc de caractériser les domaines de GRH mis en jeu dans la genèse des conflits individuels du travail, soit au fond de tenter de les caractériser du point de vue de la logique de l'organisation, en deçà de la logique juridique.

Laissant de côté les rapports ambivalents entre droit et GRH mis en évidence par A. Frey en 1995, nous tentons plus modestement d'analyser les conflits du travail dans l'espace qui les fait émerger, à partir de référents de GRH, alors qu'ils sortent de l'organisation pour être traités en droit. C'est précisément au moment où ces litiges sont activés qu'ils changent d'espace et de logique.

La problématique générale de ce projet est de type exploratoire et 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 judiciaires est-elle possible ?

Sur le plan pratique la création de cet observatoire permettra de fournir aux acteurs socio-économiques des données spatio-temporelles sur les conflits individuels du travail. Cette étude permet de situer les conflits dans l'espace organisationnel et de leur donner une lecture managériale, occultée par leur traitement en droit¹³.

Sur le plan théorique, cette question de recherche privilégie la dimension individuelle de la gestion des relations sociales. La dimension collective des relations sociales est laissée de côté pour tenter de fournir un autre cadre d'étude propre aux conflits du travail individualisés.

Cette approche peut en outre permettre, à partir d'une relecture managériale, de fournir une typologie des litiges occasionnés par la relation de travail.

Elle permet enfin d'élargir le champ de recherche en GRH pour le moins lacunaire en ce domaine.

Sur un plan méthodologique, la démarche utilisée s'appuie sur une logique de reconstruction/traduction des conflits individuels du travail à partir de données secondaires, c'est à dire de jugements rendus en départage dans le cadre de la procédure prud'homale.

Ainsi, un tel observatoire peut être constitué à partir de données juridiques facilement accessibles. Tant que le conflit individuel du travail est latent, il est difficile d'y accéder ; il reste cantonné au cadre organisationnel, il est souvent diffus et parfois occulté. C'est justement au moment où le conflit est explicitement activé, qu'il sort du cadre organisationnel pour être traité par les tribunaux compétents. L'utilisation des jugements rendus en départage répond à notre objet de recherche et permet de traiter des conflits du travail explicitement activés.

Dans une phase exploratoire, nous avons analysé en profondeur quatre-vingt huit jugements de conflits du travail rendus en départage.

Afin de présenter cette étude et ses premiers résultats, nous aborderons dans une première partie la relation employeur/salarié, dont le socle est le contrat de travail situé entre efficacité et équité. Dans une seconde partie nous détaillerons les aspects méthodologiques de cette recherche et proposerons une grille de traduction des litiges qui permet de réaliser le passage du droit à la GRH. Enfin, dans une troisième partie nous présenterons et discuterons les principaux résultats de notre étude empirique relative aux conflits individuels traités en GRH.

¹³ Il ne s'agit pas d'opposer le droit à l'organisation: le conflit est simplement envisagé ici *en amont* de son traitement par les instances juridiques

1. RELATION EMPLOYEUR/SALARIE ET CONFLIT : ENTRE EFFICACITE ET EQUITE

Dimension pourtant inhérente aux activités humaines, le conflit est resté longtemps, dans le domaine de la GRH et des sciences de gestion dans une position singulière : à la fois reconnu et d'une manière ou d'une autre pratiquement nié. Si le courant du comportement organisationnel (March et Simon 1958) donne une place conséquente au conflit, puisque l'organisation se définit comme une coalition d'acteurs, il écarte finalement, tout processus d'activation. La perception d'un conflit provenant essentiellement d'un blocage dans le processus décisionnel entraîne simultanément un processus de réduction. La résolution des conflits apparaît alors comme une activité permanente et essentielle de tout système social. Dans ce cadre, l'activation des conflits est inexistante, ceci permet sans doute d'expliquer l'externalisation des conflits et leur traitement en droit. Le courant des relations industrielles et ses prolongements (Dunlop 1958, Rojot 1995) est centré essentiellement sur la dimension collective des conflits du travail. De nombreux enseignements sont fournis par ce courant, notamment sur la progression de la décentralisation des négociations et sur les types de conflits, essentiellement liés aux conditions de (Amadiou et Groux 1996). Enfin, dans les théories contractualistes, le conflit est soit dissous par la rationalité, soit résiduel et alors insignifiant. Même si les théories de l'agence se construisent précisément sur le caractère problématique de l'exécution du contrat, tant par leur niveau d'abstraction que par leur recours systématique à la rationalité économique, ces approches renvoient, elles aussi, d'une certaine manière, la question des litiges du travail, qui n'est pas leur principale préoccupation, à l'espace du droit.

La question du traitement des litiges individuels du travail dans les cadres de référence managériaux reste entière¹⁴, dans la mesure où réduits à une confrontation judiciaire, les litiges se présentent au premier abord comme en rupture avec l'espace et la dynamique de l'organisation.

Il est pourtant possible d'envisager plusieurs encrages théoriques dans le champ de la GRH qui peuvent répondre partiellement à notre problématique.

Rationalité contractuelle et relation d'emploi constituent deux dimensions opératoires pour la construction d'un dispositif de traitement des conflits individuels dans une perspective managériale de gestion des ressources humaines (Bories-Azeau et al. 1998).

Simultanément à la problématique du contrat et son soubassement : la performance, son contrôle et sa rétribution, fonctionne dans les situations de conflit un principe d'équité, renvoyant à des normes, des représentations d'intérêts divergents et à leur légitimation (Reynaud 1993).

Pour Fisher (1987) l'équité peut être définie comme une norme de réciprocité perçue par chaque partenaire comme un facteur essentiel de l'échange dans la mesure où 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 principalement à partir de perceptions individuelles s'appuyant sur une mise en relation des contributions apportées et des rétributions obtenues. D'autre part, l'équité se définit par un processus de comparaison sociale au cours duquel l'individu compare sa situation à une personne ou un groupe de référence donné. Enfin, l'iniquité entraîne des réactions de la part de celui qui la perçoit ; celles-ci pouvant être comportementales, attitudinales ou cognitives (C. Fabre 1997).

La dimension interpersonnelle de la justice (Lind et Tyler, 1988) met en exergue l'importance de la manière dont les individus sont traités et considérés dans l'échange. Lind et Tyler (1988)

¹⁴ Pour plus de détails sur le traitement des litiges du travail dans les sciences de gestion, voir l'article de Bories Azeau et al. 1998.

soutiennent que contrairement à la conception instrumentale et dans des relations de long terme, gagner un conflit particulier est moins important que de maintenir la relation. Ainsi, les relations entre employeurs et salariés peuvent s'appuyer sur la qualité de l'échange qui peut dans une certaine mesure compenser d'autres formes de justice (par exemple, dans le modèle instrumental celle qui porte sur l'équité du processus décisionnel). Tant que la qualité de l'échange est maintenue, salariés ou employeurs peuvent accepter certaines situations inévitables ; par contre, il semble difficile d'envisager le maintien de l'acceptation de l'iniquité perçue dans un contexte de travail dépourvu de justice interpersonnelle.

Le conflit peut être ainsi considéré comme la conséquence de l'iniquité perçue, comme une divergence de représentation entre acteurs ou encore comme le produit d'une multirationalité (Sfez, 1981).

Le conflit que nous saisissons, celui qui est exposé au tribunal, relève de l'innacceptabilité d'une situation inéquitable pour un des protagonistes qui possède une alternative à la situation génératrice du conflit et préfère son activation à sa réduction (March, 1958).

Mais si le principe d'équité explique 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, qui doit être appréhendé à partir du principe d'efficacité. Ce principe recouvre ce que formalise le contrat de travail. Il peut facilement faire l'objet d'une déclinaison relativement simplifiée et intégrer la plupart des pratiques de GRH. Les taxinomies utilisées pour l'analyse fonctionnelle du travail (Functional Job Analysis, Townley 1995) peuvent s'avérer opératoires. Même si elles apportent un niveau plus fin d'analyse, trois principales dimensions peuvent être retenues. Ces dernières permettent d'apporter des éléments de caractérisation des conflits individuels du travail en fonction de trois composantes : le contrôle, la performance et la rétribution. Les deux premières se rejoignent et relèvent à l'évidence, de la contribution des parties ; la troisième s'inscrit sans ambiguïté dans la rétribution.

Ainsi, en combinant les principes d'équité et d'efficacité, il est possible de repérer ce qui, dans la construction de la représentation du conflit relève spécifiquement du domaine de la GRH.

2. PROPOSITION D'UNE GRILLE DE TRADUCTION DES CONFLITS INDIVIDUELS DU TRAVAIL : LE PASSAGE DU DROIT A LA GRH

A ce stade, la recherche entreprise vise un objectif assez modeste : rendre opératoire, pour une analyse dans les cadres de la GRH les situations de conflits individuels de travail. Il s'agit d'une phase d'étude exploratoire qui permettra de mieux caractériser les conflits du travail, et à plus long terme d'en explorer les déterminants éventuels.

Cette étude constitue aussi, la première étape d'un dispositif longitudinal.

La methodologie adoptée dans cette recherche repose sur des analyses de contenu qui font partie d'un processus d'investigation qui s'appuie sur l'observation indirecte (J. Igalens, 1995).

Les données utilisées dans le cadre de cette recherche sont des jugements rendus en droit selon la procédure de départage. Dans le cadre de la procédure Prud'homale, le départage intervient en dernier ressort après tentatives de conciliation et après un jugement Prud'homal partagé. Dans ce cas ultime, le litige est jugé par un juge professionnel du Tribunal de Grande Instance.

Notre démarche s'inscrit dans un processus de reconstruction des conflits individuels du travail à partir de données secondaires, c'est à dire des données produites en dehors du projet ou de la situation qui ont justifié leur collecte. Cette démarche présente un double intérêt :

les données sont homogènes selon le contenu des jugements retranscrits généralement dans l'ordre suivant : rappel des faits, demandes des parties, et décisions motivées du juge.

les données sont produites en droit, selon un mode d'élucidation et de justification judiciaire qui correspond bien au traitement des conflits. Ils sont traités en droit, là où ils sont activés, hors du cadre organisationnel.

Ainsi, cette démarche permet de partir du lieu où sont traités les conflits individuels du travail et de les retraduire à partir de référents de GRH. Elle permet donc de dégager le conflit de la dynamique juridique.

La grille de traduction élaborée à cet effet, doit permettre de répondre à deux objectifs :

dépasser la seule grille de lecture juridique, comme nous l'avons vu précédemment ; le principe d'équité permet ce dépassement
favoriser le passage du droit à la GRH ; le principe d'efficacité permet ce passage.

Le processus de construction de cette grille s'est déroulé en plusieurs étapes. Partant des principes d'efficacité (performance, contrôle et rétribution), nous avons testé l'outil d'analyse sur une vingtaine de conflits traités selon la procédure de départage. Ce pré-test a permis de définir deux niveaux d'analyse. Ces deux niveaux mettent en évidence l'existence de deux temps dans l'activation des conflits :

le fait générateur c'est à dire le point de départ, la source du conflit qui se traduit en terme d'efficacité ;

les démarches de second niveau qui émergent au cours du processus de traitement des conflits, elles aussi, traduites en terme d'efficacité.

Cette évolution n'est pas sans conséquences sur le traitement des conflits individuels du travail. Elle les complexifie. C'est une logique temporelle qui dépasse la source évoquée du conflit. Le premier niveau est essentiellement statique ; il se base sur un fait générateur. Le second niveau propose quant à lui une vision dynamique de la relation d'emploi puisqu'il peut comporter de nouvelles demandes (le plus souvent relatives à la rétribution : paiement d'heures supplémentaires) qui dépassent dans le temps, le seul moment où le conflit est activé. L'état initial du conflit est donc complété par des éléments qui le renforcent au moment de sa représentation devant le tribunal des prud'hommes.

Après cette importante modification notre grille d'analyse s'est avérée pertinente pour notre objet de recherche. Le pré-test a ainsi permis de mettre en évidence son efficacité.

L'information recueillie concernant la nature des conflits est complétée de données contingentes et relatives aux acteurs : secteur d'activité, statut contractuel du salarié, ancienneté dans l'entreprise, rupture du contrat de travail, montant des indemnités demandées, montant alloué...L'issue judiciaire du conflit est également précisée selon trois modalités : favorable à l'employeur, favorable au salarié, neutre, pour les deux niveaux du conflit.

Poursuivant un objectif de validation de notre grille, nous avons rencontré une dizaine d'experts. Des entretiens ont été réalisés et nous ont permis de présenter notre démarche d'étude et l'outil de recueil des données construit à cet effet. Les personnes rencontrées ont été les suivantes : un président du Conseil des Prud'hommes, un vice président du Conseil des Prud'hommes, des conseillers prud'homaux, un greffier en chef du Tribunal des Prud'hommes, un avocat et un inspecteur du travail.

Nous avons donc organisé un premier retour d'information suite à la phase de pré-étude auprès d'experts. Ce premier retour d'information a été l'occasion pour nous d'en apprendre plus sur les conflits individuels du travail et de préciser le positionnement des différents acteurs rencontrés par rapport à la démarche que nous leur avons proposée.

Une phase extensive a fait suite à cette pré-étude. Nous avons ainsi analysé tous les jugements rendus en départage pour l'année 1998 après acceptation du Greffier en chef du Tribunal des Prud'homme qui a bien voulu soutenir cette étude. Ainsi, 88 jugements ont été analysés. Ils ont fait l'objet d'une lecture en profondeur puis, d'une traduction dans notre grille.

Les données ont été traitées sur le logiciel Sphinx Lexica¹⁵.

Les premiers résultats de cette étude ont fait l'objet de présentations auprès de conseillers prud'homaux. Comme le préconisent A.M. Huberman et M.B. Miles (1991) il est important pour vérifier la pertinence des résultats de solliciter les réactions des personnes concernées par la recherche. Ces présentations ont mis en évidence :

la reconnaissance des résultats obtenus ainsi que leur acceptation,

l'appropriation des résultats par les utilisateurs qui les ont commentés, puis expliqués.

Ainsi les acteurs participants aux processus de traitement des conflits se sont appropriés les informations renvoyées, les ont comprises et les ont rattachées à des expériences et des perceptions locales.

3. LES CONFLITS INDIVIDUELS DU TRAVAIL TRAITES EN GRH :

Nous avons traité 88 jugements de conflits individuels du travail rendus selon la procédure de départage. Nous présentons dans un premier temps les résultats obtenus à partir du traitement des informations recueillies, puis, dans un second temps, nous discuterons ces résultats.

3.1 Présentation des principaux résultats

Trois types de conflits sont analysés dans le cadre de notre traduction. Ces conflits proviennent essentiellement de l'incertitude relative aux trois facteurs centraux du contrat de travail : la performance, le contrôle et la rétribution.

Les conflits individuels du travail portent essentiellement sur le contrôle (61,36% des cas). Les aspects liés à la performance à atteindre par les salariés et les éléments de rétribution apparaissent moins fréquemment.

¹⁵ Ce logiciel est une extension du Sphinx spécialisé dans l'investigation statistique, qui permet avec Lexica, de réaliser des traitements qualitatifs : analyse lexicale et analyse des données textuelles.

Tableau n°1**Premier niveau du conflit individuel du travail**

Conflit	Nb. cit.	Fréq.
performance	17	19,32%
contrôle	54	61,36%
rétribution	17	19,32%
TOTAL OBS.	88	100%

L'analyse effectuée permet de mettre en évidence que 66% des conflits individuels du travail ont un deuxième niveau.

Comme l'indique le tableau ci-dessous, le deuxième niveau porte essentiellement sur les problèmes liés à la rétribution. Ainsi, plus de 70% des demandes de second niveau portent sur la rétribution. Quelques cas très rares de demandes de second niveau sont relatifs à la performance (7%). Le contrôle reste aussi relativement marginal puisqu'il représente seulement 22,5% des conflits de second niveau.

Tableau n°2**Le second niveau des conflits individuels du travail**

conflit2	Nb. cit.	Fréq.
Performance	4	6,9%
Contrôle	13	22,4%
Rétribution	41	70,7%
TOTAL OBS.	58	100%

L'analyse croisée (test du Chi2) des deux niveaux de conflit ne permet pas de conclure en l'existence d'une dépendance significative entre ces deux variables. Ainsi, la nature des conflits de premier niveau n'influe pas sur les demandes de second niveau. Les demandes de second niveau sont généralement relatives à la rétribution et sont indépendantes du litige principal.

La synthèse des jugements rendus met en évidence des résultats différents selon que l'on se situe au premier ou au second niveau du conflit.

Ainsi comme le montre le tableau ci-dessous, 45,45% des conflits individuels du travail sont partagés entre employeurs et salariés.

Viennent ensuite, les conflits qui ont une issue favorable pour les salariés (34,09%). Plus rares sont les conflits individuels du travail qui sont favorables aux employeurs (18,18%).

Tableau n°3

Synthèse des jugements rendus au premier niveau

Le test d'indépendance du Chi2 met en évidence l'absence d'association significative entre la nature du conflit et son résultat (favorable à l'employeur, au salarié ou partagé). Autrement dit, les jugements rendus en déparage ne dépendent pas de la nature des conflits traités.

Au second niveau, les jugements sont favorables à 53% aux salariés. Ils sont favorables aux employeurs dans 28,6% des cas et partagés dans 17,8% des cas. Il n'y a pas non plus de dépendance significative entre la synthèse des jugements rendus et la nature des conflits traités au second niveau.

Parmi ces jugements une majorité des conflits concerne la section commerce, ce qui est significatif du tissu économique local de la ville étudiée. Viennent ensuite, les conflits qui concernent les sections activités diverses, industrie et encadrement. La section agricole est très faiblement représentée (avec un seul litige traité).

La majorité des conflits analysés concerne les salariés sous CDI (56,8%) dont 51,14% à plein temps et 5,6% à temps partiel. Viennent ensuite les conflits individuels du travail qui mettent en cause des salariés sous CDD (13,64%) et les salariés qui sont sous contrats de travail spécifiques (ou atypiques): apprentissage (4,55%), qualification (4,55%), CIE (3,41%)¹⁶. Comme l'indique le tableau ci-après, il existe une dépendance faiblement significative entre le contrat de travail et la nature du conflit. Les conflits qui portent sur le contrôle et la performance sont principalement des conflits qui concernent des salariés sous CDI ; alors que les conflits relatifs à la rétribution au premier niveau concernent essentiellement des salariés sous CDD.

¹⁶ Le taux de non réponse concernant le statut du salarié est relativement conséquent puisqu'il atteint 27,27%.

Tableau n°4

Test du Chi2 contrat de travail et nature du conflit individuel du travail

	■	■	■	■	■	■	■
■							
■							
■							
■							

La dépendance est peu significative (chi2 = 15,59, ddl = 10, 1-p = 88,79%).

La plupart des conflits individuels du travail apparaissent tôt dans le déroulement du contrat. Ainsi, 44,32% des conflits individuels du travail concernent des salariés qui ont moins d'un an d'ancienneté dans leur entreprise. Peu de conflits concernent des salariés ayant une ancienneté importante se situant au delà de 5 ans (ils représentent 27,28% des conflits traités). Enfin, 28,41% des conflits individuels du travail concernent des salariés ayant une ancienneté allant d'un an à cinq ans.

L'ancienneté dans l'entreprise ne produit pas d'effet sur la nature des conflits du travail. Ainsi, le test du Chi2 met en évidence l'indépendance de ces variables. Par contre l'ancienneté produit des effets importants sur le montant global demandé par le salarié et sur le montant alloué (tests de dépendance du Chi2 significatifs). Plus le salarié a une ancienneté importante et plus le montant demandé est conséquent; le montant alloué au salarié suit évidemment la même logique.

Le montant global moyen demandé au moment du litige est de 121673,44 F.

Tableau n°5

Montant demandé par le salarié

nne = 121673,44 Ecart-type = 105847,80

Le test de Duncan effectué à partir du tableau de comparaison de moyennes entre la nature du conflit et le montant demandé ne permet pas de mettre en relation ces deux variables. Il n'y a pas de moyenne significativement différente du montant demandé en fonction de la nature des conflits de premier niveau.

Le montant global alloué après procédure de départage est en moyenne de 48.541,75 F. Le test de comparaison de moyenne entre la nature du conflit et le montant alloué ne permet pas de discriminer des catégories. La nature du conflit n'a pas d'influence sur le montant global qui est alloué après jugement.

Enfin, nous avons pu mettre en évidence que la grande majorité des conflits individuels du travail fait suite à une rupture du contrat de travail (85,23%).

3.2 Discussion

A l'issue de cette première étude empirique, nous pouvons répondre positivement à la question de la traduction du conflit individuel du champ juridique au champ managérial.

Les trois dimensions des conflits individuels du travail apparaissent dans notre lecture des jugements rendus en départage. Ils ont ainsi pu être traités dans les cadres d'interprétation de la GRH puisqu'ils relèvent tous, par les trois dimensions mises en évidence, du principe d'efficacité. La constitution de connaissances nouvelles à partir de référents de GRH sur les conflits individuels du travail est possible mais reste à ce stade, relativement descriptive.

Elle permet de mieux définir les conflits individuels du travail.

Ainsi, les conflits du travail peuvent se définir selon leur nature. Nous avons en effet pu mettre en évidence et approfondir chacune des catégories de conflits. Le contrôle représente la catégorie la plus importante dans notre échantillon.

En analysant en profondeur les conflits que nous avons classés dans cette catégorie, on s'aperçoit qu'il existe deux principales facettes du contrôle :

La première correspond à des licenciements pour faute (généralement graves ou lourdes) et s'appuie sur le contrôle et l'évaluation du salarié par rapport à des attentes de comportement le concernant, qui portent essentiellement sur sa loyauté, le respect des normes et des procédures liées au fonctionnement de l'organisation (exemple, le règlement intérieur).

L'activation de ces conflits se fait, par exemple, sur la base des faits suivants : divulgation d'informations confidentielles, rupture de l'obligation de fidélité, non respect des ordres, insultes, absences injustifiées, comportement agressif...

L'employeur s'appuie pour motiver sa décision de licenciement sur le comportement déviant du salarié.

La seconde facette du contrôle porte sur les motifs de licenciement qui sortent du cadre comportemental pour adopter des logiques et des modes de justification différents ; ce sont généralement des licenciements pour motifs économiques. Ces licenciements ne sont plus légitimés par des attentes de comportement afférentes aux salariés mais par des situations extérieures aux salariés.

A côté des contestations concernant le motif du licenciement, il arrive souvent que le respect des procédures légales soit mis en cause.

Ainsi, pour cette dimension du contrôle, soit le motif du licenciement est contesté, soit l'application des procédures légales de licenciement est remise en cause (priorité de réembauchage, critères de choix de salariés devant quitter l'organisation...).

Enfin, certains cas portent sur le contrat de travail lui-même (imputabilité de la rupture du contrat de travail, requalification du contrat de travail, contrat de CDD oral...).

Cette dimension du contrôle porte essentiellement sur le comportement de l'employeur (respect des procédures légales) et sur la rationalisation de ses décisions.

Le contrôle touche les deux protagonistes du contrat de travail : - les attentes de comportement de l'employé qui ne sont pas complètement réglées dans le cadre du contrat de travail ; - les attentes de comportement de l'employeur, relatives essentiellement au respect de normes extérieures qui ne sont pas explicitement mentionnées dans le cadre du contrat de travail.

La dimension du conflit relative à la rétribution est moins facile à mettre en jeu dès le premier niveau car les employeurs ont tendance à se conformer pour l'essentiel du processus de rétribution aux obligations légales même si nous le verrons par la suite certains aspects secondaires de ce processus sont contestés au second niveau et sont source de renforcement des litiges... Ces demandes portent essentiellement sur le paiement des salaires, des charges accessoires, d'heures supplémentaires...

Certains cas de rétribution, relativement rares, qui apparaissent au premier niveau sont activés par des salariés protégés. Dans ces cas, il n'y a pas de rupture du contrat de travail. D'autres cas, plus fréquents concernent des demandes après rupture du contrat de travail ou en fin de CDD. Nous avons pu mettre en évidence que les litiges liés à la rétribution concernent essentiellement les salariés sous CDD.

La dimension du conflit relative à la performance correspond aux représentations parfois duales de la quantité et de la qualité du travail effectué par le salarié. Elle porte essentiellement sur des zones d'incertitudes qui ne sont pas élucidées par le contrat de travail. En effet, comme le note J.D. Reynaud (1997), le contrat de travail repose sur une sorte de pari mutuel : « ce pari est fondé sur une double incertitude : de l'employeur à l'égard de la quantité et de la qualité du travail qu'il obtiendra du salarié ; du salarié sur la valeur réelle de son apport (concrètement sur les résultats réels de l'entreprise) ».

Ces litiges portent sur des erreurs dans la réalisation du travail, sur des résultats médiocres, sur une productivité insuffisante, sur une mauvaise qualité du travail, sur des manquements dans les missions à réaliser, sur le manque de rigueur...

Ces conflits essentiellement liés à la performance sont généralement déterminants dans la rupture du contrat de travail. Ils reposent, nous venons de le voir, sur une double incertitude que ne résout pas complètement le contrat de travail.

Quelque soit leur nature, performance, rétribution ou contrôle les conflits individuels du travail sont inhérents au contrat de travail. Les représentations antagonistes des relations de travail prennent appui sur les ambiguïtés que le contrat de travail ne résout pas - ce qui renvoie à l'hypothèse du comportement opportuniste.

Logiquement, le second aspect important permettant de caractériser les conflits individuels du travail s'appuie sur l'incertitude.

Partant des zones d'ambiguïtés laissées de côté dans la relation contractuelle, les conflits participent, au moment où ils sont traités, à une rationalisation et une explicitation de ces zones d'incertitudes.

La dimension relative au contrôle est semble-t-il la dimension qui regroupe le plus d'incertitudes. Pour les employeurs, il semble plus facile de se situer au premier niveau dans la dimension relative au contrôle car c'est la plus subjective (« tel jour vous avez commis telle faute... ») et souvent la logique de la preuve en droit semble s'inverser pour le salarié - qui se perçoit comme devant apporter la preuve contraire (particulièrement dans les cas de conflits fondés sur des incidents comme par exemple le licenciement pour faute grave : injures...). La forte présence de cette catégorie de conflits tend à montrer l'importance de la dimension relationnelle de ces situations.

Pour autant, il serait erroné de réduire le conflit à un dysfonctionnement de l'interaction employé/ employeur dans les relations de travail. Encore partielle, notre analyse révèle en réalité une véritable dynamique d'échange fonctionnant sur une assymétrie des positions contractuelles.

Une fois exposé le litige initial qui le motive, les protagonistes vont introduire une nouvelle incertitude et vont agréger les éléments litigieux secondaires qui sont censés renforcer leur position. L'importance de la rétribution au second niveau de conflit est assez paradoxale. Il semblerait que les éléments de rétribution qui sont relativement balisés au premier niveau, les incertitudes y sont plus rares et les conflits moins importants, deviennent prépondérants lorsque le contrat de travail est finalement rompu. C'est sur cet aspect que les demandes de second niveau se focalisent. Tant que la relation d'emploi est stable et sans problème apparent, les incertitudes ou manquements concernant la rétribution restent latents ; par contre, lorsqu'il y a litige qui se traduit dans la majorité des cas par une rupture du contrat de travail, les salariés veulent récupérer leur dû et rétablir l'équité.

Il faut évidemment tenir compte de l'effet de l'intervention des agents du champ juridique, avocat ou conseil dans cette évolution des griefs présentés - et représentés. Mais les faits qu'ils évoquent n'en sont pas moins réels, et cette évolution des litiges nous ramène à la logique de l'échange qui détermine le contrat de travail: au moment où il est remis en cause, les arrangements (en général liés à la performance ou à la rétribution) plutôt défavorables au salarié, acceptés dans une conception plus ou moins contrainte de la situation d'emploi se trouvent dénoncés pour ce qu'ils sont: les conséquences d'une position dominante, désormais contestée. Il serait alors possible de rapprocher cette évolution des contenus des conflits au cours de leur traitement juridique - et qui ne peut être réduite, répétons le à la seule intervention de ce type d'acteurs - de la relation observable des conflits avec l'ancienneté et le statut des salariés recourant aux tribunaux.

Cette hypothèse va évidemment à l'encontre de l'égalité formelle que postulent les théories du contrat. « *Il n'y a pas de contrats équitables* ». Cette affirmation radicale d'un conseiller prud'homal salarié au cours d'une discussion sur notre recherche, qui semble aller contre toute logique, peut surprendre. Venant d'un acteur très au fait des procédures de traitement des conflits, c'est dans une expérience particulière des relations contractuelles qu'elle prend son sens véritable. Elle résume dans un raccourci saisissant et définitif une dynamique de la contractualisation que la grille d'analyse permet d'approcher - et qui nous ramène à une logique managériale, celle qui régule les relations de travail dans le temps et non plus celle qui traite des incidents sous leur forme événementielle. En s'intéressant à la formation des conflits et surtout à leur traitement qui dépasse les formes rituelles admises, en amont du traitement juridique, la gestion des ressources humaines peut contribuer à l'élucidation des conditions concrètes de la contractualisation, utile à la négociation sociale.

CONCLUSION

Même si dans ses fondements, le contrat de travail apparaît comme une forme d'échange entre employeurs et salariés, qui, en situation d'incertitude, doit permettre la satisfaction des deux parties (Simon 1957), il ne permet pas d'évacuer complètement le conflit individuel du travail. Alors que ce dernier est effectivement traité en droit, en dehors des cadres organisationnels, il reste, dans ses fondements, le produit de l'appréciation subjective de chaque partie de la qualité et de la quantité de travail et de sa rétribution. Autrement dit, le conflit du travail résulte de des zones d'incertitude laissées en suspens par le contrat de travail. En même temps que la relation d'emploi se construit entre un employeur et un salarié les incertitudes laissées de côté par le contrat de travail sont progressivement évaluées et réinterprétées. Cette dynamique qui fonde les relations entre employeur et salarié est

relativement instable et profondément fragile : à tout moment, le contrat peut être remis en cause par l'une ou l'autre des parties.

Cette étude permet de montrer que les litiges individuels du travail s'inscrivent dans la dynamique des processus organisationnels et notamment ceux de la GRH. Le principe d'équité, d'une part, apporte des éclairages complémentaires sur les logiques qui sous-tendent l'apparition des conflits dans le cadre organisationnel et essentiellement sur la question de l'acceptation d'une situation perçue comme étant inéquitable. Le principe d'efficacité, d'autre part, permet de caractériser les conflits, d'identifier leur nature et de déterminer trois principales dimensions : contrôle, performance et rétribution.

Partant d'une grille de traduction des conflits conçue progressivement à partir de référents théoriques en gestion et d'investigations empiriques, nous proposons une typologie des conflits favorisant une lecture managériale et apportant des éclairages nouveaux dans leur compréhension. Ceux-ci permettent, à leur niveau et dans une certaine mesure, d'élargir le champ des connaissances sur les conflits individuels du travail pour la GRH.

Au terme de ces premières démarches exploratoires, plusieurs de nos orientations reçoivent une certaine confirmation : il est possible d'exploiter les données juridiques de traitement des conflits individuels du travail dans les cadres d'interprétation de la gestion des ressources humaines; ce retraitement des données fournies par le traitement en droit des litiges éclaire d'une certaine façon la dynamique organisationnelle des relations de travail et mérite d'être poursuivie et approfondie.

BIBLIOGRAPHIE

- AMADIEU, GROUX, *Production de règles, relation d'emploi et performance économique*, « Performance et Gestion des Ressources Humaines », Economica, Paris, 1996.
- BORIES-AZEAU, BRIOLE, LOUBES, *Gestion des relations sociales : un observatoire des conflits individuels du travail*, Actes du 9^{ième} Congrès de l'AGRH, 1998.
- DUNLOP, *Industrial relations system*, Southern Illinois University Press, 1958
- FABRE, *Les conséquences humaines des restructurations*, L'Harmattan, Paris, 1997.
- FISHER, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Bordas, Paris, 1987.
- FREDY, *La justice et l'équité des sanctions : le droit du travail contribue-t-il à une GRH plus juste et plus équitable ?* Congrès de l'AGRH, Poitiers, 1995.
- HUBERMAN, *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 1991
- IGALENS, « Les cadres de la recherche en GRH », note 193 (95-14) LIRHE, Université des Sciences Sociales, Toulouse, septembre 1995.
- LIND, TYLER, *The social psychology of procedural justice*, NY : Pelnum, 1988
- MARCH, SIMON, *Les organisations*, Dunod, Paris, 1958.
- REYNAUD, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 3^{ième} édition, Paris, 1997.
- REYNAUD, *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome*, *Revue Française de Sociologie*, vol. XXIX, 1988.
- ROJOT, *La négociation*, Vuibert, Paris, 1995.

ROJOT, Le développement social, la gestion des relations professionnelles, *Cahiers Français*, n° 262, 1994.

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

TOWNLEY, *Reframing the human resources management*, Sage, London, 1995