



HAL
open science

Les pratiques de résolution des conflits du travail en Afrique. Le cas du Burkina Faso

Maimouna Ouampagué Akowoura, Yves Livian

► **To cite this version:**

Maimouna Ouampagué Akowoura, Yves Livian. Les pratiques de résolution des conflits du travail en Afrique. Le cas du Burkina Faso. Syndicalisme et évolutions du travail en Afrique, IMAF CNRS, Aubervilliers, France, Mar 2023, Aubervilliers (Campus Condorcet), France. halshs-04095429

HAL Id: halshs-04095429

<https://shs.hal.science/halshs-04095429>

Submitted on 11 May 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**COLLOQUE "SYNDICALISME ET EVOLUTIONS
DES MONDES DU TRAVAIL EN AFRIQUE"**

9-10 mars 2023

Campus Condorcet AUBERVILLIERS (France)

Les pratiques de résolution des conflits collectifs du travail :

Le cas du Burkina-Faso

M. O. AKOWOURA

Docteur en Sciences de Gestion
Consultante en relations sociales
(Bobo-Dioulasso, BF)

Y.F. LIVIAN

Professeur honoraire
IAE-Université Jean-Moulin, Lyon
Professeur associé, Université Aube Nouvelle, Ouagadougou, BF

Résumé :

Les conflits du travail en Afrique de l'Ouest n'ont guère suscité l'intérêt des chercheurs. Masqués par l'ampleur des conflits sociaux et politiques, ils n'en constituent pas moins un phénomène important, révélant des revendications tout en étant un obstacle à la bonne marche des entreprises. Leur analyse nécessite un cadre spécifique et révèle des événements originaux associant l'informel et le formel, le local et le national, les syndicats et les associations. Cet article est fondé sur le repérage de 22 conflits ayant eu lieu au Burkina-Faso entre 2018 et 2022. Une analyse des processus originaux de résolution de ces conflits est proposée. Quelques pistes d'amélioration sont enfin esquissées.

Si l'évocation de l'Afrique, au niveau géopolitique renvoie tout de suite aux guerres et aux conflits politiques, la réalité sociale est moins souvent mise en évidence, et encore moins les conflits opposant les travailleurs et leurs employeurs¹. Les chiffres disponibles au plan international, ceux de l'OIT ne donnent pas une vision très juste des réalités. Quelques indicateurs comme ceux de "l'Ibrahim Index of governance" donnent des points de repères.

Mais les sources d'information sont rares : les patrons de PME n'ont guère le goût de la communication sur ces sujets, les multinationales non plus et les Etats ne souhaitent pas décourager les investisseurs en donnant trop de place à la conflictualité dans leur pays. De leur côté, les organisations de travailleurs sont dispersées et s'ouvrir à des recherches n'est pas leur priorité. Seules quelques ONG étudient les conflits sociaux (par exemple l'ONU, le Centre Franco-Paix...).

Pourtant, les conflits du travail expriment des insatisfactions, bloquent la production, ou les services, perturbent la vie quotidienne et créent un climat qui peut être défavorable au bien-être des populations. Ils constituent une façon coûteuse de régler les questions du travail et créent une perturbation pouvant affecter des régimes politiques souvent fragiles. Leur prévention et leur traitement devraient donc être un axe politique important de la gestion en Afrique, voire un souci général des autorités responsables. C'est le constat de ces perturbations au Burkina-Faso qui a motivé l'étude sur laquelle la présente communication est fondée. Cette étude prend la suite de l'observation de cas de conflits s'étant déroulés dans les quinze dernières années.

Un autre intérêt, plus théorique, de s'intéresser aux conflits du travail en Afrique est que ce sujet met à l'épreuve, dans le contexte africain, les cadres théoriques du domaine appelé en Europe et en Amérique du Nord, les "relations industrielles". Les acteurs sociaux sont différents, le cadre institutionnel de même, le travail informel est prédominant, les formes de lutte sont articulées avec les structures sociales locales, la négociation collective est moins organisée... En même temps, l'observateur n'est pas sur un terrain ethnologique inconnu : la colonisation a fait son œuvre de transmission de certaines habitudes et les codes du travail sont largement calqués sur des exemples "du Nord".

Le Burkina-Faso ne peut bien sûr pas être considéré comme représentatif de l'Afrique de l'Ouest mais il n'est pas un mauvais lieu d'observation, sur un sujet peu étudié, à cause de la

¹ Ce constat n'est pas spécifique à l'Afrique : en Europe, les spécialistes s'intéressent davantage aux formes globales de mobilisation et les conflits du travail proprement dits semblent moins retenir leur attention (Giraud 2009).

qualité relative de sa gouvernance (17^e sur 54 au "Ibrahim Social index" 2020) et de sa signature de nombreuses conventions de l'OIT concernant les relations de travail. Bien qu'affecté par une grande insécurité dans le Nord et l'Est du pays et trois changements politiques majeurs récemment (2014 et 2022), la société civile est active, la presse et les organisations politiques et sociales restent pluralistes malgré les vicissitudes politiques récentes.

Le matériau de base est un recueil d'informations locales grâce à la presse, et au Ministère du Travail à Bobo-Dioulasso ainsi que des entretiens directs auprès de certains acteurs de ces conflits².

Notre motivation initiale était de nous interroger sur les conflits du travail et sur la meilleure manière de les éviter, compte tenu de la gravité de leurs répercussions, tant sociales qu'économiques. Plus précisément, la question que nous nous posions au départ portait sur l'application du Code du travail³ et l'écart possible entre les règles officielles et les pratiques réelles de gestion de ces conflits (qui prévoient une conciliation obligatoire).

Puis, nous avons constaté que les pratiques de résolution de certains conflits étaient très diverses et cela nous a amené à systématiser notre recherche.

Notre communication commencera par un repérage d'une série de cas de conflits au Burkina-Faso entre 2018 et 2022. Nous tenterons ensuite de dégager des points communs et de proposer une analyse contextualisée des conflits de travail avant d'esquisser quelques pistes de solutions.

Nous avons repéré 22 conflits collectifs ayant eu lieu dans 15 organisations grâce à un suivi local, à travers la presse et les moyens d'information sur place.

Il faut rappeler que l'accès aux sources est particulièrement difficile sur ce sujet, les protagonistes étant rétifs à une étude de leurs positions surtout dans le climat "chaud" du conflit. Or, le pays a connu, durant la période considérée de nombreuses manifestations populaires, des élections législatives et présidentielles, un renversement de régime en 2014 et deux coups d'Etat militaires en 2022. L'étude des conflits du travail ne bénéficie donc pas d'un climat serein...

Les conflits repérés figurent dans les deux tableaux ci-dessous :

² Une première recherche sur ce sujet a été la base d'une thèse de doctorat en sciences de gestion : M. Akowoura (2018). Elle a fait l'objet d'une communication au 10^e Congrès de ATLAS – AFMI, Association Francophone de Management International (2018).

³ Qui, au Burkina comme dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest, comporte des procédures d'arbitrage et de médiation des conflits.

Tableau n° 1 : CONFLITS COLLECTIFS DE TRAVAIL DANS LES SECTEURS PUBLIC, PARA PUBLIC ET COMMUNAL 2018-2022

N°	Date	Type entreprise	Nbre conflits	Motifs	Formes	Acteurs directs	Acteurs indirects	Moyens utilisés	Résolution
1	2018	Sécurité Pénitentiaire	1	Management Conditions de travail	Mouvement d'humeur	Syndicat Agents	-	Media Négociation	Compromis
2	2019	La Poste	2	Statuts, Conditions de travail, Départ du Directeur Général	Sit-in et "désobéissance collective"	Syndicat Délégués du personnel Agents Direction	Président CA de la Poste Président, Ministre,	Courrier Media Négociation Médiation	Compromis
3	2019	Hôpital	3	Conditions de travail Application protocole d'accord	Grève	Syndicat Agents Etat	Partis politiques Association internationale OSC	Media Négociation Médiation	Accord
4	2020	Fonds Routiers	1	Respect des engagements	Mouvement d'humeur Grève	Syndicat Agents Direction	Ministre	Media Négociation Médiation	Accord
5	2020	Grand Centre de Recherche	1	Salaire, Management, Délocalisation d'Institut	Sit-in	Syndicat Délégués du personnel Agents Direction	-	Media Négociation	Compromis

6	2021	Grande entreprise Coton	1	Conditions de vie et de travail	Grève	Syndicat Délégués du personnel Agents Direction	Ministre	Media Négociation Médiation	Compromis
7	2021	Sécurité Sociale	1	Management Départ DG	Mouvement d'humeur Grève	Délégués du personnel Agents Direction	Juridictions OSC, Partis politiques, Autorités politiques	Media Conciliation Arbitrage Négociation Médiation	Décision de justice Accord
8	2021	Police	1	Management Affectations	Mouvement d'humeur	Syndicat Agents Etat	Associations de la société civile, Population	Media Négociation Médiation	Accord
9	2021	Commune municipale	1	Salaire Intégration fonction publique	Mouvement d'humeur Grève	Syndicat Agents Mairie	Autorités religieuses et coutumières OSC Président	Média Négociation médiation	Compromis

Tableau n° 2 : CONFLITS COLLECTIFS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR PRIVE 2018-2022

N°	Date	Type entreprise	Nbre conflits	Motifs	Formes	Acteurs directs	Acteurs indirects	Moyens utilisés	Résolution
1	2020	Conducteurs routiers	1	Demande d'organisation professionnelle	Grève	Union des conducteurs routiers Conducteurs	Premier ministre	Média Courier Médiation	Accord
2	2021	PME filière alimentaire	1	Menace de licenciement Manque matières premières	Mouvement d'humeur	Délégués du personnel Direction Générale	Inspection du travail	Média Conciliation	Compromis
3	2021	PME commerce moto	1	Licenciement économique	Mouvement d'humeur Fermeture atelier	Salariés Employés	Inspection du travail Parents et amis des employés Partenaire du DG	Conciliation Médiation	Accord
4	2021	Transporteurs	1	Ingérence gouvernement	Grève	Syndicat Transporteurs Etat	Acteurs économiques Président de la Chambre de Commerce Président du Faso	Média Négociation Médiation	Accord
5	2018 2022	Grande entreprise (filiale) Télécom	4 (3 en 2022)	Conditions de travail et de salaire Respect des engagements	Sit-in Grève Occupation des lieux Tentative de prise d'otage	Syndicat Délégués du personnel Salariés Direction	Ministre Président Population	Média Négociation Médiation	Toujours en cours (absence négociation entre l'employeur et les salariés. Néanmoins reprise du travail en attendant sur la demande du Président)
6	2022	Grande entreprise (filiale) chemin de fer	2	Conditions de travail et de salaire Respect des engagements Management	Sit-in Grève Occupation des lieux	Syndicat Délégués du personnel Salariés Direction	Ministre Président Population	Média Négociation Médiation	Toujours en cours (absence négociation entre l'employeur et les salariés. Néanmoins reprise du travail en attendant sur la demande du Président)

Entreprises	Nbre d'entreprises	Nbre de conflits	Nbre de syndicats présents
Publiques et para publiques + communale	9	12	11
Privées	6	10	7
Total	15	22	17

Il va de soi que ces conflits ne se veulent une image que de la partie formalisée de l'activité économique ou administrative du pays : nous parlons d'entreprises ou d'administrations ayant une existence officielle, dans un pays où l'essentiel de l'activité agricole, artisanale ou de services est informel (Song-naba, 2016).⁴ Il s'agit de conflits marquants, mais on ne peut prétendre qu'ils sont parfaitement représentatifs de la conflictualité du travail dans le pays. Nous nous sommes servis des médias comme source d'information (on voit dans les tableaux qu'ils jouent un rôle important) mais évidemment d'autres conflits ont pu être négligés (surtout ceux hors des capitales économique et politique).

1. Des cas de conflits du travail au Burkina-Faso : des pratiques diverses et originales

Du point de vue notionnel, nous sommes partis de celle de "conflits collectifs de travail" entendus comme "des désaccords entre un groupe de travailleurs et des employeurs sur des droits actuels ou des intérêts futurs" (OIT, 2013, p. 19). Il s'agit bien de litiges, de formes différentes, liés à l'activité professionnelle et engageant plusieurs parties. On utilise parfois la notion de "conflit social" mais celle-ci est plus large, pouvant comprendre des conflits au sujet du niveau de vie, par exemple. Il est souhaitable de partir de la notion de conflit du travail car elle est définie juridiquement, même si l'on constatera qu'en Afrique notamment, la différence entre les deux est ténue et que certains conflits passent de l'un à l'autre (cf. infra). On réservera la notion de "conflit politique" aux litiges liés à l'exercice du pouvoir politique, même si des protagonistes (notamment les syndicats) interviennent dans les deux : voir par exemple au Burkina-Faso le rôle des syndicats et des associations de citoyens dans le départ

⁴ L'étude de Fox et Sohnesen (2012) indique que ce secteur représente près de 80 % de l'emploi non agricole, plus de 90 % des emplois nouveaux et près de 40 % du produit intérieur brut (PIB). Une étude de l'Institut national de la statistique et de la démographie souligne qu'à Ouagadougou la capitale, le secteur informel représente 48,5%, 92,3% et 80% des emplois, respectivement dans les services, le commerce et l'industrie. Les mêmes tendances sont observées à Bobo- Dioulasso, la deuxième grande ville, avec 70% à 80% des emplois selon les secteurs d'activité (Zett, 2004).

des Présidents Maurice Yaméogo en 1966 et de Blaise Compaoré en 2014 ; du refus du Coup d'Etat militaire de 2015 (Soussi, Bellemare et Verret, 2005⁵, Rubbers, B. & Roy, A., 2015).

Nous tentons d'utiliser aussi pour typifier les modes de résolution des différends le vocabulaire spécialisé : conciliation (résolution à l'amiable en réunissant les parties devant l'inspection de travail), médiation (intervention non obligatoire d'un tiers) et négociation. Les cas du secteur privé portent principalement sur des petites ou moyennes entreprises, de services (loisirs, commerce) et industrielles (agro-alimentaire, petit équipement), deux cas concernant de grandes entreprises.

Quelques premiers commentaires sont possibles, à travers l'évocation de ces 21 cas qui sont ceux sur lesquels une information est disponible.

Du point de vue des mobiles des conflits, on constate la fréquence des questions d'emploi, principalement la contestation de licenciements, les conditions de travail et de salaires et ce que les syndicats appellent le "non-respect" des engagements antérieurs. Ce constat met le doigt sur la question des formes d'accord sur des conflits antérieurs, qui semblent peu précis ou non respectés.

Dans un cas, la revendication a clairement mis en cause une personne (le directeur général) dont les travailleurs demandent le départ.

Du côté du secteur public ou administratif, les questions de statut et de salaires dominant. Derrière le "statut" se trouve entre autres le problème de la précarité des contractuels et l'aspiration à des titularisations, domaine ayant connu une intense activité revendicative dans les années 2010 suite aux réformes à coloration "néolibérale" de la fonction publique (Roy, Nous 2020).

Du point de vue des formes du conflit, une forme semble se développer, appelée localement le "sit-in" où les travailleurs décident de s'arrêter de travailler pendant un nombre d'heures déterminé ou non et en restant assis ou debout sur leur lieu de travail. Ils peuvent répéter cela plusieurs jours de suite. Le Conseil d'Etat burkinabé a clairement statué sur la non-légalité de cette forme de grève mais elle est très utilisée (Code du travail, art. 386 de 2018) (Traoré 2020, Kiemdé 2011).

Le "sit-in" se différencie de l'occupation des locaux, qui est souvent plus vigoureuse, et où pendant le « refus de travailler », les travailleurs prennent d'assaut les locaux de l'entreprise empêchant ainsi la continuité des activités de celle-ci. Cette situation peut

5

s'accompagner (dans un cas) de ce qui est appelé "prise d'otages", c'est-à-dire une retenue de dirigeants dans les locaux de l'entreprise. L'expression "mouvement d'humeur" est utilisée pour désigner une cessation momentanée du travail, accompagnée de protestations surtout dans les secteurs publics dépourvus du droit de grève.

Du point de vue des acteurs de ces conflits, une large variété de protagonistes se révèle, au-delà des salariés eux-mêmes et des dirigeants. Dix sept conflits sur les 22 ont montré une activité syndicale, sans qu'il soit possible de savoir si les syndicats ont été à l'origine du conflit ou ont suivi un mouvement lancé par les travailleurs eux-mêmes⁶. Au-delà des acteurs sociaux classiques (qu'on retrouverait dans les "relations industrielles" dans les pays du Nord) on voit l'importance des autorités publiques, au niveau local (municipalité) et surtout national (ministères, premier ministre, voire Président) même dans des conflits dans le secteur privé (7 fois). Ceci s'explique par l'importance du conflit dans l'opinion sur le lieu où se déroulent des démonstrations ou sur le caractère stratégique de l'activité (par exemple conducteurs routiers).

Les autorités coutumières ou religieuses sont parfois consultées et tentent de jouer un rôle de dialogue⁷. Les familles des travailleurs concernés n'hésitent pas à intervenir (appels, manifestations de rues, pressions personnelles sur certains protagonistes).

On constate aussi le rôle des associations surtout dans les conflits du secteur public. Ce que l'on appelle les OSC "Organisations de la Société Civile" interviennent dans de nombreux domaines publics⁸.

Plusieurs conflits aboutissent à un accord formalisé, d'autres ne permettent pas de parler d'accord, mais le conflit cesse et un compromis est établi, pouvant n'être que provisoire.

⁶ Rappelons qu'au Burkina-Faso, il existe 6 centrales syndicales et 12 syndicats nationaux autonomes par secteurs d'activité, auxquelles s'ajoutent 90 organisations spécifiques du secteur public et de l'administration relevant de 22 ministères (2021).

Une "Unité d'Action Syndicale" (UAS) regroupant 130 organisations, a été créée en 2014 et a pris des positions politiques, économiques et sociales lors des événements vécus par le pays dans les dernières années. Pour une présentation du syndicalisme africain et burkinabé, voir Soussi et al. (2005), Engels (2015), Rubbers et Roy (2015).

⁷ Rappelons que le Mogho Naba, intervenu en 2021 sur un conflit relatif à la fonction publique territoriale est le roi des Mossis et a sa cour à Ouagadougou.

⁸ Le tissu associatif au Burkina-Faso est considérable : ONG et organisations de services (au nombre de 500 environ dans un comptage de 2007) et organisations de nature politique ou citoyenne (plusieurs milliers) par exemple pour celles ayant intervenu dans des conflits : organisation démocratique de la jeunesse, association Kebayina des femmes, REN-LAC (réseau anti-corruption), etc. (PARECAP, Rapport sur la contribution des ONG/Association à la lutte contre la pauvreté au Burkina Faso, juin 2010)

2. Pour une analyse des pratiques burkinabés de résolution des conflits

Ces constats, qui restent fragmentaires compte tenu de la difficulté d'obtenir des informations, permettent cependant quelques remarques plus générales sur les processus de résolution des conflits.

2.1. Conciliation rare, médiation supérieure fréquente

Le Code du travail du Burkina-Faso (comme celui d'autres pays africains) prévoit une conciliation obligatoire entre les parties : on voit qu'elle n'est pas entreprise ou bien n'est pas couronnée de succès.

La véritable négociation organisée, telle qu'on pourrait le constater dans certains pays du "Nord" et telle qu'elle est préconisée par l'Organisation Internationale du Travail, est rare. Peu d'instances de négociations sont prévues. Il y a bien des discussions, des relations mais peu de négociations directes formalisées.

Par contre, le recours à une médiation auprès d'une instance supérieure, de nature politique est fréquent.

Il est à noter que plusieurs conflits actuels sont dus à la non-application des clauses de résolutions formelles des conflits antérieurs, ce qui semble jeter le discrédit sur l'efficacité des procédures formelles. Cette non-application peut expliquer le recours à des autorités diverses et notamment politiques.

2.2. Les contours de la conflictualité

Dans la littérature, juridique et politique, on peut distinguer le "conflit social" (affrontement d'acteurs sociaux cherchant à faire valoir leurs intérêts politiques, économiques et sociaux) du conflit du travail "stricto sensu" (conflit qui se déroule à l'occasion d'une relation d'emploi). Le droit tente parfois de délimiter ce qui ressort du conflit du travail, et donc est redevable du Code du travail (au Burkina-Faso comme dans d'autres pays africains) par rapport à d'autres conflits plus généraux, qui sont hors de sa compétence.

Dans certains des cas traités, on s'aperçoit que cette distinction est difficile. On voit par exemple que, même dans des conflits relatifs à des entreprises privées, le recours aux

ministres concernés est fréquent. Le conflit reste rarement local et prend une dimension nationale surtout s'il a lieu dans la capitale. Les thèmes de revendication, s'ils ont une origine spécifique dans une entreprise, peuvent rapidement déborder sur des demandes globales (lutte contre "la cherté de la vie" ou les conditions de vie et de travail par exemple) (Bonnecase 2019), articulant ainsi plusieurs motifs de mécontentement⁹. Des associations, des partis politiques, des leaders, non directement concernés par le conflit du travail sont amenés à intervenir. Les familles n'hésitent pas non plus à agir. De ce fait, la tentative de préservation d'une sphère particulière, directement liée au travail, ayant son propre droit, s'avère très délicate.

Si ceci est constatable dans le contexte africain (et devrait conduire les législateurs africains à davantage innover), il est permis de relever aussi qu'il s'agit d'un phénomène mondial, étudié par les spécialistes. Bien sûr, les thèmes de revendication peuvent être différents (par exemple les conflits autour des activités minières sont particulièrement importants en Afrique) mais l'articulation entre revendications "au travail" et revendications plus générales au sujet des conditions de vie (alimentation, santé par exemple) est fréquente. D'une part, les travailleurs insatisfaits peuvent "globaliser" leurs revendications (amélioration des conditions de vie et de travail allant de pair) ; et d'autre part, ces conflits peuvent inciter d'autres acteurs sociaux ou politiques à déclencher des revendications générales en saisissant l'occasion d'un cas localisé pour amorcer un mouvement sectoriel ou national. Cette "nationalisation" de la revendication est encore plus nette dans les cas de conflits dans la fonction publique, l'Etat et sa gestion étant directement en cause. Un autre aspect de la conflictualité observée et qui contribue également à brouiller les frontières entre conflits sociaux et conflits du travail est l'étendue des moyens utilisés par les travailleurs pour exprimer leur mécontentement. Les actions médiatiques, la pression auprès des pouvoirs publics s'ajoutent à la grève, parfois comme on l'a vu avec occupation des locaux. Les défilés et manifestations de rues sont nombreux et engagent parfois des populations non directement concernées (épouses de grévistes, jeunes rebelles et mécontents de toutes sortes). Les formes de protestation s'étendent et peuvent parfois aboutir à des violences. La revendication spécifique basée sur la relation de travail à l'encontre de l'employeur est ainsi doublée par des exigences plus larges ; voire par des actes de violence sans autre objectif que d'exprimer une colère et une rébellion de nature globale. Là encore, la reconnaissance juridique des formes du

⁹ On rappellera la création en 2008 d'une "coalition de lutte contre la vie chère, la corruption, la fraude, l'impunité et les libertés" (CCVC) regroupant l'ensemble des organisations syndicales.

conflit par le Code du travail (aujourd'hui strictement limitée au contrat de travail) est décalée par rapport à la réalité et donc souvent inopérante.

2.3. L'articulation entre processus légaux et médiations informelles

On l'a vu, un ensemble d'acteurs, officiels ou non, est amené à intervenir au fil de la recherche de solutions aux conflits. Il y a là une originalité notable de processus africains.

Trois caractéristiques sont à relever :

La première, que l'on ne pourra négliger dans une approche culturaliste du management africain est l'intervention de chefs de clan ou de chefs coutumiers et de leaders religieux. Détenant une sagesse reconnue, ils peuvent être amenés, sinon à trouver des solutions techniques au conflit, du moins à "calmer le jeu" du conflit et d'apaiser les tensions. Le dialogue qu'ils peuvent établir peut contribuer à renouer la communication entre les parties (UNESCO 2012, Nzila 2020).

Mais cette médiation fondée sur la tradition ne remplace pas les procédures. Loin de relever "d'un retour aux sources" (attendu par certains penseurs ou leaders épris de retour vers les coutumes anciennes) elle constitue un complément, parfois décisif (mais pas toujours) à d'autres recours, y compris au système juridique officiel qui restent majoritaires. C'est la deuxième caractéristique originale : la combinaison stratégique des acteurs sociaux recourant à tous les moyens disponibles, tant formels qu'informels. Une certaine rationalité paraît présider à ces stratégies : pourquoi se priver des recours juridiques officiels (inspecteurs du travail, Cour d'appel), sans pour autant renoncer à des ressources issues des sociabilités et traditions ? (familles, associations, leaders locaux). Pourquoi faudrait-il choisir, si les deux moyens existent ? Cette combinaison peut heurter les cadres de pensée habituels, tant ceux qui préconisent un recours exclusif aux "moyens modernes" importés des pays développés que ceux qui ne voient le salut que dans un retour aux pratiques coutumières ancestrales, soi-disant garantes de l'authenticité du résultat. On peut ici retrouver un exemple du recours africain à tout "système permettant de concilier les intérêts des parties prenantes dans "un mécanisme conciliateur général" (Biwole Fouda 2020, p. 51).

La troisième caractéristique est que ces processus ne peuvent qu'être collectifs et semblent parfois erratiques. Aucun schéma ne paraît se dégager et chaque cas est particulier. Il n'y a pas de "méthode" spécifique reconductible d'un conflit à l'autre. Les acteurs en jeu cheminent selon un processus qu'il faudrait à chaque fois retracer (des recherches

complémentaires seraient grandement nécessaires). Cela donne l'impression à l'observateur extérieur d'un certain chaos, mais se passe comme si les acteurs sociaux, eux-mêmes pas d'accord entre eux, faisaient des essais et erreurs afin d'arriver à obtenir satisfaction.

Conclusions

Les modes de résolution des conflits sociaux en Afrique (de l'Ouest au moins, à partir du cas étudié du Burkina-Faso) apparaissent bien, aux yeux d'un observateur eurocentré, comme originaux. Ils ne répondent pas aux définitions habituelles (un conflit collectif à caractère professionnel opposant organisations d'employeurs et de travailleurs, recourant chacun à des moyens reconnus par des textes juridiques). Il faut donc aller chercher sur le terrain la réalité sociale africaine, et les analyses que nous venons de présenter n'en constituent qu'un début.

Outre son intérêt propre, l'étude des conflits du travail en Afrique de l'Ouest participe d'un décentrement très utile d'un thème lui-même, jusqu'à présent issu des cadres institutionnels européens ou nord-américains (le domaine des "relations sociales" ou même "relations industrielles"). Ce décentrement oblige à considérer des conflits du travail se déroulant dans des contextes très différents de ceux des pays du "Nord" : pas ou peu de salariés, des marchés du travail informel, pas ou peu de contrats de travail, des règles inexistantes ou peu respectées... Comme le dit G. Groux (1998), l'internationalisation oblige à voir des conflits de manière polysémique (plusieurs sens), polycénique (des lieux différents) et polymorphe (des formes diverses).

Ayant tenté de relever quelques constats sur ces manières africaines de résoudre les conflits sociaux et du travail, on peut chercher à distinguer des pistes d'actions en vue d'une meilleure résolution de ces conflits. Il est possible de dégager des constats positifs et d'autres plus problématiques.

Au titre des constats positifs, ces processus originaux combinent le recours à des règles formelles et à des pratiques non officielles. Le cadre juridique n'est pas ignoré -même s'il est d'application difficile- et les instances concernées (tribunaux, inspecteurs du travail) existent.. Des syndicats tentent d'exercer leur rôle, même s'ils sont sans doute très nombreux et dispersés. Mais le recours à d'autres autorités peut être utile et est cohérent avec la recherche de pratiques "maintenant une certaine stabilité sociale" et un règlement apaisé des conflits comme on le trouve dans le fonds culturel africain (Bagayogo et Koné 2017). Une

"hybridation" des modes de règlement des conflits, entre moyens légaux et pratiques informelles est donc une richesse possible (Akowoura et Livian 2020).

Au titre des constats problématiques, on peut relever que les processus utilisés n'aboutissent pas toujours à des accords durables. Plusieurs cas montrent une grande fragilité des résultats. Les accords sont rarement formalisés (ce qui ne garantirait pas toutefois leur application) et les équilibres peuvent être rompus dès que le rapport de forces change. Un certain sentiment d'impunité peut encourager à utiliser des moyens illégaux des deux côtés (lock-out, licenciements abusifs du côté employeurs, occupations de locaux, parfois manifestations des rues virulentes du côté syndical).

Au titre des constats négatifs, on peut inscrire l'inadaptation radicale de la législation du travail qui (au Burkina-Faso en tout cas), malgré des remaniements depuis l'indépendance, ne parvient pas à se libérer d'une conception européenne. La référence au "contrat de travail" comme base de la relation de travail suffit déjà à placer le droit du travail en dehors de la réalité de l'immense majorité des cas possibles. Les mécanismes de conciliation et d'arbitrage sont aussi inspirés de contextes où l'intervention d'individus légitimes et compétents est censée être acceptée par des organisations structurées d'employeurs et de salariés, ce qui n'est pas le cas au Burkina-Faso par exemple¹⁰.

Egalement la référence à "l'intérêt collectif" justifiant le conflit (présent dans le Code du travail burkinabé de 2008) pose également de nombreuses questions : intérêt collectif strictement professionnel, relatif au lieu de travail ? Intérêt plus large relatif au climat de travail et à la confiance des dirigeants ? Intérêt collectif plus large encore relatif à la vie quotidienne du travailleur (prix des denrées de base, santé, libertés individuelles...) ? On peut se demander si une volonté réelle de doter les sociétés africaines de processus juridiques adaptés ne devrait pas passer par une révision générale de ces définitions, s'écartant d'un juridisme étroit hérité du colonialisme et cherchant à stabiliser des processus plus larges mais plus réalistes.

En nous inspirant des critères proposés par l'OIT (OIT, 2013 p. 30), nous pourrions considérer qu'un système de gestion des conflits "efficace" en Afrique devrait inclure une prévention, être simple et gratuit, comporter le recours à des professionnels, disposer de ressources suffisantes et être indépendant du pouvoir politique ou religieux. Ces critères dessinent des objectifs d'amélioration qui devraient être mis en chantier sans tarder.

¹⁰ Signalons d'ailleurs que ces mécanismes sont très délicats à mettre en œuvre et ne rencontrent pas le succès attendu même dans des contextes occidentaux (cas de la France notamment).

Une formation à la négociation sociale **contextualisée** permettrait aussi aux acteurs sociaux (syndicats, associations, employeurs) de mieux connaître les ressources du droit et de mieux appréhender les intérêts et limites de certaines stratégies.

Restent de nombreuses questions qu'une recherche complémentaire devrait contribuer à résoudre, dans un domaine malheureusement délaissé des Sciences Sociales en Afrique : par exemple, comment intégrer des acteurs sociaux "traditionnels" dans un système général ouvert et transparent ? Comment éviter au maximum les violences nuisibles aux biens et aux personnes ? Comment rendre plus permanents les modes de prévention et des conflits ? De nombreuses études empiriques sont encore nécessaires. Elles seules permettront d'affiner l'analyse d'une situation toujours mouvante, et d'éclairer les décideurs sur un sujet jusqu'à présent laissé dans l'ombre.

BIBLIOGRAPHIE

AKOWOURA M., LIVIAN Y.F. (2018), « La conflictualité du travail dans le secteur privé en Afrique de l'Ouest : le cas du Burkina-Faso », ATLAS-AFMI, Paris, mai.

AKOWOURA M., LIVIAN Y.F. (2020), « La résolution des conflits du travail dans le secteur privé au Burkina-Faso : entre procédures juridiques et méthodes informelles », *Revue Africaine de Gestion*, numéro spécial, juin, pp. 37-52.

BAGAYOGO N., KONE F. (2017), "Les mécanismes traditionnels de la gestion de conflits en Afrique subsaharienne", Rapport de recherche n° 2, Centre Franco-Paix.

BIWOLE FOU DA J. (2020), « Pour une recherche enracinée dans un contexte entrepreneurial africain : quels concepts et quelles théories de management stratégique », in CHEVALIER F., PAYAUD M., KAMDEM (eds). *La recherche enracinée en management*, Caen, EMS.

BONNECASE V. (2019), « Les prix de la colère : une histoire de la vie chère au Burkina-Faso », Paris, Ed. EHESS.

ENGELS B. (2015), « Trade Unions in Burkina-Faso, *Tiers Monde* », 4, pp. 67-82.

KABEYA, C. (1987), « Évolution et rôle des syndicats au Burkina Faso », *Présence Africaine*, 142, 130–147. <http://www.jstor.org/stable/24351477>

KIEMDE P. (2011), « La réglementation du droit de grève au Burkina-Faso », *Revue de Droit Comparé du Travail* n° 1, p. 57.

NZILA G. (2020), « Conflits et démocratie. Approche de deux théories sur l'origine des conflits et démocratie au regard de la sapientielle africaine, » *Transversales*, Université Bourgogne, 03.06.2020.

OIT (2013), « Système de résolution des conflits du travail » (Document de formation).

PARECAP, Rapport sur la contribution des ONG/Association à la lutte contre la pauvreté au Burkina Faso, juin 2010

PASQUIER R. M. (Charles, Kabeya) (1992) « Syndicalisme et démocratie en Afrique noire. L'expérience du Burkina-Faso », In : *Revue française d'histoire d'outre-mer*, tome 79, n°295, 2e trimestre 1992. pp. 265-266; https://www.persee.fr/doc/outre_0300-9513_1992_num_79_295_3001_t1_0265_0000_6

ROY A., NOUS C. (2020), « Défaire la casse néolibérale de l'emploi public au Burkina-Faso (1997-2015) », *Politique Africaine* 1, n° 157, pp. 217-222.

RUBBERS B., ROY A.K (2015), « Entre opposition et participation, les syndicats face aux réformes en Afrique », *Tiers Monde*, 4, n° 224, pp. 9-24.

RUBBERS, B. & ROY, A. (2015), « Entre opposition et participation, les syndicats face aux réformes en Afrique: Introduction », *Revue Tiers Monde*, 224, 9-24. <https://doi.org/10.3917/rtm.224.0009>

SONG-NABA F. (2016), « Entreprises informelles de transformation agroalimentaire au Burkina Faso : entre impératifs sanitaires et réalités économiques », *Revue Congolaise de Gestion*, 2016/1-2 (Numéro 21 - 22), p. 125-155. DOI : 10.3917/rcg.021.0125. URL : <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2016-1-page-125.htm>

SOUSSI S., BELLEMARE G., VERRET S. (2005), « Les syndicalismes africains à la croisée des chemins », *Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), Comparaisons internationales No 23*, ISBN : 2-89251-245-X

TRAORE H. (2020), "Les formes d'action collective des travailleurs au Burkina-Faso", *Revue de Droit Comparé du Travail et de la Sécurité Sociale* n° 1, pp. 80-91.

UNESCO, Département Afrique (mai 2012), "Mécanismes traditionnels de prévention et de résolution des conflits en Afrique".