



---

## La résolution des conflits du travail dans le secteur privé au Burkina Faso : entre procédures juridiques et méthodes informelles

*Maimouna Ouampagué AKOWOURA <sup>1</sup> et Yves Frédéric LIVIAN <sup>2</sup>*

---

**Mots clés:**

*Conflits  
Conciliation  
Médiation  
Hybridité  
Afrique*

**RÉSUMÉ**

Un des éléments reconnus de la culture stratégique africaine est son recours à des procédés hybrides, combinant méthodes de gestion formelles, souvent importées et pratiques locales. A travers cinq cas de conflits collectifs du travail dans le secteur privé au Burkina Faso, l'article analyse les modes de résolution des conflits et l'articulation qui y paraît entre recours au droit du travail officiel et pratiques "informelles" de discussion ou de médiation. Elle en tire des enseignements du point de vue du mode de management africain et des apprentissages que les acteurs sociaux devraient entreprendre pour faciliter une résolution plus efficace de ces conflits.

---

© 2020 – Tout droit réservé.

---

Adresse de correspondance des auteurs :

1. Centre de recherche et d'études en management (CREM), Université Aube Nouvelle, 06 BP9283 Ouagadougou 06, Burkina Faso  
2. Université Lyon3, France

## INTRODUCTION

Les conflits constituent un élément important de l'actualité de l'Afrique subsaharienne. Conflits politiques, économiques, sociaux remplissent quotidiennement les médias. Cette instabilité spectaculaire ne doit pas faire oublier d'autres conflits, ceux concernant le travail, qui sont peu abordés. Certains spécialistes pensent que les sciences sociales s'y intéressent de moins en moins, même en Europe (Giraud 2009, Quijoux 2014). Les données internationales pour l'Afrique sont largement défailtantes, compte tenu de la piètre qualité de l'appareil statistique sur le continent. Les grandes entreprises, de leur côté, n'ont guère envie de communiquer sur ce sujet. Il faut donc aller chercher sur le terrain les informations permettant au chercheur de faire le point sur ces conflits, dont l'observateur pressent qu'ils sont nombreux et aigus, et par conséquent susceptibles, à la fois d'être un obstacle au développement social et humain du continent et de freiner l'enthousiasme manifesté par certains experts quant à l'Afrique comme terre d'avenir pour les investissements internationaux.

Compte tenu de leur importance, le mode de traitement des conflits du travail peut donc apparaître comme un élément de la capacité des organisations africaines à mettre en œuvre une stratégie de croissance, dans un environnement troublé.

L'intérêt que l'on peut porter à ce sujet, outre qu'il est motivé par la rareté des recherches dans ce domaine, tient au fait qu'il peut être considéré comme traversé par deux problématiques importantes : celle de l'évolution des formes de conflit du travail constatable dans le monde et celle des formes particulières du management en Afrique. Les modes de règlement des conflits du travail en Afrique de l'Ouest empruntent-ils les mêmes voies qu'ailleurs ? Y a-t-il des spécificités locales et si oui lesquelles ?

Les recherches d'une manière générale tendant à répondre à ces questions sont rares.

Le présent article a pour but, après avoir fait le point sur les modes de règlement des conflits collectifs du travail en Afrique, de raisonner sur cinq cas concrets de conflits du travail ayant eu lieu au Burkina Faso entre 2008 et 2016 et d'analyser la manière dont s'articulent modes de règlement officiels basés sur le droit du travail local et modes « traditionnels » fondés sur une culture africaine.

## 1. LA CONFLICTUALITE DU TRAVAIL EN AFRIQUE : POINTS DE REPERES

### 1.1. La notion de « conflictualité » en contexte africain

Est habituellement considéré comme "conflit" toute confrontation d'acteurs cherchant à préserver ou faire valoir des avantages ou des intérêts, qu'ils soient politiques, économiques, sociaux, symboliques ou affectifs.

Au sein d'une société, ces conflits peuvent porter sur la répartition des richesses et l'exercice du pouvoir politique. Ils mettent en jeu des forces politiques, des associations de défense de certains intérêts, des corporations ou professions et peuvent prendre des formes très diverses : grèves, manifestations de rues, sit-in, occupations de lieux, pétitions, etc.

La notion de "conflit social" est couramment utilisée pour désigner ce vaste ensemble et est fréquemment utilisée pour les pays émergents. Nous définirons plus étroitement le conflit du travail comme celui créé à l'occasion de l'exercice d'un emploi, dans le cadre d'une activité professionnelle et opposant l'employeur (ou son représentant) et les travailleurs (quels que soient leurs statuts) et leurs éventuels représentants (Akowoura, Livian, 2018).

La littérature sociologique ou juridique (les gestionnaires s'intéressent peu à ce sujet) décrit actuellement une évolution des formes de conflit du travail : le recours à la grève, sur consigne syndicale s'efface au profit de formes plus variées : débrayages, grèves perlées, manifestations, pétitions, auxquels s'ajoute en Europe un refus des heures supplémentaires. Cette diversité rend en partie caducs les indicateurs statistiques habituellement utilisés (le nombre de journées perdues) (Bérout 2014).

Un autre constat réside dans la diversité des modes de résolution des conflits. Selon les systèmes de relations industrielles, le type de conflits autorisés diffère : généralement, les grèves de solidarité, sociales ou politiques, sont interdites dans la plupart des pays développés, de même que les grèves pendant la durée des accords d'entreprises ou conventions collectives. La France fait figure d'exception, et l'on ne peut exclure une influence postcoloniale sur certains acteurs sociaux par les possibilités de grèves qui sévissent en Afrique de l'Ouest.

De même, de nombreux pays (à l'exception de la France et de l'Italie) ont développé le recours aux "modes alternatifs de règlement des conflits" (c'est-à-dire non judiciaires) :

conciliation, médiation et arbitrage. Certains, comme l’Afrique du Sud, ont une commission nationale indépendante de conciliation.

On peut donc se poser cette question dans un contexte de rareté de littérature concernant l’Afrique de l’Ouest : quels sont les principaux modes de règlement des conflits du travail ?

La littérature sur les conflits en Afrique porte surtout sur les conflits sociaux : conflits politiques, luttes des paysans pour l'usage de leurs terres, conflits entre industries et riverains, conflits en milieu rural entre agriculteurs et éleveurs. Il est vrai que ces "conflits sociaux" sont nombreux et parfois dramatiques (Philips 2016).

Une grande partie des articles ou documents disponibles sur le thème des "conflits" en Afrique de l’Ouest traitent en fait de ce que nous venons de définir comme "conflits sociaux" (Lutumbue 2014). Des ONG tentent de proposer des méthodologies de prévention des conflits au niveau des communautés (exemple : Common Ground). On constate des protestations, des contestations souvent au niveau national, se manifestant souvent dans la rue, parfois de manière violente, demandant un arrêt de l'augmentation des prix, une condamnation de la corruption et une lutte contre le chômage.

Peu de choses sont connues au contraire au sujet des conflits collectifs de travail dans les pays de la sous-région. Les sources d'information officielles (Ministères du Travail, Inspections du Travail, fédérations patronales) sont souvent insuffisantes. Les enquêtes de terrain auprès des entreprises et des acteurs sociaux sont indispensables mais leur mise en œuvre soulève des questions redoutables.

La plupart des réglementations du travail des pays africains francophones ont repris une définition classique du conflit du travail, comme étant un différend naissant en cours d'exécution d'un contrat de travail et qui oppose un ou plusieurs employeurs à un groupe organisé ou non, de travailleurs pour la défense d'un intérêt collectif (définition qui est d'ailleurs celle du Code du Travail burkinabé de 2008). Mais compte tenu du contexte, nous proposons d'élargir la notion aux différends "dans les situations de travail", sans référence au contrat de travail, souvent absent en Afrique. La question de la nature de cet "intérêt collectif" peut aussi susciter débat, car on peut le restreindre à un intérêt professionnel direct (emploi, salaires, conditions de travail), un intérêt professionnel plus large (climat de travail, confiance des dirigeants) ou même un intérêt de nature sociétale (hausse des prix, reconnaissance des

travailleurs, liberté, etc.). Cette question est souvent discutée par les juristes de droit social également en Europe. On voit là qu'un élargissement dans ce sens (et comme on l'a vu, constatable dans de nombreux pays) conduirait à se trouver très proche du "conflit social" dont nous venons de parler. Mais la référence au travail ou à l'activité professionnelle, à ses droits et devoirs, et à la relation employeurs-travailleurs, doit rester centrale si l'on veut rester sur un terrain clair.

## **1.2. Les modes de règlement des conflits du travail en Afrique**

Certains termes sont utilisés généralement mais le vocabulaire dans ce domaine est peu stabilisé et il faut donc fixer les définitions que nous utilisons. En s'inspirant de Touzard (1968) et Le Flanchec et Rojot (2009), on peut parler de quatre procédés principaux :

- La conciliation est une manière de réunir les opposants en vue d'une discussion. L'initiative de la réunion revient en général à une partie extérieure par rapport au conflit.

- La négociation : il s'agit d'une procédure de discussion ayant un caractère plus ou moins officiel. Chaque partie envoie des représentants avec le but de défendre les positions de leur organisation et d'arriver à une solution acceptable pour les deux camps. Elle peut aboutir à un accord plus ou moins formalisé.

- La médiation est définie comme l'intervention d'une tierce personne visant à faciliter la résolution volontaire du conflit entre les parties. C'est une discussion conduite par une tierce partie neutre, appelée médiateur qui n'a pas le pouvoir de décider, son but étant simplement d'aider activement les parties en présence à trouver un accord (Touzard 1968, Gresy, 1998).

- L'arbitrage : il s'agit d'une négociation conduite par un arbitre, à savoir une tierce personne neutre qui, après audition des deux parties en présence, prend une décision qui les lie toutes deux, et qu'elles auront à respecter.

Encore faut-il, une fois ces termes définis, se placer dans la problématique du caractère plus ou moins universel des modes de règlement existants et s'interroger sur leur transposition en Afrique.

Les tenants d'un management universel soulignent le rôle de la mondialisation et des normes internationales, qui aboutit, au moins pour les grandes organisations, à une certaine homogénéité de la gestion. Celle-ci peut être renforcée par le rôle des outils de gestion et des

systèmes d'information. Pour ce qui nous concerne ici, on pourrait se référer aux grands modes internationaux de règlements des conflits du travail (OIT 2008) et aux règles du droit du travail largement répandues.

Les tenants d'un "management africain" insistent au contraire sur la nécessité de trouver des formes spécifiques adaptées aux cultures et traditions locales. La littérature sur le management africain souligne l'importance des substrats culturels africains, dont il faudrait partir plutôt que d'espérer des transferts réussis d'outils de gestion importés (Jack et Westwood 2006, Mutabazi 2006, Sarr 2016).

Pour ce qui concerne le règlement des conflits, on y insiste sur l'oralité, sur le souci de préserver l'unité du groupe social. Six éléments sont décrits comme des modes de règlement de conflits traditionnels : oralité, rituel, recours aux mythes, au spirituel, cohésion sociale et localisation précise (Centre Francopaix 2017).

Les quatre éléments essentiels de la culture africaine proposés par Kamdem (2002) recourent pour partie cette analyse : paternalisme, communauté, ethnicité et spiritualité pourraient aussi être invoqués dans ce domaine.

Pour ce qui concerne le règlement des conflits, cette insistance -justifiée- sur les modalités locales ne doit pas faire oublier le fait que les Etats africains se sont dotés d'institutions juridiques qui sont appelées à fonctionner également et qui transposent, pour ce qui concerne par exemple le droit social burkinabé des modes de règlement voisins de ceux existant en Europe. Il y a, dans le code du travail, un droit du licenciement, de la protection des instances représentatives, il y a des inspecteurs du travail et des tribunaux du travail... Certes, l'essentiel de l'économie est informel mais les entreprises structurées (celles dont sont issus les cas évoqués ici) sont soumises à un cadre de règles sociales auxquelles les salariés (ou les employeurs) peuvent avoir recours s'ils estiment leurs droits bafoués. Ces règles font partie des "Etats de droit" que les pays d'Afrique de l'Ouest tentent de construire depuis leur indépendance.

On nous objectera que ce droit du travail est inégalement appliqué et que les institutions chargées de la faire respecter sont sous dotées. Il n'en est pas moins vrai qu'une recherche sur les modes de règlement des conflits doit envisager l'ensemble des règles et des pratiques et plutôt s'interroger sur les combinaisons et articulations mises en œuvre entre elles.

Diversité des formes de conflit et des modes de règlement, pression universaliste ou recherche de spécificité culturelle : c'est dans le cadre de cette problématique que peut être examinée la conflictualité du travail en Afrique de l'Ouest.

## 2. CINQ CAS DE CONFLITS AU BURKINA FASO

Nous avons eu accès à cinq cas importants de conflits collectifs du travail s'étant déroulés à Bobo Dioulasso (Burkina Faso) entre 2008 et 2016. Nous nous sommes limités au secteur privé industriel et commercial.

Sans prétendre à une quelconque représentativité au sein de l'Afrique de l'Ouest, le cas du Burkina Faso n'est pas à négliger, car comme d'autres pays, il a vécu une période de troubles politiques en 2014 et ce pays est dans la moyenne des pays d'Afrique (23e sur 64) dans le Ibrahim Index of African Governance.

La méthodologie utilisée a dû tenir compte de l'extrême réserve que les personnes concernées adoptent dès qu'il s'agit d'un conflit. Elle a comporté :

La consultation des documents relatifs aux conflits (rapports, procès-verbaux).

Des entretiens semi-directifs avec la plupart des acteurs des conflits (directions, certains salariés, quelques membres des familles et de l'environnement du conflit sauf pour le cas 1). Au total une vingtaine des personnes.

L'étude des articles et publications (papier ou en ligne) sur ces conflits dans la presse locale et nationale.

Deux cas sont réutilisés à partir de l'étude terrain de la thèse de M. Akowoura (2018) .

L'accès à ces sources a été possible (bien que très difficile) en raison des relations professionnelles de l'auteur de la thèse. Des garanties d'anonymat absolu ont dû être données.

Nous avons voulu comparer les résultats : nous parlerons "d'échec" quand le conflit n'a trouvé aucune sorte de solution (pour l'instant), nous parlerons de "réussite" quand un compromis durable a été trouvé. Entre les deux se trouvent des compromis instables que nous appelons "semi-réussite" (transaction satisfaisant certains intérêts mais que d'autres veulent remettre en cause).

Nous avons repéré l'intervention des instances officielles du travail (Inspection du Travail - IDT- et Direction Régionale du Travail -DRT-), éventuellement du Tribunal, de la Police et

aussi des acteurs informels, (familles, personnalités politiques ou religieuses, presse, autorités locales).

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 un tiers), médiation (intervention non obligatoire d'un tiers) et négociation.

Les 5 cas portent sur des petites ou moyennes entreprises, trois de services (loisirs, commerce) et deux industrielles (agro-alimentaire, petit équipement).

Le cas n° 1 porte sur un "redéploiement" des effectifs (en fait des mutations) nécessité par un changement d'organisation. Neuf salariés sur dix l'acceptent, sauf un qui est licencié et introduit une plainte devant le Tribunal. La conciliation obligatoire avait échoué.

Dans le cas n° 2 des malversations commises par neuf personnes sont découvertes. La Police arrête les suspects mais les familles interviennent auprès de la Municipalité et d'un Ministre, l'entreprise fait état de nombreuses pressions à son encontre. Un entretien a lieu entre la direction régionale du travail et le tribunal afin de trouver une issue amiable finalement. Un compromis est trouvé : les suspects remboursent les sommes en jeu et démissionnent, tandis que l'entreprise retire sa plainte. L'un des suspects -un représentant du personnel- conteste ce compromis et refuse de démissionner : il est licencié et introduit un recours contre cette décision.

Le cas n° 3 porte sur une occupation des locaux suite à un arrêt de la production. Les salariés exigent le paiement de salaires en retard et la reprise des activités : la presse, les syndicats, les autorités locales, le Ministre de l'Industrie sont interpellés. La conciliation échoue et la négociation engagée un moment est abandonnée.

Dans le cas n° 4, une fraude en caisse est relevée : la police est prévenue et un responsable et trois complices sont licenciés pour faute lourde. Les familles interviennent auprès de l'entreprise et demandent l'indulgence pour les salariés incriminés : le directeur, sa femme, la municipalité font l'objet de nombreux contacts de la part de proches des salariés. Les clients impliqués dans la fraude font intervenir des personnalités pour éviter toute poursuite de la part de l'entreprise. Finalement, après une période d'attente de la part de l'entreprise, les licenciements sont maintenus mais toutes les plaintes sont suspendues.



Le cas n° 5 voit se déclencher une grève par les organisations syndicales suivie d'occupation des locaux et de "prise d'otages". Les services du Travail interviennent, mais la conciliation échoue et l'affaire prend de l'ampleur et l'on sollicite le recours à des autorités religieuses et coutumières, qui tentent une médiation. La Chambre de Commerce, la Ligue des Jeunes, le Gouverneur, le Maire interviennent. L'Etat fait pression pour trouver une solution, pendant que les familles des grévistes défilent dans les rues, largement relayées par la presse. Finalement, un compromis est trouvé mais certains salariés introduisent un recours.

On peut comparer les cas grâce au tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Comparaison des cas

	1	2	3	4	5
Entreprise	PME de service	PME industrielle	PME commerciale	PME industrielle	PME industrielle
Motifs principaux	Mutations et Licenciements	Fraude	Emploi	Fraude et licenciement	Rémunérations
Acteurs officiels externe	IDT DRT	IDT Police	IDT DRT Ministère	IDT	IDT
Acteurs non officiels		Familles Autorités locales Ministre	Familles Autorités locales et nationales Presse	Familles Autorités locales	Familles Autorités locales et nationales Associations Autorités religieuses Partis politiques
Mode	Conciliation	Négociation	Conciliation	Négociation	Médiation
Résultat	Echec	Semi-réussite	Echec	Réussite	Semi-réussite
Actualité	Procès en cours	Nouveau procès			Procès partiel

Confronté aux cas concrets, le vocabulaire utilisé nécessite quelques commentaires.

La conciliation est reconnue par les textes et est même obligatoire dans certains pays (c'est le cas du Burkina Faso). Elle s'avère insuffisante dans tous les cas observés.

Il y a bien une certaine "médiation" dans certains cas, au sens de l'intervention de tiers mais ceux-ci ne remettent pas formellement des propositions et la médiation est multiple.

Conciliation et médiation sont parfois difficiles à distinguer, nous disent les spécialistes (BIT). Ici, la conciliation met en jeu l'inspection du travail. La médiation au contraire, réunit une multiplicité d'interlocuteurs et se déroule de manière informelle.

Dans deux cas il y a eu processus de négociation entre plusieurs parties, mais le compromis obtenu ne fait pas l'objet d'un texte signé. Par ailleurs, il n'y a pas eu de cas d'arbitrage.

Le vocabulaire juridique lui-même rend donc mal compte de la complexité et de la diversité des situations.

Les raisons des conflits sont classiques (contestation de licenciements et de sanctions, rémunérations non payées, contestation de mutations ou de mesures sur l'emploi) et les conflits sont tous l'objet d'un signalement à l'inspection du Travail (IDT). Dans quasiment tous les cas, la procédure juridique officielle est respectée et une tentative de conciliation a lieu. Elle échoue et dans trois cas des procès sont toujours en cours plusieurs années après les faits.

Dans quatre cas sur cinq, à la procédure officielle s'ajoute une série de pressions et d'interventions de divers acteurs. Les familles des salariés incriminés ou concernés interviennent systématiquement, soit directement auprès de la direction pour demander son indulgence, soit auprès des autorités locales (Municipalités, Chambre de Commerce) (2, 3, 4 et 5).

Dans certains cas plus importants, les salariés eux-mêmes actionnent des associations, partis politiques et chefs traditionnels (5).

Un Ministre s'enquiert même de la solution dans le cas 2. Plusieurs acteurs des entreprises concernées soulignent avec une nuance de regrets, l'importance des "pressions" auxquelles ils sont soumis...

Des solutions de compromis sont trouvées dans trois des quatre cas où ces "acteurs informels" sont intervenus : l'entreprise annule ses licenciements, pousse les salariés à démissionner mais retire sa plainte (2), l'entreprise licencie mais retire aussi sa plainte (4) un accord est trouvé (5). Seul le cas 3, impliquant une fermeture d'usine, n'a pas trouvé de solution malgré les interventions diverses et les tentatives de négociation.

On notera que dans trois cas, certains plaignants ne s'arrêtent pas là et réenclenchent une procédure (1, 2 et 5).

### 3. DISCUSSION

#### 3.1. Une articulation formel/informel

Constatons d'abord l'importance des procédures officielles. L'IDT est actionnée, les tribunaux sont présents, certains plaignants prennent des avocats. Les règles de droit sont invoquées et elles structurent le déroulement des cas. L'Etat de droit, souvent considéré comme absent en Afrique, existe. Malheureusement pour les parties, les procédures sont longues et semblent s'enliser (cas 1 et 2 notamment). Le système juridique existe, mais on peut s'interroger sur son efficacité.

Dans la recherche de solutions au conflit, le recours aux familles ou à des autorités ne se substitue pas à la procédure officielle mais s'y ajoute.

Il s'agit, soit de pressions sur les parties (en l'occurrence l'employeur), soit de recours à des instances tierces susceptibles d'offrir une médiation (surtout cas 5). Ces instances appartiennent aux structures officielles du pays (gouverneur, Chambre de Commerce, partis politiques) ou aux organisations sociales (chefs de villages, personnalités traditionnelles).

Dans les cas étudiés, les données ont montré qu'au-delà des acteurs dits traditionnels, cela va amener les protagonistes à faire appel à d'autres acteurs de type administratif (la Mairie, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina, les Ministères de Tutelle, etc.) et de type politique (les partis politiques, les groupes parlementaires-députés, etc.) et même de la population civile (associations, organisations de la société civile, etc.). Il s'agit d'impliquer toutes les "voix portantes et pesantes" pour résoudre le différend.

Il n'y a pas de substitution d'un système à un autre, (le système informel remplaçant le formel) il y a des combinaisons variées, faisant montre d'un certain pragmatisme.

Certains acteurs n'hésitent pas à revenir à la procédure juridique après négociation informelle, et la "souplesse" de l'employeur peut se retourner contre lui si la transaction obtenue ne respecte pas les formes juridiques officielles. La combinaison entre les deux systèmes peut donc être positive, ou bien révéler des contradictions. Les acteurs (surtout les salariés) semblent utiliser avec opportunisme les deux canaux au fur et à mesure de l'avancée du dossier et du sentiment qu'ils ont d'avoir ou non atteint leurs objectifs.

Nous avons ici un exemple de "l'hybridité" reconnue des pratiques de gestion en Afrique dans un domaine jusqu'à présent peu investigué.

### 3.2. Des logiques africaines d'action stratégique

En nous rapprochant de l'analyse stratégique, nous pouvons utilement exploiter nos résultats en usant des "logiques" de l'action stratégique en contexte africain, telles que proposées par Atangana-Abé et Ouedraogo (2013).

Ces auteurs énumèrent six logiques sociales africaines comme étant à la racine d'une pensée managériale spécifique : deux d'entre elles nous paraissent à l'œuvre dans les cas de conflits.

- La solidarité des salariés, des familles et de l'environnement local joue à plein, même dans les cas où le salarié est manifestement fautif (cas 3, 4), à plus forte raison quand l'équilibre économique et social est rompu pour des raisons d'arrêt d'activité et/ou de non paiements des salaires (cas 5).

Même en dehors d'organisations structurées (on notera ici la relative absence des syndicats), le réflexe de solidarité du groupe est activé.

- La recherche collective par la discussion ("l'arbre à palabres") est à l'œuvre quand de nombreuses organisations ou personnalités interviennent (cas 2, 3, 4, et 5). Peu importe le rôle officiel ou la légitimité théorique de chacun : de nombreux acteurs prennent la parole et l'on peut penser que ce "forum", en apparence confus, contribue à la construction de solutions. Aussi, parallèlement au système formel, les protagonistes ont utilisé des mécanismes propres à la culture burkinabé pour résoudre les conflits. Dans ce mécanisme se trouve l'intervention des acteurs traditionnels pour résoudre les conflits, qu'il s'agisse de leaders d'opinion (coutumiers, religieux, politiques, civils) ou de la famille.

Ce processus collectif reflète également la complicité existante entre les différents détenteurs des pouvoirs (soulignée également par Atangana-Abé et Ouedraogo), se connaissant et interagissant (Etat, Municipalités, associations, entreprises, etc.), complicité qui pourrait être bloquante ou au contraire positive dans le sens de la recherche de solutions. Cette interconnexion des instances et acteurs sociaux est d'autant plus forte quand il s'agit de conflits localisés dans la même ville.

Sans pouvoir tirer de conclusions générales, on peut observer que le cas sans intervention informelle est inabouti et que trois sur les quatre cas de transaction après intervention de tiers ont abouti à des résolutions du conflit plus ou moins durable.

La procédure officielle (services du Travail, Tribunaux) est lente, les interventions extérieures semblent accélérer la recherche de solutions et permettent la construction des compromis.

C'est en quelque sorte la combinaison des deux qui permet d'aboutir à un résultat satisfaisant : il y a à la fois rivalité et complémentarité entre les deux processus.

Ces deux logiques jouent dans le sens de la recherche d'un retour à la paix (Samb 2016) qui, on le voit dans nos cas, paraît assez efficace. Mais cela ne supprime pas la recherche de l'intérêt des protagonistes, qui peuvent de ce fait juger cet équilibre retrouvé insuffisant de leur point de vue et, ainsi recourir à d'autres voies. Le mode de traitement des conflits du travail est un lieu où se manifestent des influences différentes : d'une part, le recours aux règles du droit social (largement importées de l'extérieur), d'autre part l'utilisation de pratiques autochtones (discussions informelles entre les acteurs, arbitrage de chefs coutumiers, influences politiques...).

Ces allers et retours entre les deux processus sont remarquables et nous font nous éloigner des deux thèses opposées souvent présentes dans le domaine du management africain, la thèse selon laquelle les modes "traditionnels" sont supérieurs aux procédures juridiques officielles et appelés à les remplacer (retour d'une identité africaine originelle)... comme la thèse de la nécessaire "modernisation" des relations sociales, dans le sens de l'application stricte des règles du code du Travail et de l'abolition des pratiques informelles vues comme parasites et désuètes.

C'est d'ailleurs la richesse de la notion d' "hybridité" (Nkomo 2011, Pichault 2007, Yousfi 2014, de Rozario et Pesqueux 2018) que de dépasser la simple cohabitation ou juxtaposition de systèmes d'origines différentes, pour permettre de penser les combinaisons et les interconnexions dont les pratiques de gestion, et ici de règlement des conflits sont le théâtre (Broohm 2004).

## CONCLUSION

Le mode de règlement des conflits du travail (dont le spectre complet n'est évidemment pas traité par ces seuls cas) est un domaine de recherche intéressant pour son rôle essentiel dans le fonctionnement quotidien des entreprises. Il l'est aussi par l'espace qu'il dessine où des acteurs opportunistes utilisent successivement ou alternativement des procédures officielles (droit du contrat de travail, conciliation, procès devant un tribunal) et des pratiques informelles (pressions, discussions, recours à des leaders d'opinion).

Cela donne au déroulement du dossier de chaque conflit une allure quelque peu chaotique et les rôles de chacun sont parfois confus. Mais cela révèle aussi une dynamique dans laquelle les acteurs sociaux utilisent toutes les ressources à leur disposition.

Cet état de choses a trois conséquences :

- Le mode de règlement des conflits dans un pays comme le Burkina Faso est tiraillé entre deux systèmes ayant leur logique propre : le système juridique officiel, globalement conforme à des règles internationales et le système "traditionnel". Les acteurs ne sont pas les mêmes et les délais de résolution non plus.

Le système traditionnel a sa vertu et correspond à une conception cohésive et solidaire qui caractérise la communication sociale dans nos communautés comme en témoignent Bagayogo et Koné (2017, p.14), "la stabilité des sociétés traditionnelles africaines était garantie par des institutions, des pratiques et des rites qui maintenaient une certaine stabilité sociale et assuraient le règlement pacifique des conflits. De ces institutions, il faut citer la famille restreinte, la famille élargie, le clan ou la tribu. A cela s'ajoutent des figures telles que le chef du village, les anciens, certaines catégories socioprofessionnelles influentes, les chefs coutumiers et religieux, etc." .

Mais cela ne veut pas dire que les individus ne souhaitent pas aussi voir leurs droits défendus dans le système formel "moderne".

- Du fait des interventions multiples, le conflit du travail sort des limites de la relation salariale et peut avoir tendance à devenir un "conflit social" au sens où nous l'avons évoqué plus haut. La distinction entre "conflit du travail" et "conflit social" devient ainsi plus floue, puisque les familles, la société civile, la presse, l'Etat sont amenés à se mêler d'un différend à l'origine circonscrit à une entreprise et à ses salariés.

On notera que si les formes concrètes sont africaines, le phénomène d'extension sociétale des conflits du travail est général (Bérout 2014).

- Les entreprises -notamment étrangères- peuvent considérer ce déroulement parfois lent et incertain comme un signe d'insécurité juridique, tant les ressorts du conflit échappent aux règles claires et aux procédures internationalement acceptées. Leur encadrement est peu formé aux discussions et négociations parfois nécessaires avec une pluralité d'interlocuteurs extérieurs et obéissant à des logiques domestiques ou politiques plus qu'économiques ou juridiques.

Ce qui peut apparaître à certains comme une richesse dans les répertoires d'action propres au contexte africain peut sembler à d'autres confus et aléatoire...

Dans un but de prévention des conflits, nombreux au Burkina Faso au cours des dernières années, l'Etat aurait le devoir de renforcer la formation et les moyens disponibles nécessaires au bon fonctionnement de l'appareil juridique, tout en favorisant avec l'ensemble des parties prenantes les formes de concertation et de dialogue correspondant aux cultures locales. Du côté des entreprises, un apprentissage de la discussion et de la négociation avec de multiples partenaires est aussi nécessaire.

Ainsi pourrait être construit un système issu de réalités locales et garantissant un respect de règles adaptées.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Akowoura M., Livian Y. (2018), La conflictualité au travail dans le secteur privé en Afrique de l'Ouest : le cas du Burkina Faso, communication au 10e Congrès ATLAS-AFMI, Paris, mai.
- Atangana-Abé J. et Ouedraogo A. (2013), Culture stratégique africaine, chap. 17, in Tannery F. et al. (dir.), Encyclopédie de la stratégie, Paris, Vuibert.
- Bagayogo N., Koné F. (2017), Les mécanismes traditionnels de gestion des conflits en Afrique Subsaharienne, rapport de recherche n° 2, Centre Franco-Paix.
- Bérout S. (2014), Les transformations des conflits du travail en France, Idées Economiques et Sociales n° 4, 178, pp. 7-12.
- Bertrand E. (2013), Quelles opportunités d'action pour la gestion des conflits au Burkina Faso ? Search for Common Ground, sept.

- Broohm O.N. (2004), "De la gestion traditionnelle à la gestion moderne des conflits : repenser les pratiques africaines", *Littérature, Philosophie Arts et Conflits, Ethiopiques* 72, 1re sem.
- Centre Francopaix (2017), *Les mécanismes traditionnels de gestion des conflits en Afrique subsaharienne*, Rapport de recherche n° 2, juin.
- De Rozario P., Pesqueux Y. (2018), *Théories des organisations*, Paris, Pearson.
- Giraud B. (2009), *Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les rapports d'un décloisonnement empirique et théorique*, *Politics* 2, n° 86, p. 13-29.
- Jack G., Westwood R. (2006), *International and cross cultural management studies : a post-colonial reading*, London, Palgrave.
- Kamdem E. (2002), *Management et interculturalité en Afrique*, Québec, Laval-L'Harmattan.
- Kamdem E. et al. (2017), *Le management en Afrique : entre université et contingence*, *Cahiers IREA* n° 14.
- Le Flanchec A., Rojot A. (2009), *La médiation dans les relations de travail in Négociations* n° 2, De Boeck, pp. 155-170.
- Lutumbue P. (2014), *Comprendre la dynamique des conflits*, GRIP, janv., Bruxelles.
- Mutabazi E. (2008), *Culture et gestion en Afrique* in Davel E. et al., *Gestion en contexte interculturel*, P. U. Laval.
- Nkomo S. (2011), *A post-colonial and anticolonial reading of African Leadership and management*, *Organization* 18, 3, pp. 365-386.
- OIT (2008), *Le règlement des conflits du travail*, [www.ilo.org/legacy/french](http://www.ilo.org/legacy/french), consulté le 7.04.2019.
- Philipp J. (2016), *Crystallising contention : social movements protests and riots in African Studies*, *Review of African Political Economy* 43, 150.
- Pichault F., Nizet J. (2007), *La performance des organisations africaines*, Paris, L'Harmattan.
- Quijoux M. (2014), *Les conflits du travail, enjeux scientifiques d'un phénomène global*, *Critique Internationale* 34, 3 p. 9-16.
- Samb M. (2016), "A propos de la résurgence de la médiation comme mode alternatif de résolution des conflits sociaux en Afrique", *Ponant* n° 894, janv.-mars.
- Touzard H., (1968), *La médiation dans les conflits du travail*, *Sociologie du Travail* 10-1, pp. 91-102.
- Touzard H., (1985), *La médiation et la résolution des conflits*, Paris, PUF.
- Yousfi H. (2014), *Rethinking hybridity in post-colonial contexts : what changes and what persists ?* *Organization Studies* 35, 3, pp. 393-421.