

SYNDICALISME ET RÉSILIENCE DANS UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE: QUAND LES MILITANTS SE DÉFENDENT EUX-MÊMES

APPIAH Adou

Maître-Assistant

Enseignant-Chercheur

Université Alassane Ouattara (Bouaké, Côte d'Ivoire)

Département de Sociologie

appiahadou@hotmail.com

SANOGO Zanga

Etudiant (Master 2)

Université Alassane Ouattara (Bouaké, Côte d'Ivoire)

Département de Sociologie

zangasanogo1995@gmail.com

Résumé

Face à l'affaiblissement des syndicats depuis le début des années 2000, les militants développent des stratégies résilientes pour assurer leur propre défense. L'article tente, à partir d'une revue de littérature et d'une enquête de terrain de saisir cette forme de résilience. Les données ont été collectées en 2019 auprès de 20 personnes, dont des leaders syndicaux, des responsables d'entreprise et des militants syndicaux. L'article conclut que la résilience des militants se traduit par une appropriation des luttes par ceux d'en bas à travers la négociation, l'ad'hocratie, la migration syndicale et la grève.

Mots-clés: Syndicalisme, Résilience, Organisation, Capitalisme, Côte d'Ivoire

Abstract

Faced with the weakening of unions since the early 2000s, activists are developing resilient strategies to ensure their own defense. The article attempts, based on a review of the literature and a field survey, to understand this form of resilience. The data was managed in 2019 from 20 people, including union leaders, company managers and union activists. The article concludes that activists' resilience translates into ownership of struggles by those below through negotiation, democracy, union migration and strike action.

Keywords: Trade Unionism, Resilience, Organization, Capitalism, Ivory Coast

Introduction

Aborder la problématique de la défense des travailleurs revient généralement à traiter du rôle des organisations syndicales, occultant ainsi les actions des salariés eux-mêmes. En effet, la littérature se contente du rôle des syndicats (Cf. J. L. Brau, 1978), du conflit social (Cf. S. Cormier, 2004; H. Landier, 2007), du dialogue social (Cf. H. Landier, 2015), de la négociation (Cf. C. Thuderoz, 2000, 2010; A. Stimec, 2011; P. L. Bilodeau et J. Sexton, 2013), des résultats mitigés obtenus par les syndicats (Cf. D. Camfield, 2007; D. Swartz et R. E. Warskett, 2012), etc. Cette situation est quasiment identique en ce qui concerne l'Afrique et particulièrement la Côte d'Ivoire, car ce sont les mêmes problématiques qui y sont abordées lorsqu'on parle de syndicalisme. De fait, très peu d'attention est accordée à l'action réalisée par les salariés eux-mêmes. Dès lors, comment les travailleurs (les salariés d'en bas) parviennent-ils à se défendre lorsque le syndicat a failli?

Cette question met en évidence la résilience des salariés dans un mode de production capitaliste où les employeurs, bénéficiant parfois du silence des leaders syndicaux, n'hésitent pas à effriter les conditions de vie des travailleurs. En somme, il s'agit d'analyser la résilience des salariés d'en bas comme modalité de structuration, d'appropriation, de protection de leur emploi et de la formation d'une main-d'œuvre.

Bien qu'à partir des années 1990, le contexte ait évolué et donné lieu à une recomposition syndicale avec la naissance de nouvelles centrales syndicales, les travailleurs ivoiriens ne sont pas parvenus à construire de véritables outils de promotion et de défense de leurs intérêts (Cf. A. Appiah, 2013a). Dès lors, il convient de poser la question suivante: comment les travailleurs parviennent-ils à assurer leur défense et à améliorer leurs conditions de vie et de travail dans un contexte de syndicalisme affaibli?

Notre contribution tente, à partir d'une enquête de terrain et d'une revue de littérature, de répondre à cette interrogation. Les données ont été collectées en 2019 auprès de 20 personnes, dont quatre leaders syndicaux, deux responsables d'entreprise et douze militants de syndicats affiliés à la centrale syndicale Humanisme (CSH) et à l'UGTCI dans une entreprise industrielle à Bouaké. Il s'agit des Établissements Robert Gonfreville. L'entreprise est créée en 1921 pendant la période coloniale pour les besoins de la métropole (Cf. Entreprises coloniales, 2017). Elle est spécialisée dans l'égrenage, la production de coton comprimé ainsi que divers produits dérivés, notamment des pagnes.

En outre, le texte s'appuie sur l'analyse stratégique développée par M. Crozier et H. Friedberg ([1977] 1992) pour expliquer les relations de pouvoir et les jeux d'acteurs au sein d'un système et ainsi rendre compte des stratégies développées par les travailleurs pour défendre leur emploi lorsque les syndicats se montrent inopérants.

La première partie est consacrée au concept de résilience, particulièrement en ce qui concerne les militants des organisations syndicales. La deuxième partie analyse les facteurs spécifiques conduisant à l'affaiblissement des syndicats dans l'entreprise étudiée. La troisième partie décrit les stratégies développées par les militants pour assurer leur propre défense.

1. Que veut dire résilience pour les travailleurs membres des syndicats?

Parler de résilience en ce qui concerne les syndicats ou et/ou leurs militants, revient à poser la problématique de la pertinence de ce concept en entreprise. Il s'agit de savoir si ce lieu de production est un endroit susceptible d'engendrer suffisamment de tensions pour que les travailleurs aient à développer des stratégies d'adaptation. En psychologie et en sociologie, la résilience renvoie à une construction individuelle ou groupale pour faire face à des situations nouvelles en fonction de ressources personnelles et/ou culturelle ou d'innovation (Cf. K. Kouamékan, 2014). Que représente la résilience pour les syndicats?

1.1. Le capitalisme: source de tensions

Déjà en 1884, K. Marx, dans son ouvrage *salaires, prix et profit*, montrait que la force de travail de l'ouvrier est une marchandise au même titre que les autres intrants dans la production, notamment les matières premières et les machines. Dans un mode de production capitaliste, l'ouvrier vend sa force de travail ici considérée comme une simple marchandise ; et la valeur d'échange de cette marchandise évaluée en argent est ce qu'on appelle le salaire selon K. Marx (1978a, 1978b). Le salaire est donc le nom particulier qu'on donne au prix de la force de travail. Mais comment le prix de la force de travail ou encore salaire est-il déterminé? Le salaire est déterminé par un nombre d'heures pendant lequel l'ouvrier vend sa force de travail nécessaire à la fabrication de biens ou services. Il constitue, en fait, le moyen de subsistance nécessaire de l'ouvrier et de sa famille. De la sorte, il est lié au capitaliste et aliéné. C'est pourquoi l'employeur fixe généralement le salaire de sorte que l'ouvrier soit toujours dépendant et contraint de vendre sa force de travail. Le temps auquel l'ouvrier vend sa force de travail peut être divisé en deux : une partie de son temps de travail est destinée à assurer sa propre subsistance. Ce temps constitue le temps de «*travail nécessaire*»; une autre partie est «*le surtravail*» et est destinée à créer la plus-value. Elle représente l'argent généré par l'excédent de travail de l'ouvrier au-delà de ce qu'il lui faut pour satisfaire ses besoins (Cf. M. Harnacker, 1992). Le solde résiduel après les autres charges, notamment l'électricité, l'usure des machines, l'eau et les matières premières, constitue le profit. Il peut être majoré en minorant surtout la force de travail de l'ouvrier.

La nature même du travail dans le mode de production capitaliste suggère que les tensions existent en entreprise autour de la redistribution des richesses produites. À ce titre, M. Bouvier-Ajam et al. (1975) considèrent l'entreprise comme le lieu propice au développement des forces productives et à la lutte des classes. C'est pourquoi de nombreux auteurs marxistes, dont R. Luxembourg (1971) envisage une révolution permettant l'avènement d'une société débarrassée des classes sociales, donc de l'exploitation d'une classe par une autre. Aujourd'hui pourtant, cette conception a beaucoup évolué. En raison du développement de la technologie, une nouvelle classe ouvrière, dont la priorité n'est pas la révolution, est apparue (Cf. S. Mailet, 1969). Les rapports entre employeurs et travailleurs ont aussi changé en raison des mutations de l'entreprise. En effet, l'entreprise traditionnelle appartenant à un individu ou une famille qui la dirigeait directement a vécu : le développement de la finance a contribué à atomiser les détenteurs des moyens de production. Selon R. Dahrendorf (1972), les travailleurs ne sont plus dans une confrontation directe avec l'employeur et la production n'est plus le moteur du conflit, mais plutôt l'autorité. Ce qui devrait avoir, pour effet, l'atténuation des tensions en entreprise.

En plus, les relations professionnelles après la seconde Guerre Mondiale reposaient sur un compromis et un consensus ayant contribué à domestiquer le capitalisme et à institutionnaliser le conflit (Cf. A. Lattard, 2005). Aussi le capitalisme est-il parvenu à faire sa mue et à résorber, autant que possible, ses contradictions tant internes qu'externes (Cf. L. Boltanski et E. Chiapello, 1999). Tout ceci suggère que les travailleurs ont désormais droit à de meilleures conditions de vie et de travail puisqu'ils peuvent évoluer dans des espaces sans conflits et n'ont donc pas besoin de développer des stratégies résilientes.

Pourtant, la réalité est loin de ces conjectures. À partir des années 1980, les politiques néolibérales mises en œuvre un peu partout dans le monde, ont impacté négativement les États (Cf. S. K. Aoul, 2001; A. Giraud, 2001), leurs populations et surtout leurs travailleurs et ont remis en question les acquis des décennies précédentes. Elles ont, par la même occasion, suscité des interrogations en ce qui concerne la validité et la capacité de ces politiques à promouvoir le développement économique et social (Cf. J. Stiglitz, 2002; P. Aries, 2005; J. Stiglitz, 2010). Ces politiques initiées surtout par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI) dans les pays en développement, ont accentué la pauvreté et contribué à la précarisation de milliers de travailleurs au nom de la croissance et de l'efficacité économique (Cf. UNICEF, 1987; Laïdi, 1989).

Plus récemment, la crise de 2008 a conduit les États à mettre en œuvre des politiques d'austérité (la version occidentale des Programmes d'Ajustement Structurels (PAS) initiés dans le pays en développement) qui accroissent davantage les inégalités (Cf. J. Stiglitz et al., 2010; A. Donneur, 2014; C. Gobin et T. Collombat, 2015) et mettent en évidence l'incapacité du capitalisme à promouvoir le développement (Cf. E. Toussaint, 2004). Il s'agit donc d'une remise en question de tout le mode de production capitaliste, de l'idéologie qui l'accompagne (J. Stiglitz, 2002; J. Stiglitz, 2010), de ses stratégies néfastes (Cf. N. Klein, 2002, 2008) ainsi que de l'inefficacité des institutions qui l'incarnent (Cf. E. Toussaint, 2006; C. Jr. Dostie et S. Paquin, 2014). L'une des conséquences majeures des politiques néolibérales a été, tant au Nord qu'au Sud, l'affaiblissement des syndicats (Cf. M. A. Moreau et G. Trudeau, 1998; R. Chaykowsky et A. Giles, 1998; J. M. Pernot, 2006; A. Appiah, 2013a). De ce fait, le pouvoir syndical s'effrite et les travailleurs doivent désormais travailler dans des conditions encore plus difficiles et avec peu de protection.

1.2. Les tensions en entreprise

Dans la pratique au niveau de la production, c'est-à-dire les stratégies développées par les managers pour la performance de leurs organisations sont aussi sources de tensions. Faire taire les travailleurs et/ou leurs représentants pour majorer les profits, les empêcher de s'organiser pour mieux se défendre, les emprisonner, etc. sont autant de méthodes utilisées par les employeurs pour atteindre leurs objectifs financiers. Le rapport sur l'Indice CSI¹ des droits dans le monde 2020 (Cf. CSI, 2020) est assez éloquent à ce sujet dans la mesure où il met au jour les différentes violations des droits des travailleurs dans les différents États:

- Le nombre de pays qui ont empêché l'enregistrement de syndicats est passé de 86 en 2019 à 89 en 2020.
- Des travailleurs ont été arrêtés et placés en détention dans 61 pays;
- Dans 85 pour cent des pays, le droit de grève a été violé [123 sur 144 pays];
- Dans 80 pour cent des pays, le droit de négociation collective a été violé [115 sur 144 pays];
- Dans 74 pour cent des pays, des travailleurs sont exclus du droit de constituer un syndicat ou de s'y affilier [106 sur 144 pays];
- Dans 72 pour cent des pays, l'accès des travailleurs à la justice est limité ou interdit [103 sur 144 pays] ;
- Le nombre de pays qui s'opposent aux libertés d'expression et de réunion ou les limitent est passé de 54 en 2019 à 56 en 2020;
- Dans 51 pays, des travailleurs ont été victimes de violences;
- Dans neuf pays, des travailleurs ont été tués, notamment lors de manifestations syndicales : Afrique du Sud, Bolivie, Brésil, Chili, Colombie, Équateur, Honduras, Iraq et Philippines (Cf. CSI, 2020, p. 6).

En plus des syndicats et leurs représentants qui sont privés de leurs droits, les salariés subissent également des injustices: «*En Côte d'Ivoire, plus de 120 salariés de Jumia Côte d'Ivoire, une filiale de la société nigériane de commerce en ligne, ont été renvoyés pour avoir participé à une grève du 9 au 13 juillet 2019 pour exiger de meilleures conditions de travail*» (Cf. CSI, 2020, p. 35). Les conclusions mentionnées dans ce rapport corroborent celles des travailleurs ivoiriens. En effet, à l'occasion de la fête du 1^{er} mai 2021, les leaders syndicaux ont mis en évidence les difficultés rencontrées par les travailleurs : «*Ce n'est pas tout. Puisque Traoré Dohia Mamadou va enfoncer le clou. Le Secrétaire Général de la FESACI², en effet, s'étonne du fait que des entreprises présentes sur le sol ivoirien "traquent comme du gibier des travailleurs qui se syndiquent" comme c'est le cas de Si. Béton*» (Cf. F. Teha-Dessrait, 2021, p. 6). Ces pratiques sont unanimement identifiées par tous les autres responsables des différentes centrales syndicales présentes à la cérémonie.

¹ Confédération Syndicale Internationale

² Fédération des Syndicats Autonomes de Côte d'Ivoire

À l'analyse, les organisations syndicales, les leaders syndicaux et les travailleurs sont sous les menaces et les pressions des employeurs dans l'entreprise. Tout ce qui précède traduit les risques que représentent le travail en général, et les entreprises en particulier. Les salariés et leurs organisations sont, de façon permanente, confrontés à des obstacles susceptibles de générer des traumatismes auxquels ils doivent faire face, soit individuellement, soit collectivement. Cela peut se traduire par les stratégies et des modalités connues ; mais aussi des actions innovantes (Cf. K. Kouamékan, 2014) permettant de s'adapter aux réalités du travail et de l'entreprise. Ainsi, pour les syndicats, résilience s'identifie-t-elle à l'adaptation aux chocs inhérents au mode de production capitaliste, à la nature de certains métiers et aux pratiques managériales qui nient la liberté syndicale au profit de la performance et l'efficacité économique. Il y a également l'innovation (Cf. K. Kouamékan, 2014), c'est-à-dire produire de nouvelles formes d'actions pour mitiger les risques et les obstacles.

En ce qui concerne particulièrement les syndicats et les travailleurs, les stratégies résilientes peuvent se manifester à travers une résistance active, c'est-à-dire produire un choc pour retourner à un état initial jugé meilleur ou une nouvelle situation plus acceptable. Alors que dans de nombreuses circonstances les acteurs sont capables de recourir à des actions plus ou moins pacifiques pour retrouver une situation jugée favorable ; les syndicats peuvent mener des actions violentes (symboliques et/ou réelles) pour conserver des acquis ou obtenir des gains plus confortables.

À côté de ces sources de tensions, il existe d'autres facteurs spécifiques à chaque entreprise qui peuvent affaiblir les syndicats et nécessiter une ou plusieurs actions des militants pour assurer leur propre défense.

2. Les principales sources de tensions dans l'entreprise étudiée

Dans la section précédente, nous avons mis en évidence les raisons structurelles à l'origine des tensions et de l'affaiblissement des syndicats. Mais dans toutes les entreprises, il existe, en raison de la culture et des réalités de l'organisation, des facteurs spécifiques pouvant conduire à l'affaiblissement des syndicats. Deux éléments ont été identifiés dans notre champ d'étude, en l'occurrence la poursuite des intérêts particulier des leaders syndicaux et la proximité entre ces derniers et l'employeur.

2.1. La défense de l'intérêt particulier des leaders syndicaux

Le rôle des syndicats est bien connu : défendre les travailleurs. Cela passe par un ensemble de délégués syndicaux à travers une série d'actions codifiées. Il s'agit, entre autres, de représenter ses mandants dans l'entreprise (Cf. Code du travail, article 62.2) et même au-delà. Ils sont également chargés de présenter les réclamations et les attentes relatives à l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés. En outre, ils formulent des revendications et des réclamations en vue de faire évoluer positivement le droit social en vigueur. Ils peuvent aussi assister les délégués du personnel (Cf. Code du travail, article 62.2). De même, ils assistent les travailleurs lors de différends entre ces derniers et l'employeur : « *En cas de divergence née d'un différend individuel ou collectif dans le cadre de l'entreprise, le délégué du personnel ou un représentant d'un syndicat signataire de la convention essaiera sans délai de l'aplanir avec l'employeur ou son représentant* » (Cf. Convention collective, 1977, Article 89). Tout ceci est fait dans l'intérêt des travailleurs, puisqu'ils sont chargés de les défendre. Dès l'adhésion du militant, il naît entre lui et l'organisation une relation synallagmatique qui veut que le nouveau venu participe à la vie du syndicat et reçoive, en retour, une protection et une assistance. La nature de ce contrat impose que les animateurs du syndicat remplissent leur fonction sans rien attendre en retour en dehors de ce qui est exigé de façon légale. En conséquence, il ne devrait aucunement rechercher des profits personnels, qu'ils soient matériels et/ou symboliques.

Cependant, l'enquête a mis au jour que des leaders syndicaux mobilisent leurs rôles et statuts pour des intérêts personnels. Ils se détournent de leurs missions et utilisent le syndicat à leur profit et pour leurs

propres intérêts. C'est ce que suggèrent les propos de cet enquêté : *«Le délégué général et ses suppléants ont eu leurs enfants recrutés au sein de l'entreprise parce que le patron était content d'eux»* (EI, leader syndicale, Août 2019). Ces propos montrent que les leaders syndicaux sont récompensés par le patron pour un travail bien fait. Ils ne rempliraient plus leurs fonctions. Dès lors, les différentes revendications des militants passent en seconde position.

Parfois, sous l'injonction des leaders syndicaux, les patrons accèdent à leurs désirs personnels et non à ceux des travailleurs. C'est ce que traduisent les déclarations de cet enquêté : *«Ce que nous demandons n'est pas ce que négocie les leaders auprès de nos supérieurs. Les délégués syndicaux ne défendent que leurs propres intérêts»* (EI, militant syndical de l'UGTCl, Juillet 2019). Le syndicat devient ainsi un tremplin pour la promotion sociale des leaders syndicaux tant dans l'entreprise que dans leur milieu familial : *«Les leaders syndicaux ne pensent pas à l'avenir mais plutôt au présent. Quand ils sont dans une affaire, ils ne pensent qu'à eux et leur progéniture. Pendant tout leur mandat, ils ont lutté auprès de nos supérieurs pour faire rentrer soit leurs frères et sœurs, soit leurs enfants, neveux ou cousins au sein de l'usine»* (EI, militant syndical d'Humanisme, Juillet 2019). Ces pratiques semblent irriter les militants qui n'ont d'autres choix que de porter des critiques non moins acerbes à l'endroit de leur syndicat. Ils n'hésitent pas à remettre en question le rôle de leurs leaders :

Le rôle des délégués syndicaux est d'aider les militants à résoudre leurs problèmes dans les lieux de travail. Ils doivent défendre l'intérêt de tous les travailleurs. Mais, ils défendaient leurs propres droits. Ils nous utilisaient pour leur bien. Ils utilisaient la masse pour aller intimider devant le patronat pour avoir eu ce qu'ils veulent et c'est fini. C'est par rapport à leurs comportements, leurs agissements, parce qu'on a constaté qu'ils ne luttait que pour eux et leur famille. Et tous les dirigeants de cette centrale luttait pour faire rentrer leurs sœurs ; enfants ; neveux à l'usine (EI, leader syndical d'Humanisme, Août 2019).

Ainsi qu'on peut le constater, la poursuite de l'intérêt personnel des leaders est suffisamment perceptible dans l'imaginaire des militants dont les conduites seront certainement modérées lorsque vient le moment de s'engager dans l'action collective. Il s'ensuit donc une fragilisation du syndicat dans l'entreprise étudiée. À côté de ce facteur d'affaiblissement du syndicat, la proximité entre leaders et employeur est une autre cause de la situation vécue par les militants.

2.2. La proximité entre l'employeur et les leaders syndicaux

L'enquête a permis de mettre en lumière le rôle joué par les réseaux sociaux et la parenté dans le champ d'étude. En effet, elle constitue, selon les déclarations des enquêtés, l'une des principales causes d'affaiblissement de certaines organisations syndicales face aux employeurs. Dans l'entreprise étudiée, il existerait ce genre de proximité entre des acteurs:

Le délégué général de la centrale syndicale [...] est le neveu direct du directeur de [l'usine]. Il est le fils de la petite sœur, même père même mère, du directeur de [l'usine]. Dans ce cas, comment voulez-vous qu'il lutte efficacement pour l'amélioration des conditions de vie et de travail des ouvriers syndiqués. Il ne peut pas nous défendre suffisamment auprès du patron. Nos différentes revendications ne sont pas déposées sur la table de négociation (EI, leader syndical d'Humanisme, leader syndical de UGTCl, Juillet 2019)³.

Lorsque l'un des leaders syndicaux a des liens de parenté avec l'employeur dans une entreprise, il est difficile pour lui de défendre réellement ses militants face au patron. Il s'agit d'un conflit de rôles. Il est d'abord parent ; il doit afficher la solidarité, l'amour, la compassion, etc. A ce titre, il doit une assistance à son collatéral. Il est ensuite leader syndical, mandaté par ses militants qui l'ont désigné et le reconnaissent comme tel. À ce sujet, il doit les défendre, même contre l'employeur. Il en va de même pour l'employeur.

³ Des parties du texte ont été modifiées et mis entre crochets pour garantir l'anonymat des enquêtés.

Ces deux rôles sont antinomiques, que ce soit pour le leader syndical ou pour l'employeur. Les relations sociales privilégiées entre l'employeur et certains responsables syndicaux empêchent aujourd'hui des délégués syndicaux de défendre suffisamment les conditions de vie et de travail des militants auprès du patronat. D'ailleurs, ils n'hésiteraient pas à accepter tout ce que l'employeur dit ou prend comme décision :

Le patron avait dit que comme l'État de Côte d'Ivoire vient d'avancer les travailleurs, nous n'avons pas suffisamment d'argent dans les caisses. Le patron trouve qu'il ne peut plus avancer les travailleurs parce que le SMIG a changé. Mais les délégués syndicaux ont accepté ça. Nous avons dit non. C'est à lui de se débattre comme il veut (EI, militant syndical d'Humanisme, Août 2019).

Ce conflit de rôle contribue à la fragilisation ou l'affaiblissement de l'outil de défense des travailleurs. Le syndicat ainsi affaibli, comment les militants parviennent-ils à être résilients?

3. Les pratiques résilientes des travailleurs

Les syndicats sont chargés de défendre leurs militants par divers moyens, notamment la représentation, la formation, l'assistance des travailleurs, la grève, etc. Mais lorsque ces derniers jugent que les leaders syndicaux ne parviennent pas à remplir leurs missions, ils tentent de le faire eux-mêmes à travers la négociation, l'ad'hocratie, la migration syndicale et la grève.

3.1. La négociation

La négociation est l'une des voies privilégiées des travailleurs pour assurer leur propre défense. En effet, le recours à la négociation est la première stratégie de défense des militants des Centrales Syndicales Humanisme (CSH) et UGTCl à l'usine textile de Bouaké. C'est ce que révèle cet enquête :

Quand ça ne va pas, il y a plusieurs recours. D'abord il y a le recours à la négociation que vous empruntez quand vous estimez que les leaders syndicaux n'arrivent pas à vous défendre auprès du patron. Vous négociez avec eux sur tous les problèmes auxquels vous vous êtes confrontés. Si ça ne change pas, vous pouvez aller à la grève ou vous créez un comité ad hoc afin de résoudre le problème (EI, militant syndical d'Humanisme, Août 2019).

Ces négociations ont lieu entre les militants et la direction de l'entreprise. Cela résulte en fait de la faiblesse ou de dysfonctionnement au sein des organisations syndicales. Dans ces conditions, il peut arriver que la négociation se fasse avec les leaders syndicaux comme le souligne cet enquête : *«Les délégués syndicaux d'UGTCl ne faisaient pas leur travail. Nous sommes allés négocier avec le délégué général et nous lui avons demandé de changer des membres du bureau exécutif»* (EI, militant syndical d'Humanisme, Août 2019). Cette forme de négociation vise à redynamiser le syndicat pour qu'il remplisse ses missions régaliennes.

La négociation est l'une des stratégies privilégiées de défense des militants des centrales CST et UGTCl dans l'Établissement Robert Gonfréville de Bouaké. Dans les faits, cette négociation menée par les salariés est informelle, car elle est codifiée par la législation et est le fait des représentants qui peuvent toutefois s'adjoindre de militants ou de travailleurs si nécessaire. En effet, la négociation intervient après le dépôt de préavis de grève. Elle comporte les étapes suivantes : la conciliation, la procédure conventionnelle d'arbitrage (qui a lieu si les parties ont au préalable conclu une modalité de négociation en cas de différends collectif), l'arbitrage et la médiation (Cf. Appiah, 2020).

En réalité, il est aberrant de voir des travailleurs passer outre les leaders et délégués syndicaux pour aller négocier avec l'employeur. Dans la pratique, ces faits sont tolérés, soit parce que les initiateurs représentent une grande partie des travailleurs, soit c'est un moyen utilisé par l'employeur pour affaiblir un ou des syndicats de l'entreprise.

3.2. L'ad'hocratie

L'ad'hocratie est un type de configuration adapté aux organisations «*cycliques ou périodiques*» que H. Mintzberg (2012) nomme les entreprises innovatrices: la coupe d'Afrique des Nations par exemple. Ici, l'organisation ressemble à un projet avec un centre opérationnel éphémère (les joueurs qui retournent dans leur pays après la cérémonie). Les services de soutien jouent, ici, un rôle prépondérant. Dans le cas d'espèce, il s'agit d'un petit groupe mis en place pour régler un problème ponctuel. Ainsi, lorsque les militants jugent leurs leaders incapables de les défendre, ils créent un comité ad hoc chargé d'initier des réflexions ou des actions en vue de se faire entendre. Le comité ad hoc est formé en fonction du nombre d'ouvriers syndiqué ; celui observé dans le cadre de l'étude est de quatre personnes. À l'Établissement Robert Gonfreville, cette modalité de gestion des conflits est l'une des stratégies de défense des militants de la Centrales Syndicale Humanisme et de l'UGTCI pour défendre leurs conditions de vie et de travail dans un contexte de syndicalisme affaibli :

Quand le délégué est inefficace, s'il ne fait pas votre jeu, vous formez un comité ad hoc pour l'écartier afin de résoudre le problème. Il n'y avait pas d'avancement catégoriel et nous avons signifié cela aux leaders syndicaux à plusieurs reprises pour qu'ils négocient avec le patronat. Mais ils n'ont pas pu, car le problème n'a pas été résolu. C'est pourquoi nous avons créé un comité ad hoc composé de quatre personnes pour résoudre le problème. Ces quatre personnes sont allées négocier avec le patron pour qu'il résolve le problème. Et dieu merci aujourd'hui le problème est résolu. Et nous bénéficions aujourd'hui d'avancement catégoriel» (EI, leader syndical d'Humanisme, Août 2019).

Ces propos de l'enquête démontrent parfaitement que ce genre de mécanisme permet d'assurer la défense des militants lorsque le syndicat ou les leaders s'avèrent inefficaces. Cette approche adoptée par les militants convient à la définition et à la description que H. Mintzberg (2012) en ce qui concerne l'ad'hocratie. Bien entendu, il s'agit d'une situation transitoire. Elle ne remet pas en question l'existence même du syndicat, encore moins la légitimité et/ou la légalité des leaders syndicaux ; elle vise simplement à résoudre un problème pour lequel les leaders n'ont pas donné satisfaction aux militants. Passé cet épisode, les militants reprennent leur place: tout se passe comme s'il s'agissait d'un carnaval syndical. Quand le comité ad hoc est formé pour la résolution d'un problème, les leaders et délégués syndicaux sont mis à l'écart jusqu'à ce qu'on trouve une solution idoine; après quoi, ils reprennent leurs fonctions comme le mentionne cet enquête:

Le comité ad'hoc se crée quand le délégué général et ses délégués élus n'arrivent pas à résoudre un problème. On crée le comité ad'hoc pour résoudre un problème particulier. Quand on crée un comité ad'hoc, les délégués syndicaux sont demis de leurs fonctions. Et quand le problème est fini, on dissout le comité ad'hoc et les délégués syndicaux reprennent leur fonction jusqu'à la fin de leurs mandats. Pour obtenir les primes de précarité, nous avons formé un comité ad hoc de quatre personnes pour aller nous représenter devant le patron puisque les responsables avançaient ceux qu'ils voulaient et quand ils voulaient. Quand on a créé le comité ad hoc, on a écarté les leaders syndicaux et ces quatre personnes sont allées déposer sur la table de négociation notre revendication. Aujourd'hui tous les ouvriers de l'entreprise bénéficient de prime de précarité (EI, leader syndical d'Humanisme, Août 2019).

Les propos de cet enquête montrent que le comité ad'hoc a permis de résoudre un problème que les leaders et délégués syndicaux ne parvenaient pas à résoudre.

À l'analyse, le comité Ad'hoc est plus une approche qu'un moyen. En effet, il ne résout pas directement un problème ; mais il pose les conditions de sa résolution. Dans le cas cité par l'enquête, c'est la négociation qui a permis de régler la question ; le comité mis en place n'a été qu'un instrument permettant la négociation. Tout bien considéré, il s'agit d'une stratégie de défense des militants qu'il convient d'opérationnaliser à travers des actions comme la grève, la négociation, etc.

En outre, il s'agit d'une action informelle, car les travailleurs ne sont pas autorisés à créer ce genre d'organisations. La convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical (1948) et la convention n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective (1949) de l'OIT permettent aux

salariés de constituer, sans autorisation préalable, des syndicats de leur choix et de les administrer librement. Aucune loi cependant, qu'elle soit nationale ou internationale, ne mentionne la création de comités ad hoc. Il s'agit donc de pratiques informelles des travailleurs pour assurer leur propre défense.

3.3. La migration syndicale

L'UGTCI est la première centrale syndicale à implanter une section à l'Établissement Robert Gonfréville de Bouaké depuis sa création. Mais depuis la libéralisation de l'espace syndical au début des années 1990 (Cf. A. Appiah, 2013a ; 2013b), des sections affiliées à d'autres centrales syndicales ont vu le jour. Au motif que les leaders et délégués syndicaux de l'UGTCI avaient cessé de jouer leur rôle, certains militants ont préféré adhérer aux sections des nouvelles centrales syndicales, notamment la Centrale Syndicale Dignité et la Centrale Syndicale Humanisme (CSH). Autrement, le pluralisme syndical est lié à la faiblesse du ou des syndicats existants dans l'entreprise. C'est ce que note cet enquêté : *« Les délégués syndicaux de l'UGTCI ne travaillaient pas bien, ils luttaient uniquement auprès du patronat pour l'intégration des membres de leurs familles au sein de l'usine. En principe, si un syndicat travaille bien tous les travailleurs s'affilient à ce syndicat. Quand tu vois plusieurs syndicats dans une même entreprise, ça veut dire que le syndicat en place (premier syndicat) ne travaillait pas bien »* (EI, militant syndical d'Humanisme, Août 2019). Pour lui, la création ou l'installation de nouvelles sections syndicales est suscitée par un affaiblissement des premières organisations ; ce qui entraîne par la même occasion un départ des militants. Ces derniers s'affilient aux nouvelles organisations pour espérer une meilleure protection.

La Centrale Syndicale Humanisme s'implante en 2015 au sein de l'usine Robert Gonfréville pour tenter d'offrir aux travailleurs une alternative et des opportunités qui semblaient faire défaut à l'UGTCI. Ce sont donc les mêmes militants d'UGTCI qui vont se désaffilier pour aller créer une nouvelle section affiliée à la Centrale Syndicale Humanisme. Ainsi, après avoir négocié avec les leaders syndicaux, les militants ont décidé de créer cette nouvelle section dans le but d'écarter les leaders syndicaux d'UGTCI qu'ils jugeaient trop timides et incapables de régler leurs problèmes.

Avant de créer la Centrale Syndicale Humanisme, nous sommes allés voir le délégué général pour lui demander de changer les membres du bureau exécutif. Mais il n'a pas écouté. C'est pourquoi nous avons décidé de chasser les leaders syndicaux parce que quand ça ne va pas, il faut les enlever. Maintenant comme ils étaient tous UGTCI, c'est pourquoi nous sommes allés nous affilier à la centrale syndicale HUMANISME pour revenir les combattre. Et c'est ça qui envoie le pluralisme syndical dans une entreprise. Si un syndicat travaille bien, tous les travailleurs s'affilient à ce syndicat (EI, leader syndical d'Humanisme, Août 2019).

Les propos de cet enquêté suggèrent que les militants doivent quitter un syndicat pour un autre ou en créer lorsque celui qui est en place ne répond plus à leurs attentes, c'est-à-dire lorsque le bureau ne fonctionne pas bien ou lorsque les leaders syndicaux n'arrivent pas à défendre leurs militants auprès du patronat afin d'améliorer les conditions de vie et de travail des ouvriers syndiqués.

Il s'agit d'une migration syndicale qui consiste, pour un militant, à quitter son organisation pour une autre pour une raison ou une autre. En d'autres propos, c'est un moyen de trouver de la sécurité et de la protection lorsque celui-ci n'est plus garanti par l'ancienne organisation à laquelle il appartenait.

3.4. La grève

La grève est l'une des modalités utilisées par les militants pour assurer leur défense lorsque le syndicat ne remplit plus ces fonctions; et c'est ce que souligne cet enquêté : *« Quand ça ne va pas, il y a plusieurs recours. D'abord il y a le recours à la négociation que vous empruntez quand vous estimez que les leaders syndicaux n'arrivent pas à vous défendre auprès du patron. Vous négociez avec eux sur tous les problèmes auxquels vous êtes confrontés. Si ça ne change pas, vous pouvez aller à la grève ou vous créez un comité ad hoc afin de résoudre le problème »* (EI, militant syndical de l'UGTCI, Juillet 2019).

Comme on peut le lire dans les propos de l'enquêté, la grève intervient après l'échec des négociations. Bien qu'elle soit en usage parmi les travailleurs, cette modalité est interdite par la législation en vigueur :

Toute grève doit être précédée d'un préavis permettant la négociation entre les parties.
Le préavis de grève est déposé par les représentants des salariés auprès de la direction de l'entreprise, de l'Établissement et le cas échéant auprès des unions patronales de la branche d'activité.
Est interdite toute grève déclenchée dans l'inobservation du préavis prévu à l'alinéa 1 (Code du Travail, 2015, Article 82.5).

L'alinéa 2 de cet article mentionne que le préavis de grève doit au moins être déposé par les représentants des salariés auprès des autorités de l'entreprise. Et pourtant, dans le cas évoqué par l'enquêté, les militants recourent à la grève sans déposer le préavis de grève puisqu'ils ne sont pas autorisés à le faire. Il s'agit en fait d'une grève illégale *«Elle est mutatis mutandis identique à la grève-surprise, car elle est organisée de façon spontanée, sans dépôt du préavis de grève ; mais elle est menée, cette fois, par les travailleurs ou les militants de base en dehors de l'approbation et/ou de l'accord de leurs leaders syndicaux»* (A. Appiah, 2020, p. 18). Cette action des militants est donc un mécanisme informel pour assurer leur défense dans un contexte de syndicalisme affaibli.

Conclusion

La résilience des militants à travers une mobilisation des militants suggère une appropriation des luttes par ceux d'en bas. Ils font le constat que leur organisation n'est plus pertinente pour remplir ses missions traditionnelles et qu'ils sont livrés à eux-mêmes. Le refus de la résignation suscite une série d'actions pour s'approprier leur lutte et améliorer ainsi leurs conditions de vie et de travail.

Il ressort de l'analyse que les syndicats sont affaiblis pour des raisons structurelles affectant toutes les organisations de travailleurs dans le monde ; mais aussi pour des causes spécifiques touchant celles étudiées. Face à cet affaiblissement de leur outil de défense, les militants des syndicats développent des stratégies pour assurer eux-mêmes leur propre protection. Il s'agit de la négociation, de l'ad'hocratie, de la migration syndicale et de la grève.

Il se pose, alors, la question de l'efficacité de ces stratégies. En effet, si elles représentent une réponse dans l'immédiat, qu'en est-il du long terme. Autrement, s'agit-il d'une solution viable permettant de satisfaire durablement les attentes des travailleurs mobilisant ces différentes stratégies? C'est une piste de réflexion à poursuivre pour enrichir le débat et construire des connaissances autour de cette problématique de la résilience des militants syndicaux.

Par ailleurs, parler de résilience en ce qui concerne les syndicats ou et/ou leurs militants, revient à aborder la problématique au niveau individuel et collectif. En d'autres termes, il s'agit de s'intéresser aux dimensions psychologique et sociologique. C'est ce à quoi font allusion de nombreuses définitions lorsqu'elles mettent l'accent sur la capacité d'un acteur et/ou d'un groupe à mobiliser des ressources pour s'adapter à des situations nouvelles.

Les stratégies d'adaptation aux chocs et de mitigation des risques liées à la production développées par les travailleurs peuvent être individuels et concerner une personne; mais elles peuvent impliquer plusieurs acteurs à la fois organisés ou non. En conséquence, il ne faut pas occulter cette dialectique entre individu et collectif qui fait que l'acteur qui agit pour atteindre des buts spécifiques et propres peut tout aussi faire partie d'un groupe qui influe plus ou moins sur ses actions. Il s'agit d'une autre piste de recherche mobilisant à la fois sociologie et psychologie du travail pour comprendre les articulations à l'œuvre entre individuel et collectif dans la production de la résilience parmi les militants des organisations syndicales.

D'un point de vue méthodologique, il ressort de la réflexion que l'acteur n'est pas un être passif limité par les normes admises dans la mesure où il peut aussi développer des stratégies pour les contourner et atteindre des buts propres; ce qui renforce les postulats de l'analyse stratégie. En effet, à travers ces actions, les militants développent des stratégies pour assurer leur défense, indépendamment des syndicats censés le faire au lieu de rester figés par les textes et choisir la résignation.

Bibliographie

- AOUL Samia Kazi, 2001, « La crise argentine 1998-2001 : le rôle des institutions financières internationales dans la gestion de la crise », Haut Conseil de la coopération internationale (éditeur), www.hcci.gouv.fr/lecture/etude.html, (20.12.2007)
- APPIAH Adou, 2013a, *Le syndicalisme en Afrique subsaharienne : l'expérience de la Côte d'Ivoire*, Paris, L'Harmattan, p. 289.
- APPIAH Adou, 2020, *Syndicalisme et gestion des conflits de travail : la grève et la négociation*, Éditions La Doxa, Rungis.
- ARIES Paul, 2005, *Décroissance ou barbarie*, Villeurbanne, Éditions Golias.
- Association Interprofessionnelle de Côte d'Ivoire (AICI) et Union Générale des Travailleurs de Cote d'Ivoire (UGTCI), 1977, Convention collective interprofessionnelle de juillet 1977.
- BILODEAU Pier-Luc et Sexton Jean, 2013, *Initiation à la négociation collective*, Deuxième édition, Québec, Presses de l'Université Laval.
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Coll. NRF Essais, Gallimard.
- BOUVIER-AJAM Maurice, IBARROLA Jésus et PASQUARELLI Nicolas, 1975, Dictionnaire économique et social, Paris, Centres d'Études et de Recherches Marxistes, Éditions sociales, p. 765.
- BRAU Jean-Louis, 1978, *Comment comprendre le syndicalisme: pour mieux choisir*, Paris, Le Hameau.
- CAMFIELD Donald, 2007, «Renewal in Canadian Public Sector Unions : Neoliberalism and Union Praxis » *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 62, n° 2, p. 282-304.
- Confédération Syndicale Internationale (CSI), 2019, Indice des droits dans le monde 2020 : les pires pays au monde pour les travailleurs et les travailleuses, https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/ituc_globalrightsindex_2020_fr.pdf, (20.07.2021).
- CORMIER Solange, 2004, *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Québec, Presses de l'université Québec.
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, [1977] 2014, *L'Acteur et le système. Les Contraintes de l'action collective*, Paris, seuil.
- DAHRENDORF Ralf, 1972, *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Paris/a Haye, Mouton.
- DONNEUR André, 2014, « La crise financière et la social-démocratie : La contribution de la Commission de l'Internationale socialiste sur les questions financières mondiales » *Revue Interventions économiques*, <http://interventionseconomiques.revues.org/2257>, (20.08.2015).
- DOSTIE Claude Jr et PAQUIN Stéphane, 2015, « L'insoutenable légitimité du FMI » *Revue Interventions économiques*, <http://interventionseconomiques.revues.org/2226> (20.08.2015).
- Entreprises coloniales, 2017, Établissements Robert Gonfreville et Cie, Bouaké (Côte d'Ivoire), https://www.entreprises-coloniales.fr/afrique-occidentale/Ets_Robert_Gonfreville.pdf, (19.06.2021).
- GIRAUD Amandine. 2001, La crise indonésienne et le rôle du F.M.I, Étude, Haut Conseil de la coopération internationale, www.hcci.gouv.fr/lecture/etude.html, (20.12.2007).
- GOBIN Corinne et COLLOMBAT Thomas, 2015, « L'austérité après 2008 : quel(s) sens d'un continent à l'autre? » in *Revue Interventions économiques*, 52|015, Disponible en ligne, Consulté le: <http://interventionseconomiques.revues.org/2523>, (20.08.2015).

- HARNECKER Marta, 1992, *Les concepts élémentaires du matérialisme historique*, Bruxelles, Paris, Contradictions, L'Harmattan.
- KLEIN Naomi, 2008, *La stratégie du choc ou le capitalisme du désastre*, Toronto, Lémac/Actes Sud, p. 668.
- KOUAMÉKAN Koffi, 2014, « Résilience et sociétés : concepts et applications », in *Revue Éthique et Économique* ; N°1, Vol 11, p. 1639-1306.
- LANDIER Hubert, 2007, *Le guide des relations sociales dans les entreprises : Rôle des partenaires, communication, négociation et gestion des conflits*, Collection ressource humaines, Paris, Eyrolles, éditions des organisations, p. 240.
- LANDIER Hubert, 2015, *Dialogue social : une urgence pour l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- LATTARD Alain, 2005, Le rôle des syndicats et du patronnat en Allemagne, Note du CERFA, N°, Paris, Comité d'études des relations franco-allemandes (CERFA).
- LUXEMBOURG Rosa, 1971, *Œuvres I, Réforme sociale ou révolution sociale? Grève de masses, parti et syndicats*, Paris, Edition Maspero.
- MAILLET Serge, 1963, *La nouvelle classe ouvrière*, Paris: Esprit, Éditions du Seuil.
- MARX Karl, 1978a, *salaires, prix et profit*, Œuvres choisies, Moscou, Éditions du progrès.
- MARX Karl, 1978b, *Travail salarié et capital*, Œuvres choisies, Moscou, Éditions du progrès.
- MINTZBERG Henry, 2012, *Structure et dynamique des organisations*, Eyrolles, Paris, 2012, p. 434
- MOREAU Marie-Ange et Trudeau Gilles, 1998, « Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie », in *Relations Industrielles*, Volume 53, n°1, p. 1-39.
- PERNOT Jean-Marie, 2006, « Une nouvelle internationale syndicale la CSI, replâtrage ou renouvellement? », in *Recherches internationales*, vol 4, n° 78, p. 7-22.
- République de Côte d'Ivoire, 2015, Loi N°2015-532 du 20 juillet 2015 portant Code du Travail.
- STIGLITZ Joseph 2010, *Le triomphe de la cupidité*, Brignon, Les Liens qui libèrent.
- STIGLITZ Joseph et al 2012, *Le rapport Stiglitz : pour une vraie réforme du système monétaire et financier international après la crise mondiale*, Arles, Actes Sud.
- STIGLITZ Joseph, 2002, *La grande désillusion*, Paris, Fayard.
- STIMEC Arnaud, 2011, *La négociation*, Les Topos, 2^{ème} édition, Paris, Dunod.
- SWARTZ Donald et WARSKETT, Rosemary Elizabeth, 2012, "Canadian Labour and the Crisis of Solidarity", *Rethinking the Politics of Labour in Canada*, Halifax, Fernwood.
- TEHA-DESSRAIT Félix, 2021, Commémoration du 1^{er} mai : les centrales syndicales dépeignent la misère des travailleurs sous Ouattara » in Notre Voie N°6613 du Lundi 03 Mai 2021.
- THUDEROZ Christian, 2000, *Négociations : essai de sociologie du lien social*, Paris, Presses universitaires de France.
- THUDEROZ Christian, 2010, *Qu'est-ce que négocier ? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- TOUSSAINT Eric, 2006, *Banque Mondiale, le coup d'État pervers : l'agenda caché du Consensus de Washington*, Éditions Syllepse, CETIM et CADTM, Paris, Genève, Liège.
- TOUSSAINT Eric., 2004, *La finance contre les peuples : la bourse ou la vie*, Genève, Liège, Paris, CADTM, CETIM, Syllepse.
- UNICEF United Nations Children Emergency Funds/CORNIA (GA) et al (dir), 1987, *L'ajustement à visage humain : protéger les groupes vulnérables et favoriser la croissance*, Paris, Economica.