

## **Transformation des conflits du travail dans les entreprises publiques. Nouvelles formes, nouveaux enjeux.**

**Transformation of labor conflicts in public companies. New forms, new challenges.**

**Zahir Ahouari**<sup>\*1</sup>

<sup>1</sup> Laboratoire des études sociologiques : travail, éducation, réseaux et espace (ESTERE), Université de Bejaia., (Algérie). [zahir.ahouari@univ-bejaia.dz](mailto:zahir.ahouari@univ-bejaia.dz)

**Date de réception: 2021-05-08**

**Date d'acceptation: 2021-07-03**

### **Résumé**

Cet article présente les résultats d'une recherche empirique sur l'impact de la transformation des luttes, de leurs moyens et de leurs objectifs dans une entreprise publique. La recherche cible à répondre aux questions suivantes : Comment le syndicat s'est transformé de la lutte pour les droits des travailleurs à un outil de réalisation des intérêts personnels au niveau local ? Comment s'est transformée la lutte au sein du syndicat à la lutte pour s'approprier du syndicat ?

L'analyse thématique des corpus généré sur la base de l'enquête de terrain a démontré que l'environnement du travail au sein des entreprises publiques favorise l'émergence de pratiques, d'agissements et de représentations du travail syndical, qui dévient la lutte de ses objectifs.

**Mots-clés :** conflit ; contestataires ; entreprise publique ; lutte et section syndicale.

### **Abstract**

The paper at hand presents the results of empirical research on the impact of the transformation of struggles, their means and their objectives in a public company. The research seeks to answer the following questions:

How did the trade union transform itself from the struggle for workers' rights to a tool for realizing personal interests at the local level? How did the struggle within the union turn into the struggle to take ownership of the union?

The thematic analysis of the corpora generated based on the field survey has shown that the work environment in public companies favors the emergence of practices, actions and representations of union work, which deflect the struggle of its objectives.

**Keywords:** Conflict; protesters; public company; struggle; union section.

---

\*Auteur correspondant.

## **Transformation des conflits du travail dans les entreprises publiques. Nouvelles formes, nouveaux enjeux.**

---

### **Introduction**

Les entreprises publiques algériennes ont été impactées par les différentes mutations politiques, économiques et sociales qu'a traversé le pays, ces trente dernières années. en effet, « l'Etat-providence est en passe de devenir simplement régulateur tant sur le plan économique (restructuration) que sur le plan social (gestion des effets du programme d'ajustement structurel) » (Charif & Benmansour, 2011) ; l'augmentation de la compétition des produits importés à la suite de l'ouverture des frontières ; la crise économique, la conjoncture sécuritaire ; l'accroissement de la diversité au niveau des caractéristiques sociodémographiques des travailleurs, en ce qui a trait à l'âge, au niveau d'instruction des travailleurs, contribuent à augmenter les risques que des conflits relationnels au travail se développent. L'entreprise algérienne a connu une escalade de conflits au travail ces dernières années, sustentés par les différents changements vécus par la société. Car face à l'ampleur des problèmes liés aux mutations profondes et accélérées du monde du travail, des situations de conflit organisationnel, se développent et perdurent (Cazals-Ferré, 2011).

Cette étude qui a pour objet d'appréhender les transformations des luttes, des moyens et des objectifs tente de répondre aux questionnements suivants : Comment s'est transformé le travail syndical de la lutte pour les droits des travailleurs à un moyen de réalisation des intérêts personnels au niveau local ? Comment s'est transformée la lutte au sein du syndicat à la lutte pour confisquer le syndicat ?

L'objectif de cette étude réalisée à base d'une enquête qualitative et longitudinale, auprès d'un panel de salariés du complexe de Bejaia<sup>1</sup>, est d'analyser les causes et les conséquences d'un mouvement de protestation initié par groupe de salariés de cette entreprise, qui s'est développé à conflit ouvert contre les délégués syndicaux, en 2016.

Pour se faire, dans une première partie on restituera rapidement les transformations profondes du contexte socio-économique et politique de la société algérienne ces dernières années, marquée par la privatisation d'une grande partie du secteur public, l'encouragement aux investissements étrangers ainsi que la mise en place d'aides publiques à la création d'entreprises, y compris en direction des jeunes et une ouverture sur le pluralisme politique et syndical.

Dans une seconde partie on avancera des hypothèses sur les raisons de la transformation des luttes et leurs objectifs, suivi d'une analyse thématique des corpus créés à base de l'enquête de terrain qui a suivi un mouvement de grève qui dénonce les pratiques des délégués syndicaux accompagné par des débats sur les ondes de la radio locale, pour enfin élire d'autres membres qui vont adopter les comportements similaires aux anciens.

Dans une dernière partie on s'appuiera sur les matériaux d'enquête pour analyser les moyens et les objectifs des actions de repostage menées par les membres dissous, aujourd'hui à la retraite, contre les cadres de l'entreprise qui ne les ont pas soutenus dans leur combat contre leurs collègues salariés.

## **2. Les transformations socio-économiques de la société algérienne**

### **2.1. La conjoncture sécuritaire et la naissance de nouveaux emplois**

La conjoncture sécuritaire de l'Algérie des années 1990 a encouragé les entreprises à procéder à la création de nouveaux postes de travail, dans le domaine de la sécurité. Le choix des candidats pour occuper ces postes se faisait sur la base des caractéristiques physiques, c'est ainsi qu'au recrutement « d'agents de sécurité », la priorité est donnée aux personnes les plus robustes et les plus aptes physiquement. La mission de ces derniers se résume à veiller à la sécurité de l'organisation et de son personnel des attaques provenant de l'extérieur, par une vigilance accrue, dans le but de déjouer tout acte de sabotage, de destruction provenant de l'extérieur ou d'infiltration de personnes étrangères. Ces tâches sont sous-traitées dans certaines grandes entreprises aux sociétés privées de surveillance, créées à cet effet. Le pouvoir de ce nouveau corps, appuyé par la politique de « tout sécuritaire » adopté par les pouvoirs publics, ne cesse d'augmenter dans les organisations. Mais, après la mise en application de la loi sur la réconciliation nationale, le recul et l'affaiblissement de la menace terroriste sur les institutions et les entreprises publiques, dans les années 2000, le rôle de ce nouveau corps de sécurité, s'est transformé au contrôle des salariés.

D'après les interrogés, les agents de sécurité, au sein de leur entreprise sont attachés directement à la direction générale. Ils travaillent sous les ordres du chef de département de sécurité qui les utilisent comme œil, oreille et bras long de la direction dans les services et les ateliers. Ils sont chargés de vérifier les ouvriers à l'entrée et à la sortie de l'établissement afin de les empêcher de commettre des actes de vandalismes, de sabotages et/ou de vols. Ils veillent sur le respect des horaires de travail par ouvriers.

### **2.2. La situation de l'entreprise étudié dans les années 2000**

L'entreprise, au début de la deuxième décennie du troisième millénaire, a connu un départ massif de salariés de différents niveaux hiérarchiques à la retraite, notamment parmi les salariés de l'exécution et de la maîtrise, ce qui a provoqué la nécessité d'embaucher un nombre important de salariés afin de combler les postes restés vacants. La campagne de recrutement, selon les interrogés : de l'annonce des postes à pourvoir jusqu'au choix des candidats à retenir, n'a pas suivie une procédure objective. Les cadres et les membres syndicaux incitent parmi leurs connaissances, leurs voisinages et leurs familles les gens à la recherche d'emploi, à déposer leurs candidatures au sein de

## **Transformation des conflits du travail dans les entreprises publiques. Nouvelles formes, nouveaux enjeux.**

---

l'entreprise. Lors de la sélection, chaque partie défend ses candidats et c'est ainsi que les postes sont répartis, en fonction du pouvoir détenu par les uns et les autres et le maintien de l'équilibre nécessaire et souhaité pour la continuité du fonctionnement de l'entreprise. Cette situation a donné naissance à deux groupes antagonistes de nouveaux salariés, ajoutés aux groupes anciens, l'un est loyal au groupe de cadres et l'autre aux membres syndicaux.

### **2.3. La section syndicale en place lors du conflit**

Lors des élections de renouvellement de la section syndicale de l'UGTA, de l'entreprise en question, en 2007. Ce sont les agents de sécurité qui se sont portés candidats, pour représenter les salariés de l'entreprise dans les structures du syndicat inscrit dans « un dynamisme fondé sur des pratiques de revendications locales dont les conséquences tendent à porter fruits au niveau des communautés de travail où elles sont mises en œuvre » (Soussi & all., 2005). Les enquêtés ont déclaré que, Vu le charisme qu'ils ont montré à cette époque dans leurs rapports avec les responsables hiérarchiques et les promesses qu'ils ont avancé pour l'amélioration des conditions de travail, la permanisation des contractuels et l'augmentation des salaires. Ils ont réussi à être élus avec la majorité des voix exprimées. Depuis leur élection à la tête de la section syndicale de l'entreprise, qui leur a donné la légitimité, ils ont intégré le comité de l'entreprise, ce qui a augmenté leur pouvoir auprès des responsables et des salariés.

## **3. Méthode et outils**

L'étude a été réalisée à base d'une enquête qualitative et longitudinale auprès d'un panel de salariés de ce complexe, composé de deux membres de l'ancienne section syndicale, de quatre membres de la nouvelle section syndicale de l'entreprise et d'un cadre supérieur. Les techniques d'observation et d'entretien semi-directif furent les outils d'investigation utilisés. Ainsi, les matériaux d'enquête ont fait l'objet d'une analyse thématique.

## **4. les raisons de la transformation des luttes et leurs objectifs**

### **4.1. Le conflit**

L'enquête a commencé lorsqu'un conflit divisant le personnel de l'entreprise en deux parties antagonistes a été déclenché, en 2016. Sachant que « le conflit correspond à une situation dans laquelle se trouvent des individus, dont les objectifs, les cognitions, ou émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer » (Heliriegel & all., 1992). La source directe de ce conflit, selon les interrogés, s'exprimait en termes d'insatisfaction d'une frange de salariés des conditions générales de travail, notamment l'incapacité de la section syndicale à formuler des propositions satisfaisantes lors de ses réunions

avec la direction générale du complexe. D'ailleurs, les conflits naissent souvent de situations de crises : incompréhension, manque de communication, saturation des équipes, avec, pour conséquence, l'expression de la souffrance dans un climat de violence. Le conflit en entreprise, il naît généralement d'une incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue, entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus, groupes ou services (Dolan & all., 2002). Mais la goutte qui a débordé le vase, selon les interrogés, c'est le comportement violent des membres du syndicat appartenant au corps de la sécurité, à l'égard des salariés d'une manière générale et l'agression physique d'un jeune technicien appartenant au groupe des cadres. Cet incident a fait intervenir un membre de la famille de la victime, qui a humilié le chef de département sécurité en présence du directeur général et quelques cadres de l'entreprise. L'information sur cet incident circula entre les salariés et le mur de la peur fût brisé. Un groupe de salariés, composé de quelques jeunes nouvellement recrutés et quelques anciens parmi les non loyaux au syndicat, a initié un mouvement de protestation contre les agissements des agents de sécurité et membres de la section syndicale. D'ailleurs, les grèves « non protégées », c'est-à-dire conduites en dehors des prescriptions du droit du travail, expriment une remise en cause par le bas des institutions (Botiveau, 2014). En effet, un conflit existe quand des activités, intérêts ou besoins incompatibles ont lieu et cette incompatibilité entre les entités antagonistes peut se situer au niveau des objectifs, des cognitions ou des émotions. Les individus se perçoivent comme opposés en ce qui a trait à leurs préférences en matière d'objectifs, d'attitudes, de valeurs et de comportements (Heliriegel & all., 1992). Car « tous les conflits ont en commun d'être le résultat de la rencontre d'intérêts, ou de positions, contradictoires et incompatibles entre eux » (Gatelier & all., (2017). La contestation a pris la forme d'une grève illimitée, à laquelle a adhéré le groupe des contestataires et leurs sympathisants. Toutefois, « Une grève peut être décortiquée et interprétée de façons différentes, être vue comme une démonstration de force ou de faiblesse » (Gagnon, 1991), alors le groupe de salariés loyaux à la section syndicale avec les autres salariés non impliqués dans la protestation ont continué à travailler, en procédant à la répartition des postes entre eux, accélération des cadences et le rythme de travail et au remplacement des grévistes dans les postes restés vacants. Mais le nombre important de salariés en grève et la technicité de leurs postes rendent la tâche de faire fonctionner l'entreprise sans la totalité des salariés mission impossible. Par conséquent, le but des contestataires a été atteint, la section syndicale a été dissoute et des élections d'une nouvelle section ont eu lieu, quelques semaines après.

#### **4.2. La destitution de la section syndicale de l'entreprise comme objectif des contestataires**

L'objectif principal proclamé par les contestataires est la destitution de la section syndicale, pour la simple raison de l'absence de résultats satisfaisants et manque de coordination et de communication. Comme « la négociation salariale a toujours été hégémonique : plus facile à invoquer, plus apte à rassembler l'accord des salariés » (Linhart & all., 1998), les protestataires ont exploité le fait que les membres de la section syndicale de l'entreprise n'ont pas réussi à arracher une augmentation de salaire. En dépit de leurs participations aux discussions hebdomadaires avec la direction du groupe dans cette période. Ils n'ont pas saisi l'opportunité de l'inscription du point relatif à la révision de la grille des salaires dans les débats avec les représentants des salariés de toutes les entreprises du groupe, pour revendiquer des augmentations consistantes et proposer des solutions adéquates, pour une meilleure prise en charge des besoins et souhaits des salariés, en ce qui concerne le développement de l'entreprise, la protection des emplois et l'amélioration des conditions de vie au travail. « *Une délégation composée de membres de la section prend chaque semaine le véhicule de service pour se rendre à la direction générale du groupe, soi-disant pour prendre part aux discussions sur la grille des salaires...mais les propositions qu'ils ont émises n'émanent pas de nous les travailleurs, le résultat était décevant* ». Argumente un membre de la nouvelle section syndicale. Les contestataires reprochaient aux membres de la section syndicale leur unilatéralité dans la prise de décisions, leur infidélité à leurs électeurs, leur passivité et impuissance à l'égard des dépassements de l'administration et agressivité et arrogance à l'égard des ouvriers. Un contestataire déclare « *les membres de la section syndicale, ne consultent pas les travailleurs, ne demandent pas leurs avis, ne tiennent pas compte de leurs suggestions, ne les défendent pas devant l'autorité administrative de l'entreprise.* » Ce conflit répond parfaitement aux caractéristiques des quatre types de conflits présentés par STEERS suivants :

- Les conflits d'objectif : cette sorte de conflits se produit lorsque les objectifs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse ;
- Les conflits cognitifs : cette sorte de conflits se produit lorsque les opinions, les croyances, les valeurs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse ;
- Les conflits affectifs : cette sorte de conflits se produit lorsque les sentiments et les émotions d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse ;

- Les conflits de comportement : cette sorte de conflits se produit lorsque les comportements d'un individu ou d'un groupe qui sont incompatibles avec ceux de la partie adverse (Breard & Pastor, 2002).

Mais La classification des conflits est souvent faite sur la base de leur nature, voire sur les conditions antécédentes qui ont mené au conflit : conflits de valeurs, d'intérêts, de rôles, etc. On peut les classer en deux grandes catégories : les conflits d'ordre cognitif et les conflits d'ordre relationnel. Le conflit d'ordre cognitif est un « conflit qui résulte de l'affrontement d'idées ou qui porte sur les processus ou le contenu du travail, sans que la relation entre les protagonistes soit détériorée » (Solange, 2004). Le conflit relationnel dérive des aspects émotionnels et affectifs que l'on retrouve dans les relations interpersonnelles. C'est un conflit qui implique des incompatibilités ou des désaccords qui se situent à un niveau personnel et qui comporte une importante composante émotionnelle.

#### **4.3. Les salariés de l'entreprise scindés en deux groupes antagonistes**

Dans la situation de conflit compétitif, chacune des deux parties n'hésite pas à nuire aux intérêts de l'autre partie pour satisfaire ces besoins. Chacune des deux parties essaie d'affaiblir les forces de l'autre partie et d'occuper une position dominante. Le groupe des contestataires, de son côté, mobilise les salariés autour de sa cause parmi, ceux qui ne sont pas proches du corps de la sécurité et donc de la section syndicale et ceux qui ne sont pas satisfaits de son fonctionnement et ses réalisations sur le terrain. En véhiculant un discours hostile vis-à-vis des membres de la section syndicale. Dans les premiers temps, l'objectif était d'exercer une certaine pression sur eux pour les amener à prendre en charge avec plus rigueur les besoins et les revendications des salariés et à les inciter au dialogue et à prendre en considération les propositions des salariés. « *Une sorte de malaise commençait à être ressentit dans les rangs des travailleurs depuis un certain temps...dès que j'ai remarqué un groupe d'insatisfaits est en pleine effervescence, j'ai su que quelque chose se prépare* » a déclaré le chef de département. A mesure que le temps passe, le groupe des contestataires rehausse le ton et revoit ses revendications à la hausse. Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiments subjectifs qui, au premier regard, n'ont pas de lien direct avec l'objet du conflit. Autrement dit, ces éléments irréalistes résultent de conflits antérieurs qui n'ont pas pu être résolus auparavant et qui sont mobilisés, par conversion, dans le conflit actuel (Breard & Pastor, 2000). D'une remise en cause des pratiques des membres de la section syndicale à une remise en cause de ladite section dans la légitimité de son existence. Pour d'une part, convaincre leurs sympathisants de continuer à les soutenir dans leur action et attirer les salariés les plus insatisfaits qui ne croient qu'aux solutions radicales, d'autre part. « *Au départ nous voulions juste demander des comptes à la section syndicale. Mais*

## **Transformation des conflits du travail dans les entreprises publiques. Nouvelles formes, nouveaux enjeux.**

---

*l'entêtement de ses membres, leurs comportements et agressivités, nous ont conduits à revoir nos revendications* ». Déclare un contestataire.

Cependant, les membres de la section syndicale, de leur côté, ont mobilisé un groupe de salariés formé principalement du corps de la sécurité et des personnes ayant obtenues une aide de leur part, ainsi que ceux ayant bénéficiés de avantages de différents types : promotions, mutations et crédits sans intérêt des œuvres sociales. L'objectif de ce groupe est de permettre aux membres actuels de la section syndicale de se maintenir dans leurs fonctions, de continuer à bénéficier des avantages inhérents et d'éviter de sortir de la petite porte d'une manière scandaleuse. Par ailleurs, « l'intérêt propre des membres est la seule chose qui compte, ce qui amènera les syndicats à s'opposer à tout changement qui pourrait aller à l'encontre de cet intérêt » (Paquet & all., (2004). Pour cela les membres de la section syndicale ont entamé une campagne de sensibilisation adressée aux salariés, notamment aux nouveaux recrutés, dans le but de rappeler les uns et d'informer les autres des tous les acquis sociaux qu'ils ont pu arracher à la faveur de la classe ouvrière, tout au long de leurs mandats. Comme ils ont lancé une série de menaces, à l'égard des salariés qui ne s'alignent pas de leur côté, en les mettant en garde des conséquences néfastes qui pourraient surgir de toute position hostile vis-à-vis des membres de la section syndicale. « *Après tous ce qu'on fait pour les travailleurs et l'entreprise, un groupe d'ingrats vient de lancer une campagne de désinformation et d'intox, en pratiquant de la manipulation, dans le but de nous salir. Donc, nous avons été dans une situation de légitime défense.* » Déclare un membre de l'ancienne section syndicale.

### **4.4. Utilisation du chantage « don contre don » dans la mobilisation des sympathisants**

Lorsque le conflit a atteint un niveau d'intensité élevé, les membres de la section syndicale en place font recours aux menaces et chantage à l'égard des ouvriers, notamment vis-à-vis de ceux qu'ils ont aidés à l'embauche, en les rappelant de l'approche des termes de leurs contrats et de l'existence de postes supérieurs vacants à pourvoir. Le chef de département témoigne « *beaucoup de salariés sont venus se plaindre auprès de mes services des agissements et comportements de certains membres de la section syndicale... je les réconfortais par l'existence des lois en vigueur qui protègent les droits des travailleurs* ». Le degré de la menace varie d'une personne à une autre, elle prend la forme d'agression physique, de non-renouvellement de contrats de travail, d'empêcher les promotions aux postes supérieurs et de licenciement, en fonction de la personne concernée. Un membre de la nouvelle section syndicale témoigne « *nous avons été objet de menaces, d'injures et d'agression verbale. La plupart d'entre nous sont contractuels, dans deux ou*



*trois mois peuvent se retrouver au chômage s'ils manifestaient un désagrément à l'égard des comportements des syndicalistes* ». La section syndicale qui a fait usage de tout son pouvoir lors des recrutements précédents, des affectations et réaffectations et changements des postes, des promotions et répartitions des avantages sociaux dans les cadres des œuvres sociales, exige ici le retour de l'ascenseur. Elle demande à tous les bénéficiaires de ses services informels offerts, une contrepartie exprimée en termes de soutien à son maintien. Ici le conflit peut mettre fin à ces pratiques, car les conflits peuvent, dans certains cas, être constructifs et avoir des retombées positives. Au niveau de l'organisation, ils peuvent être porteurs d'évolution (Breard & Pastor, 2000) et représenter des occasions privilégiées pour le changement, la création et l'innovation (Solange, 2004). Dans d'autres cas, ils admettent aussi la possibilité de lever le voile sur des problèmes qui jusque-là, étaient restés dissimulés. De leur côté, les salariés bénéficiaires de l'aide des membres de la section syndicale voient, qu'il est de leur devoir d'être reconnaissants et d'agir en faveur de ceux qui les ont épaulé et soutenu lorsqu'ils étaient dans le besoin. Un membre de l'ancienne section syndicale déclare « *c'est grâce à nos efforts que l'entreprise est encore fonctionnelle et que leurs emplois sont préservés. Il est donc, de leur devoir d'être à nos côtés afin de nous permettre de rester à leur service et de continuer à travailler pour le bien des salariés, de l'entreprise et de toute la région* ».

#### **4.5. Utilisation des TIC**

Les nouvelles technologies de communication ont été utilisées massivement par les deux groupes de salariés antagonistes, pendant les différentes étapes du conflit. Les initiateurs du mouvement de protestation ont entamé leur action par un travail de « propagande » auprès des salariés, notamment auprès de la majorité silencieuse, ce travail consistait à sensibiliser, informer et attirer l'attention des salariés que, la section syndicale en place ne défend pas leurs intérêts, ne lutte pas pour l'amélioration de leurs conditions de travail, notamment ce qui concerne l'augmentation des salaires et la permanisation des contractuels. Pour réussir cette tâche, ils ne se sont pas contentés de l'utilisation du moyen oral « de bouche à oreille », mais, ils ont fait usage des messageries électroniques, telles que les « SMS », les « E-mail » et les réseaux sociaux « Facebook », afin de mobiliser les salariés autour de leur position. Un membre de la nouvelle section syndicale déclare : « *actuellement les gens se rencontrent peu et se parlent face à face peu. Ils sont tout le temps connecté à leurs Smartphones. Donc, il est plus facile de communiquer avec les salariés par ces nouveaux moyens que par le de bouche à oreille ou par affichage que les autres peuvent enlever ou déchirer... Les révolutions du printemps arabes ont réussi à mobiliser leurs troupes grâce à Facebook* ». De son côté, les membres de la section syndicale n'ont pas tardé

## **Transformation des conflits du travail dans les entreprises publiques. Nouvelles formes, nouveaux enjeux.**

---

à riposter par les mêmes moyens, en mobilisant tous leurs sympathisants pour répondre aux contestataires et tuer leur projet à l'œuf. Un membre de l'ancienne section syndicale déclare « *nous avons tous les contacts des salariés, un mail, un partage sur Facebook et tout le monde est informé* ».

### **4.6. Utilisation de la radio locale**

Le conflit entre les deux groupes antagonistes est sorti de l'usine, pour devenir une affaire de l'opinion publique, la radio locale a démontré un intérêt particulier à ce conflit, en le suivant de près par des reportages, des entretiens avec toutes les parties et par la couverture médiatique qui consiste à donner des flashes d'information sur l'évolution de la situation de l'entreprise. Cela, dans le but de répondre à la pression des citoyens qui veulent savoir, quels sont les tenants et les aboutissants de ce conflit, quelles sont les véritables raisons de son déclenchement et quel rôle jouent les pouvoirs publics pour trouver une résolution. La radio a organisé un duel radiophonique diffusé en direct sur ses ondes, entre les représentants du groupe des contestataires et les représentants du groupe loyal à la section syndicale. Chaque partie tente d'expliquer aux auditeurs sa position, ses arguments et ses perspectives d'avenir, afin de convaincre les citoyens de ses objectifs constructifs. Les représentants de la section syndicale articulent leur discours autour des acquis qu'ils ont réalisé par le passé, notamment d'avoir sauvé l'entreprise de la dissolution ou de privatisation. Un membre de l'ancienne section syndicale déclare : « *cette émission nous a permis de rappeler tout le monde, des acquis sociaux réalisés dans la période où nous représentions les travailleurs. Comme, elle nous a permis expliciter notre projet d'avenir pour cette entreprise* ». En revanche les représentants des contestataires se concentrent sur le présent et présentent la situation actuelle des salariés de l'entreprise comme dégradée, en incombant la responsabilité au rôle passif joué par la section syndicale qui, ne cherchait que les intérêts personnels de ses membres, sans se soucier des conditions de travail et de l'avenir de l'entreprise. Un membre de la nouvelle section syndicale déclare : « *l'émission radio nous a permis d'expliquer, aux salariés de l'entreprise et à tous les citoyens de la wilaya de Bejaia, que nos objectifs sont légitimes et que notre action est justifiée par la situation détériorée dans laquelle, les membres du syndicat ont mis les salariés* ». Cependant le président de l'union de wilaya du syndicat intervenait, par téléphone, pour donner son témoignage et apporter son soutien à la section syndicale. Mais les arguments avancés par les représentants des contestataires avec l'art et la manière ont eu un effet sur la majorité silencieuse des salariés de l'entreprise, les conséquences n'ont pas tarder à apparaître lors des de l'assemblée générale électorale tenue après cette émission radio.

#### 4.7. Les chasseurs des opportunités

En plein conflit de légitimité entre les deux groupes antagonistes, un personnage nouveau apparaît sur la scène, il s'agit d'un responsable des ressources humaines travaillant au niveau de la direction générale du groupe. Selon les contestataires, il cherchait à saisir cette opportunité pour mettre un pied dans l'entreprise. Le chef de département déclare *« ces jours-ci, la présence d'un responsable des ressources humaines d'Alger est fréquente, mais ce n'est pas avec nous qu'il s'entretient, c'est avec les membres syndicaux qu'il passe ces journées...je ne sais pas les raisons de sa présence ici, je pense qu'il ne vient pas comme médiateur ou réconciliateur, mais comme opportuniste qui cherche la tête de PDG, afin de prendre sa place »*. Un membre de la nouvelle section syndicale déclare *« ce monsieur ne vient jamais nous parler du conflit et des membres syndicaux, mais il demandait uniquement des informations sur notre directeur. Je pensais qu'elle est venue en médiateur mais je crois que je me trompe ! »* Il exploitait toutes les données et informations concernant les différents dysfonctionnements et erreurs commises par la direction de l'entreprise que, les antagonistes lui ont fournies et divulguées lorsqu'ils le sollicitaient pour conseils et intervention à leur faveur. Après un laps de temps plus ou moins court, il choisit son camp et prend position ouvertement en faveur du groupe de syndicat, qu'il estimait capable d'avoir gagné de cause. Il manifestait ses ambitions lors de ses rencontres répétées avec le groupe des membres syndicaux, auxquels il expliquait ses projets d'avenir, pendant les visites fréquentes qu'il rendait à l'entreprise. Un membre de l'ancienne section syndicale disait *« le représentant de la direction générale du groupe est ici présent, depuis le début de cette anarchie causé par un groupe de salariés refusant l'ordre et la sérénité, il ne cesse de chercher des solutions pour rétablir l'ordre... notre PDG et les cadres de notre entreprise ne font rien pour résoudre ce conflit, ils sont restés spectateurs devant les actes de destruction de l'entreprise »*.

#### 4.8. La position des cadres

Les caractéristiques de la composante humaine de la section syndicale (agents de sécurité), son ingérence directe dans la gestion quotidienne de l'entreprise et ses positions hostiles à certaines décisions, relatives à la gestion des ressources humaines, prises par la direction de l'entreprise, font que, la quasi-totalité des cadres ne partagent pas leur cause dans ce conflit. D'ailleurs certains d'entre eux ont pris position solennellement en faveur des contestataires. Mais, d'une manière générale les cadres ne se sont pas exprimés ouvertement. Ils n'ont ni pris l'initiative de trouver un terrain d'entente entre les antagonistes, ni organiser des réunions de réconciliation, ni encourager la médiation. La position des cadres était favorable à la destitution de la section syndicale pour deux raisons majeures : primo, décliner toute responsabilité du

## **Transformation des conflits du travail dans les entreprises publiques. Nouvelles formes, nouveaux enjeux.**

---

climat social dégradé au sein de l'entreprise, en incombant la responsabilité de la dégradation des conditions de travail, à cette dernière. Le chef de département déclare que « *les membres de la section syndicale sont les seuls responsables de la détérioration du climat social au sein de l'entreprise, par leurs pratiques ils incitent les salariés à la violence, à refuser le travail et à la désobéissance à la hiérarchie, toute fois que l'entreprise recrute un agent, ils s'adressent à lui pour lui dire si quelqu'un -ils font allusion aux cadres- tu demandes quoi que ce soit tu viens nous voir* ». Secundo, éloigner les membres de la section syndicale du comité de participation, et de faire élire de nouveaux, qui ne détiennent rien de négatif sur les cadres et ne connaissent rien des magouilles de l'administration. Ils préfèrent un sang neuf qu'ils peuvent maîtriser pour un laps de temps plus ou moins long. Un membre de l'ancienne section syndicale déclare « *on dérange ! Les cadres veulent nous écarter à tout prix, ils cherchent le « quartier libre » pour pouvoir mettre en place leur politique discriminatoire, à l'égard des ouvriers. Beaucoup de postes sont libérés et beaucoup d'autres vont se libérer prochainement, l'enjeu est de taille, ils veulent les combler par leur proches et leurs connaissances* ».

### **4.9. La position de la section locale du syndicat**

L'union de wilaya du syndicat a suivi l'évolution du conflit de près, car les deux parties antagonistes ont sollicité son soutien. Alors, elle changeait ses opinions, en fonction des nouvelles qui arrivent du terrain, « *la position du syndicat n'est jamais claire elle est souvent ambiguë* », déclare le chef de département. Elle a entamé sa gestion du conflit par un appui inconditionnel à la section syndicale contre les contestataires, en adoptant un langage ferme vis-à-vis d'eux. Elle considérait les membres de la section syndicale comme seuls représentants légitimes des salariés de l'entreprise reconnus par leurs services. L'ancien chef de sécurité et membre de l'ancienne section syndicale avoue que « *il compte sur la détermination et la sagesse des membres de l'union de wilaya, pour instaurer le respect de la loi* ». Cette dernière incitait les protestataires à accepter les règles de jeu démocratiques et de s'y soumettre à loi de la majorité, ou de créer leur propre section dans autre syndicat. Sachant qu'aucun syndicat autonome n'est arrivé à s'introduire dans le secteur industriel public et aucun syndicat n'est arrivé à s'implanter dans le secteur privé. Mais, lorsqu'elle n'a pas pu empêcher la moitié des salariés de rentrer dans une grève illimitée à laquelle les protestataires ont fait appel. Et, lorsque les protestataires ont remis en cause la légitimité de la section syndicale, sous prétexte de départ à la retraite de la plupart de ceux qui les ont élus. L'union de wilaya du syndicat, sous pression des contestataires a accepté d'organiser des élections, pour lesquelles les membres de la section se sont présentés contre une liste composée des représentants des protestataires, sous l'égide du

syndicat. *« L'union de wilaya n'est pas neutre, elle ne cherche pas l'intérêt de l'entreprise, son seul souci est de défendre leurs anciens camarades...un de ses membres est un élu syndical de notre entreprise, qui a bénéficié d'un détachement vers l'union de wilaya »*. Déclare un contestataire.

## **5. L'analyse des moyens et des objectifs des actions de reposte**

### **5.1. Après le conflit**

Les résultats des élections ont donné la liste des contestataires gagnante, tout de suite la nouvelle section syndicale s'est installée avec l'accord de la direction et l'aval de l'union de wilaya du syndicat. Les premières conséquences commencent à apparaître : La plupart des membres de l'ancienne section ont pris leurs retraites anticipées pour éviter de se voir interrogés sur leurs pratiques, *« j'ai sacrifié des années de ma vie au service des autres, j'ai fait beaucoup choses au profit de l'entreprise d'une manière générale et des salariés en particulier. Aujourd'hui des jeunes à l'âge de mes enfants, sans aucune gratitude veulent me voir subir le diktat de ses assoiffés de pouvoir »* a déclaré l'ancien chef de sécurité et membre de l'ancienne section syndicale, avant d'ajouter *« même le PDG que nous avons toujours soutenu dans ses décisions impopulaires, avec qui nous avons relancé l'entreprise qui était au bord de la faillite, nous a lâché au cours de route »*.

Le PDG de l'entreprise a été mis à la retraite lui aussi, à la suite des dépassements, dysfonctionnements et erreurs de gestion qu'il a commis auparavant et qui étaient dévoilés et divulgués par les antagonistes lors du conflit. Le chef de département de production pense que *« les conséquences des conflits ne sont pas toujours favorable à la direction des entreprise »*. Les nouveaux membres de la section syndicale entament la réalisation des promesses de campagne, l'augmentation des salaires fût le premier chantier à mettre en œuvre, mais la direction générale du groupe refuse d'ouvrir ce dossier. Là, ils ont compris que les promesses de l'ancienne section d'augmenter les salaires n'a été que de la poudre aux yeux. Alors, ils reviennent vers les salariés pour leur demander d'oublier le sujet d'augmentation de salaires car la conjoncture économique de l'entreprise ne le permet pas. Concernant le dossier de la précarité de l'emploi, ils ont pu arracher de la direction générale un accord pour la pémanisation des contractuels ayant quatre ans d'expérience. Comme ils ont procédé à une vaste opération de promotion et changement de postes, par laquelle ils ont récompensé la quasi-totalité des salariés qui leur ont prêté main forte lors du conflit. Un nouveau membre de la section syndicale, estime que *« la nouvelle section formée de gens intègres, élus démocratiquement sur la base d'un programme d'action, ils ont entamé le travail aussitôt qu'ils sont installés, leur première action fût rétablie les salariés dans leurs droits »*. Comme ils ont mis la main sur de la structure des œuvres sociales, ce qui leur a permet, par

## **Transformation des conflits du travail dans les entreprises publiques. Nouvelles formes, nouveaux enjeux.**

---

exemple, de rouvrir la cantine de l'usine restée fermée pendant des années. Mais leur gestion de cette structure n'est pas différente de la gestion de leurs prédécesseurs. Un membre de l'ancienne section syndicale explique « *regardez ! Le résultat est là. Où sont leurs promesses ? Qu'est-ce qu'ils ont réalisé pour les salariés, pour l'entreprise ? Ce sont leurs intérêts personnels qui les motivent* ».

### **5.2. Les lettres anonymes comme moyen de lutte**

Après laps de temps de la fin du conflit ouvert, les anciens membres de la section syndicale, aujourd'hui à la retraite, n'ont pas accepté le fait qu'ils soient vaincus. Un membre de la nouvelle section syndicale déclare « *les anciens membres de la section syndicale avaient semé la terreur dans le collectif des travailleurs, ils n'ont jamais cru que le jour de destitution arriverait, même à la retraite, ils continuent de nuire à l'entreprise, ils ne veulent pas de stabilité et de développement à l'entreprise, ils n'ont pas changé leurs habitudes mensongères et pensent que les autres vont les croire* ». Ils continuent leur combat même à l'extérieur de l'entreprise, dans le but de dévoiler les finalités malsaines des nouveaux membres de la section syndicale, de les discréditer auprès la direction générale du groupe et de prendre leur revanche et démontrer qu'ils étaient sanctionnés à tort par leurs collègues, lors des élections de renouvellement des représentants des salariés et venger des cadres de l'entreprise qui n'ont pas pris position à leur faveur lors du conflit. En revanche un membre de l'ancienne section syndicale déclare « *le fait qu'ils soient à la retraite n'efface pas leur amour et leur loyauté à l'entreprise, à laquelle ils ont donné leur jeunesse. En effet ils continuent leur mission de défense des intérêts des salariés jusqu'à la mort* ». Pour se faire, ils sont restés attentif à l'évolution des choses au sein de à l'entreprise. Par le biais de leurs alliés encore en exercice, ils sont informés de tout ce qui se passe et de tout ce qui se dit à l'entreprise. Pour riposter, ils ont choisi d'écrire des lettres anonymes aux responsables supérieurs du groupe, dans lesquelles ils informent, dénoncent et dévoilent toutes les anomalies, tous les dépassements, tous les enfreints à la réglementation, toutes les erreurs de gestion. Le chef de département de production a approuvé l'existence de ses pratiques par ces propos « *en effet, de temps en temps les responsables hiérarchiques travaillant à la direction générale à Alger, nous demandent des documents justifiant certaines transactions. Parfois, ils nous informent à titre amicale qu'ils sont destinataires de lettres anonymes dénonçant certaines pratiques et comportements des responsables et des membres de la nouvelle section syndicale* ».

## Conclusion

En guise de conclusion, on peut avancer que le syndicat a toujours joué un rôle autre que celui pour lequel il a été créé. Dans un état providence qui s'appuie sur une économie rentière, même le syndicat devient un outil de gain facile. Le conflit n'a pas eu lieu entre deux syndicats pour une divergence dans la démarche à suivre pour défendre les intérêts des travailleurs, ne s'est pas déroulé entre les ouvriers et le patronat pour une cause idéologique ou pour un intérêt matériel. Mais, entre les ouvriers pour confisquer la section syndicale et l'utiliser pour les mêmes fins que les membres précédents. Alors, l'intérêt personnel commence à prendre le dessus sur l'intérêt collectif. De là nous nous demandons, peut-on encore utiliser la notion « partenaire social » pour désigner le syndicat des travailleurs dans le secteur économique ?

## Références

1. Botiveau, R., « L'échec de l'institutionnalisation des conflits du travail dans les mines d'Afrique du Sud », *Critique internationale* 2014/4 (N° 65), p. 9-26.
2. Bréard, R. & Pastor, P. (2007). *Gestion des conflits : la communication à l'épreuve*, éditions Liaisons, Paris, France.
3. Cazals-Ferré, M. P. « Vers une transformation des conflits organisationnels : analyse des principaux facteurs impliqués et des conséquences sur les pratiques des professionnels de la santé au travail intervenant dans le domaine », *Bulletin de psychologie* 2011/3 (Numéro 513), p. 261-273.
4. Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J., Lamoureux, G. (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2ème éd, Gaétan Morin, Canada.
5. Gagnon, M. (2003). Le syndicalisme : du mode d'appréhension à l'objet sociologique. *Sociologie et sociétés*, 23 (2), 79–95.
6. Gatelier, K., Dijkema, C., Mouafo, H. (2017). *Transformation de conflit*, Éditions Charles Léopold Mayer, Paris, France.
7. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*, De Boeck Université, Bruxelles ; Belgique.
8. Linhart, D., Linhart, R. & Malan, A. (1998). Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué. *Sociologie et sociétés*, 30(2), 175–188.
9. Mustapha, C. & Abdellah, B. (2011). Le rôle de l'État dans l'économie sociale en Algérie. *Revue internationale de l'économie sociale*, (321), 16–19.
10. Paquet, R., Tremblay, J. & Gosselin, É. (2004). Des théories du syndicalisme : Synthèse analytique et considérations contemporaines. *Relations industrielles*, 59(2), 295–320.

## **Transformation des conflits du travail dans les entreprises publiques. Nouvelles formes, nouveaux enjeux.**

---

11. Solange, C. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Presses de l'Université du Québec, Canada.
12. Soussi, S. A., Bellemare, G., Verret, S. (2005), Les syndicalismes africains à la croisée des chemins, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), Série : Comparaisons internationales No 23.

---

<sup>i</sup> EPE EATIT-SPA, est issue des différentes restructurations qu'a connue l'industrie textile Algérienne depuis la création de la toute première Société Nationale de Confection SONAC, le 03 Septembre 1964 (décret N° 64-272). SONAC devient Société Nationale des Industries Textiles SONITEX le 22 juillet 1966 (ordonnance n°66-218, complétée par l'ordonnance n°72-47 du 03/10/1972. L'industrie textile, va connaître encore d'autres structurations successives de 1982 à 1998, pour aboutir à la création du Groupe Industriel des Textiles Industriels et Techniques avec ses 07 COMPLEXES. Le complexe industriel de textile de Bejaia, après la dernière reconfiguration du secteur, décidée en mars 2011 par le Conseil de participation de l'Etat, Relevant actuellement de l'entreprise algérienne de textile industriel et technique (E.A.T.I.T), détenue à hauteur de 60 % par l'établissement de l'habillement et de la chaussure, placée sous tutelle de la direction de la fabrication militaire du Ministère de la défense nationale, le complexe de Bejaia voit ses activités reprendre, après plusieurs années de difficultés.