

**LA CONFLICTUALITE DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR PRIVE EN
AFRIQUE DE L'OUEST : LE CAS DU BURKINA FASO**

Maimouna AKOWOURA

Consultante, Docteur en Gestion (Ouagadougou)

akowoura@hotmail.com

Y.F. LIVIAN

Professeur honoraire Université de Lyon (IAE)

yves.livian@laposte.net

Résumé : En Afrique sub-saharienne, continent promis à de forts investissements, la conflictualité sociale est "cachée" derrière les troubles politiques et les conflits armés. Elle n'en constitue pas moins un enjeu important pour le management international : grèves, occupations d'installations, éviction de certains cadres, démotivation du personnel... L'article a pour but, à partir de l'étude du cas du Burkina Faso dans le contexte du changement de régime (2014-2015), de dégager quelques caractéristiques de cette conflictualité du travail en Afrique de l'Ouest et d'en examiner les implications pour l'étude des mutations de l'environnement touchant les entreprises internationales concernées par ce continent.

Summary : In Sub-Saharan Africa, continent destined to receive massive investments, social conflicts are "hidden" behind political turmoil and armed conflicts. Nevertheless, it is a big problem for international business : strikes, premises occupations, managers evictions, low morale of the staff. The article aims at highlighting, on the basis of the case of Burkina Faso during its regime change (2014-2015) some characteristics of labour conflicts in West Africa and examining the implications for international management in Africa.

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 sous-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 de ces pays, et de freiner l'enthousiasme manifesté par certains experts quant à l'Afrique comme terre d'avenir pour les investissements internationaux (Babarinde 2009).

La nécessité d'aller y voir de plus près est d'autant plus grande que les troubles politiques des quinze dernières années dans plusieurs pays (Libéria, Niger, Côte d'Ivoire, République Centrafricaine, Mali, Burkina Faso), n'ont pas été sans conséquence sur la conflictualité sociale. Dans plusieurs cas, un environnement instable a perturbé l'économie et provoqué des migrations de populations, bien sûr des dégâts humains et économiques, ainsi que des rapatriements d'urgence de familles européennes expatriées.

Le présent texte a pour but de dégager quelques-unes des caractéristiques de la conflictualité du travail dans le contexte politique actuel de l'Afrique de l'Ouest et d'en tirer quelques enjeux importants pour le management international à l'heure actuelle. Nous approfondirons le cas du Burkina Faso¹. Ce pays peut être considéré comme particulièrement intéressant à cause du changement politique ayant eu lieu en 2014, par lequel une insurrection populaire a mis fin à un régime semi-autoritaire (Hilgers et Mazzocchi 2010) et l'a remplacé par un régime démocratique issu d'élections libres. C'est par conséquent dans ce contexte démocratique post-insurrectionnel que nous tenterons d'analyser la forte

¹ Elle est fondée sur un travail de thèse de doctorat de sciences de gestion (février 2018) ayant eu comme base empirique une étude des conflits du travail au Burkina Faso de 2014 à 2016, sur données secondaires, une trentaine d'entretiens d'experts et trois études de cas d'entreprises (deux ayant vécu un conflit durant la période et une non).

conflictualité se déroulant dans le pays. Par ailleurs, ce pays est dans la moyenne des pays d'Afrique (23^e sur 54) dans le Ibrahim Index of African Governance².

C'est aussi pourquoi il est intéressant d'examiner cette conflictualité aujourd'hui, non pas qu'elle émergerait d'un état antérieur non conflictuel, mais dans le sens d'une conflictualité intervenant dans un contexte de changement politique et qui se manifeste sous les formes les plus diverses. Elle a recours davantage qu'auparavant aux médias et touche l'ensemble des secteurs d'activité (notre propos se limitant dans ce texte aux conflits se déroulant dans le secteur privé).

La notion de "conflictualité" en contexte africain

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

Les sciences sociales modernes le considèrent comme un élément inévitable de toute vie sociale, pouvant avoir des conséquences négatives ou positives pour le système social au sein duquel il se manifeste. En sciences de gestion, le conflit a longtemps été considéré comme le signe d'un déséquilibre, qu'il importe de prévenir et de régler au plus vite. Mais les tendances actuelles de la GRH adoptent plutôt le point de vue des sciences sociales, notamment quand elles s'intéressent aux changements sociaux et organisationnels, processus dans lesquels les conflits peuvent être, dans une certaine mesure, contributifs aux résultats à atteindre.

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 : manifestations de rues, sit-in, occupations de lieux, pétitions, etc.

La notion de "conflit social" est couramment admise 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.

² Rappelons que le Burkina Faso a une population totale de 12 millions d'habitants et une population active de 7,9 millions (2015), à 70 % rurale. Le taux d'alphabétisation est de 44,3 % pour les hommes et de 26,1 pour les femmes. Le RNB par habitant est de 1 860 USD.

Placées dans le contexte africain, ces notions méritent un commentaire. Tout d'abord, la littérature 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). Plusieurs analyses ont clairement montré que des vagues de conflits ont accompagné les mesures d'austérité mises en place dans les années 1990-2000 par les gouvernements suite aux recommandations du Fonds Monétaire International (Seddon et Zeiling 2005). 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.

Il s'agit là de conflits politiques, mais aussi de conflits fonciers et familiaux. Dans tous les cas, ce qui domine est le sentiment exprimé par les protestataires de "n'être pas écoutés" et d'être victimes d'inégalités croissantes (Bertrand 2013).

Peu de choses sont connues au contraire au sujet des conflits collectifs de travail (CCT dans la suite de notre texte) 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 redoutables³.

La plupart des réglementations du travail des pays africains francophones ont repris une définition classique du CCT, 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

³ L'expérience réalisée par l'un des co-auteurs pour sa thèse s'est avérée très difficile : déni autour du terme même de conflit, refus d'interviews des directions d'entreprises, interlocuteurs salariés ou syndicalistes paralysés par la peur, changements brusques d'attitude face au chercheur après une première fourniture d'informations. Le sujet semble particulièrement délicat à aborder dans une enquête.

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 (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. On voit là qu'un élargissement dans ce sens 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. C'est cette notion que nous utilisons dans la suite de cet article.

L'étude des conflits du travail à travers la presse burkinabé (2014-2015)

L'analyse de données secondaires externes (Thiétart et al. 2014) est relativement peu utilisée en sciences de gestion (sauf en finances) mais constitue une méthode courante en sciences politiques et en sciences de l'information et de la communication (Albarelo et al. 1995, Quivy R., van Campenhout L. 2006). Pour l'étude des conflits du travail, la presse quotidienne et hebdomadaire (papier et sites web correspondant) peut être un outil intéressant surtout dans un contexte comme celui du Burkina Faso où la liberté de la presse est établie et où les titres sont nombreux⁴.

L'enquête a consisté en une analyse systématique de la presse du pays, pendant une période de 13 mois (novembre 2014-décembre 2015)⁵. Certains conflits ont, certes, pu échapper au repérage de la presse, mais en même temps le nombre d'organes de presse au Burkina Faso (une quinzaine) et leur couverture régionale peuvent permettre d'accéder à une assez large information et les syndicats n'hésitent pas à convoquer la presse quand ils le souhaitent⁶. Dans le même sens, ce sont également les dépêches de presse (de l'Associated

⁴ Les médias analysés ont été l'ensemble de la presse écrite nationale ; les informations recueillies ont été complétées par la consultation des sites d'information. 1 008 numéros ont été visités et 876 analysés. Les quotidiens consultés ont été : L'Express du Faso, Le Pays et l'Observateur (privés) et Sidwaya (public). 150 sites ont été consultés et 15 analysés (presse et acteurs sociaux). L'analyse a été faite sur Word et Excel à l'aide d'une grille où l'on a repéré l'entreprise, le syndicat ou association déclencheur, la forme principale, la durée du conflit (jours, mois), les motifs invoqués.

⁵ Elle correspond à la révolte contre le Président et à l'élection démocratique d'un nouveau Président et de l'Assemblée Nationale. Cf. infra.

⁶ Nous utiliserons plus bas les chiffres de l'Inspection du Travail, qui sont inférieurs à ceux que l'on peut déduire de la presse.

Press et de l'Agence France Presse) qui servent de base à la "Social Conflict Analysis Database Africa" de l'Université de Denver aux Etats-Unis (mais cela aboutit à des chiffres inférieurs aux nôtres, fondés sur la presse locale) (Salehyan 2015).

Sur les 50 conflits repérés, nous pouvons en considérer trois comme sortant de notre définition du CCT et ressortissant davantage du conflit social ou économique : la coordination de lutte contre la vie chère (CLVC) mène une action pour la baisse du prix des hydrocarbures, les commerçants d'une ville de province se solidarisent avec l'un des leurs, les travailleurs et les villageois concernés par une usine sucrière craignent une baisse de son activité...

Les 47 "conflits du travail" proprement dits concernent pour 17 d'entre eux la fonction publique. Restent donc 30 CCT dans le secteur privé, dont sept touchant des filiales ou agences d'entreprises étrangères.

De nombreux secteurs sont concernés : d'abord l'industrie, les mines puis le commerce, les assurances et les télécommunications.

Les principales revendications dans le secteur privé ont été :

- les conditions de travail (horaires, conditions de travail, de vie et de sécurité, logement...) indiquées 18 fois ;
- les salaires (demandes d'augmentation ou versement d'arriérés), 8 fois ;
- le départ d'un dirigeant ou DRH, 5 fois ;
- l'application d'un accord ou d'une convention collective, 5 fois ;
- la protestation contre des licenciements, 4 fois ;
- la levée de sanctions disciplinaires, 2 fois.

On remarque que sept de ces conflits ne concernent pas une entreprise en particulier mais une profession : les chauffeurs routiers, les bouchers, les avocats, les informaticiens, les gérants de station-service et les journalistes des médias publics.

Total des conflits : 50
CCT : 47
- Fonction publique : 17
- Secteur privé : 30 dont : filiales : 7
professions : 7
autres entreprises : 16
Thèmes revendicatifs du secteur privé (sur 30) :
- Conditions de travail : 18
- Salaires : 8
- Départ d'un cadre : 5
- Accord : 5
- Licenciement : 4
- Sanctions : 2

Tableau 1 : Répartition des conflits au Burkina Faso, repérés dans la presse (2014-2015)

La conjonction de ces conflits semble montrer l'effet d'une contamination des événements politiques se déroulant au même moment. C'est particulièrement vrai pour les fonctionnaires, qui semblent exprimer ensemble leur mécontentement (école de santé publique en janvier 2015, direction des impôts et ministère de l'économie, ministère de la fonction publique en août 2015, greffiers de justice en mars, éducation nationale et culture en septembre, ministère de la promotion de la femme).

Un autre fait frappant est la part de conflits déclenchés sans l'appui d'organisations structurées. Dans 26 des 47 conflits repérés, il est fait clairement mention d'un ou plusieurs syndicats : cela laisse à penser que dans un grand nombre de cas, les syndicats ont -sinon été absents- du moins n'apparaissent pas comme à l'origine du mouvement, même si ensuite les conférences de presse font état de positions syndicales.

La durée de ces mouvements est très variable, allant d'une journée (dans de nombreux cas) à 48 jours pour une entreprise industrielle.

Conflictualité et contexte politique⁷

Les chiffres montrent un lien entre le nombre de CCT et les événements politiques : en 2012, date de la mutinerie de la Garde Présidentielle, les CCT déclarés à l'Inspection du Travail passent de 15 à 28. Retombés à 8 en 2014, ils remontent à 20 en 2015, date de la révolte contre le renouvellement de la présidence de B. Compaoré. 2016, année appelée par la presse "année de toutes les grèves"⁸ voit se multiplier les conflits. Comme le dit le rapport du Fonds Européen pour le développement (septembre 2015) il semble que les troubles politiques aient "permis l'émergence de frustrations" et que des revendications de toutes sortes aient apparu dans "l'euphorie post-insurrectionnelle".

La dégradation du climat social accompagne le discrédit des hommes politiques en place et les revendications de changement. Les troubles politiques ne sont pas une cause directe des conflits du travail, mais l'atmosphère est favorable à l'expression de revendications, où d'ailleurs, dans certains cas, les revendications sociales et politiques sont mêlées.

Le contexte politique favorise également l'expression générale de revendications, même sans réel conflit. Le Syndicat des Agents de Sécurité, les taxis de la capitale agitent des menaces de grèves. Plusieurs professions demandent des négociations avec leur Ministère de tutelle comme par exemple le Syndicat National des Commerçants. Une effervescence générale atteint plusieurs associations, dont les dirigeants sont parfois renversés pour "mauvaise gestion".

Comme exemple de l'effet de contagion du contexte politique, on peut citer le cas de cette entreprise au climat social satisfaisant, où le personnel a demandé lors de l'insurrection de 2014 aux délégués de personnel de "profiter" de l'occasion et de "faire comme les autres", demander une augmentation de salaires de 100 %. Les délégués ont refusé. Mais la tentation de "suivre le mouvement" était forte !

⁷ Rappelons succinctement les faits : un mouvement de contestation politique éclate en 2011, une mutinerie militaire en 2012. Le 30 octobre 2014, le Président Compaoré voulant modifier la Constitution pour se représenter une 4^e fois, des émeutes éclatent, l'Assemblée Nationale est saccagée et le Président doit s'enfuir. Une autorité de transition est nommée. Puis des élections démocratiques sont organisées, qui voient, le 29 novembre 2015 la victoire de R.M. Kaboré (ancien Ministre devenu opposant). Le 16 septembre 2015, un putsch militaire tendant à rétablir B. Compaoré avait échoué.

⁸ Sans qu'on puisse avancer des chiffres précis.

Une certaine radicalisation des formes de conflit

Même si les deux tiers des conflits déclarés peuvent être jugés "non violents", un tiers comporte des prises d'otages, et de la casse de matériel et de locaux. Surtout, les protestataires n'hésitent pas quant aux moyens à utiliser : blocage ou occupation des locaux, blocage de voies de communication, séquestrations de personnes... Plusieurs conflits dans le secteur minier ont comporté des bris de matériel.

Un aspect notable de cette radicalisation est la personnalisation des conflits. Tout en étant des "conflits collectifs", ils comportent une revendication par les travailleurs d'une éviction de certains cadres, considérés comme à l'origine du "mauvais" climat social.

Par exemple, un conflit éclate à la Société Loisirs Burkina⁹. Une grève éclate, sans préavis. Des désordres occasionnent des dégâts matériels. Les revendications portent sur le climat de travail et les conditions de travail. Le départ de quatre cadres est exigé, dont le DRH. Après plusieurs incidents, la direction décide d'écarter les personnes incriminées. Les délégués du personnel sont également changés. Un Comité bipartite est créé, dont les représentants des employeurs sont "acceptés" par les grévistes.

La négociation entre la direction et les représentants du personnel aboutit, après deux mois de discussions difficiles, à un accord (février 2012) portant sur les salaires, la création d'une prime de fin d'année, un réaménagement du temps de travail et une réorganisation de l'entreprise avec création d'un organigramme détaillé.

Mais l'année suivante, le climat se dégrade à nouveau suite à la réapparition des cadres évincés...

Le conflit chez RO¹⁰ est déclenché en décembre 2015, et dure d'abord deux mois puis redémarre jusqu'à juin 2016. Les revendications portaient sur les salaires, l'octroi d'une indemnité de logement et la réintégration de travailleurs précédemment licenciés. Le conflit fait l'objet de manifestations nombreuses, dont celles des épouses des grévistes. L'occupation des locaux dure quatre mois et se termine par une évacuation par les forces de l'ordre. L'Etat tente d'opérer plusieurs médiations, en vain. Les pertes pour l'entreprise sont considérables. Finalement, cette dernière licencie la quasi-totalité du personnel.

⁹ Nom d'emprunt d'une société d'activités de loisirs appartenant à un groupe européen. Elle a plusieurs établissements à travers le Burkina et y emploie environ 200 salariés. Nous l'évoquons car elle a fait l'objet d'une étude antérieure par l'un des auteurs et connaît encore un climat troublé, bien que non évoqué dans la presse analysée.

¹⁰ Pseudonyme d'une entreprise industrielle burkinabé située en province et employant près de 400 salariés.

Aucune étude comparative sur plusieurs périodes n'existe pour attester de cette radicalisation relative. Mais elle semble frapper les observateurs et est évidemment condamnée par les pouvoirs publics. Pour ne retenir qu'une seule donnée quantitative, on peut noter que l'indicateur "social unrest" du "Ibrahim Index of African Governance" donne pour la période 2006-2015 au Burkina Faso une forte dégradation (- 33 points).

Les formes de grève sont très diverses. Outre la grève totale (même courte) on constate des débrayages avec ou sans occupations de locaux (SAP Olympic, Brakina) et des grèves tournantes en fonction des régions.

Il faut noter que la quasi-totalité des CCT se sont déclenchés hors des procédures légales (qui impliquent dans le cadre du Code du Travail burkinabé un recours amiable préalable et un préavis de 72 heures). Le contexte politique a pu contribuer au non-respect de la loi.

Plus globalement, l'étude de la conflictualité ne peut se borner aux arrêts de travail. Diverses manifestations de "mauvaise humeur" sont visibles : pétitions, manifestations pendant les heures de travail, conférences de presse improvisées, marches dans les rues...

Une étude plus poussée devrait aussi considérer comme une forme de conflictualité les comportements hostiles du personnel y compris sans arrêt de travail concerté : freinage, plaisanteries, propos peu amènes vis-à-vis de dirigeants. Des sociologues prennent en compte l'ensemble de ces comportements comme des formes de protestation, tant les conflits du travail sont "polyscéniques et polymorphes" (Groux 1998). Structurées ou non, ces actions font partie du mouvement social général, dans une protestation pluraliste (Harsch 2016).

Une faible capacité à la négociation

Le droit du travail prévoit à la fois une procédure préliminaire au déclenchement du conflit et une conciliation avec l'intervention de l'inspection du travail, une fois le conflit déclenché. En cas d'échec, le Tribunal est saisi et peut proposer un arbitrage.

Dans la période analysée, ces règles ont été peu appliquées. D'après les informations de la presse, plus de 25 conflits sur les 30 n'ont pas respecté la procédure légale. De même, seuls trois accords signés sont mentionnés par la presse sur les 30 conflits repérés¹¹.

¹¹ Il se peut que la presse n'y attache pas autant d'importance qu'au conflit, plus spectaculaire.

Le contexte sociopolitique a semblé favorable pour les travailleurs à l'expression vive, voire brutale, de nombreuses revendications. Les employeurs ont souvent répondu par une fermeture de l'établissement et par le licenciement de certains grévistes. Les pouvoirs publics et les leaders d'opinion sont conscients de cette insuffisante capacité à éviter les conflits et à les régler, comme en témoignent les nombreuses conférences et rencontres à ce sujet.

Si l'on utilise certains éléments des grilles de comparaison internationale en matière de relations industrielles (Kocer et Hayten 2011, Bechter et al. 2015), on pourrait situer le Burkina Faso de la manière suivante :

<p>Nombre de syndicats : élevé (6 centrales et 80 syndicats autonomes).</p> <p>Nombre d'organisations d'employeurs : élevé (regroupés dans une fédération CNPB).</p> <p>Dispositifs de médiation : faibles.</p> <p>Conciliation et instances d'arbitrage : faibles.</p> <p>Couverture en conventions collectives : faible.</p> <p>Rôle de l'Etat : fort.</p> <p>Formation à la négociation : faible.</p> <p>Elections syndicales en entreprise : faibles.</p>

Tableau 2 : Quelques indicateurs du système de relations industrielles

Le Burkina Faso n'est pas considéré comme ayant une gouvernance administrative défaillante mais il partage, avec d'autres pays, comme on le voit dans le tableau ci-dessus, des carences structurelles dans la capacité collective de représentation des intérêts économiques et de négociation d'accords.

Une gestion des ressources humaines défaillante

La dégradation du climat social ne prendrait pas les proportions qu'elle a eues lors de ces événements si des causes de fond n'existaient pas. Or, les pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur dans de nombreuses entreprises, font clairement état de graves insuffisances.

En Afrique, les activités informelles sont prédominantes et l'on ne sera pas étonné que le petit commerçant gère sa boutique sans respecter aucune règle. Mais même les activités formelles ne respectent pas toujours les règles officielles. Selon les statistiques officielles, par exemple 42 % des salariés du secteur privé seulement disposent d'un contrat de travail écrit (Enquête INSD 2009).

23,5 % des entreprises n'ont pas de "déclaration d'ouverture" et donc ne peuvent déclarer de salariés ; 23,13 % n'ont pas de registres de paye ni de dossiers médicaux du personnel.

Les infractions au Code du Travail, qui sont un indicateur (même imparfait) du respect des règles, montrent un passage de 1 454 infractions en 2011 à 49 300 en 2013 (avec un tassement de 34 200 en 2015). Selon les mêmes sources (statistiques de l'Inspection du Travail loin d'être complètes), 30 % des entreprises enquêtées n'accordent pas les congés annuels légaux, 16 % les congés hebdomadaires, 13 % ne respectent pas la durée du travail journalier. De nombreux licenciements s'effectuent sans aucune procédure, et touchent aussi bien les délégués et responsables de syndicats. De nombreuses entreprises, y compris des filiales d'entreprises étrangères, arguant du non-respect des règles relatives à la grève, licencient les salariés grévistes et réembauchent d'autres salariés peu de temps après (par exemple 300 licenciements à la Mine de Belahouro, 100 chez SAP Olympic).

Les politiques de formation sont largement absentes. Le recrutement, comme souvent en Afrique, laisse une large place au favoritisme familial, politique ou ethnique.

Le règlement des conflits étant fragile et discutable, une revendication fréquente est le règlement des arriérés de rémunérations ou de primes liés à des conflits antérieurs (par exemple chez Brakina-Sodibo, les grévistes réclamaient en mars 2014 le règlement des conflits de 1994 et 2004). On réclame aussi la réintégration des salariés et des délégués licenciés (exemple : FILSAH, où la société est bloquée pendant le mois de décembre 2014 pour des revendications en partie relatives au licenciement de 37 salariés en novembre 2013).

La même enquête sur le secteur privé burkinabé signale 44,5 % des salariés sans bulletin de paie, 63,7 % des cadres sans système de retraite, 68,1 % des employés et ouvriers sans congés payés.

Les révisions salariales étant absentes ou aléatoires, cela amène les grévistes à réclamer parfois des augmentations de salaires considérables (dans plusieurs entreprises, la

revendication était de plus de 100 %). Le Ministère du Travail estime à un tiers le nombre des entreprises ne payant pas à leurs salariés le SMIG¹².

Il est certain que les modes de gestion des conflits en vigueur au Burkina Faso sont insuffisants. Mais une amélioration du climat social ne peut venir, à notre avis, que d'un traitement de fond des questions salariales et de conditions d'emploi et de travail.

A contrario, certaines entreprises échappent à la contamination des conflits, mais elles disposent d'une gestion plus avancée du personnel.

Par exemple, la MBCI¹³ s'est lancée dans un processus ISO depuis plusieurs années. Un audit de la gestion des ressources humaines est fait tous les deux ans. On y pratique l'entretien annuel. Un accord d'entreprise y a été signé. Les salariés disposent d'une mutuelle. Cette entreprise n'a pas connu de CCT lors de la période étudiée.

Des frontières mouvantes entre conflit collectif de travail et conflit social

Les circonstances politiques favorisent un élargissement des revendications, y compris venant des organisations syndicales elles-mêmes.

C'est ainsi que la Coalition Nationale de Lutte Contre la Vie Chère (CCVC) regroupant les centrales syndicales et les syndicats autonomes a tenu des journées nationales de protestation à travers des grèves générales des travailleurs du public, du privé et du parapublic sur toute l'étendue du territoire national. La "plateforme" portait sur de meilleures conditions de vie et de travail des travailleurs, la lutte contre l'impunité, la corruption, etc. Aussi, elle a soutenu et exigé plusieurs autres revendications politiques, telles le redéploiement du Régiment de Sécurité Présidentielle (RSP), la reprise des concours de la fonction publique suite à des fraudes constatées dans son déroulement, la lutte contre la vie chère, etc. Elle s'est fait entendre par plusieurs moyens au lendemain de l'insurrection, notamment des meetings de protestation, des déclarations et conférences de presse, des sit-in, et bien sûr des grèves. Par ailleurs, les 13 sections régionales de la coalition ont répliqué ces actions dans leurs régions respectives pour défendre les causes communes mais également celles qui leur étaient propres.

¹² Qui est de 32 218 FCF, soit 49 euros. Il est au 15^e rang, la moyenne connue sur 18 pays étant de 62 358.

¹³ Nom d'emprunt d'une entreprise industrielle réelle employant 161 salariés.

Ce mouvement élargit également ses moyens d'action : des grèves certes pour les CCT proprement dits, mais aussi le blocage de routes, les marches de protestation, les défilés.

Certains CCT sortent du contexte de l'entreprise. Il s'agit du soutien par des groupes extérieurs des revendications des grévistes (exemple : les conjointes des salariés qui manifestent leur soutien, les populations riveraines qui interviennent dans les CCT miniers) ou bien de la prise de position d'organismes nationaux au sujet d'un conflit collectif de travail précis (par leur ampleur, les CCT à SAP Olympic, Brakina, FILSAH ont mobilisé des associations et des partis politiques).

Le cas du secteur minier

Le secteur minier, notamment aurifère en ce qui concerne le Burkina Faso, est en général conflictuel (République du Congo en 2011, Afrique du Sud en quasi-permanence, Mali 2012). La mine de Belahouro (Burkina Faso) connaît une grève en 2011, et des difficultés économiques annoncées au personnel provoquent un conflit en août 2014. Les syndicats demandent une augmentation de salaires, une meilleure couverture santé et le départ de deux dirigeants. Mais la grève, considérée comme "illégal" aboutit au licenciement des grévistes. Une politique de meilleure relation avec les populations locales est instaurée par la direction. La mine d'Essakane, quant à elle, est partiellement saccagée en juillet 2015 dans des circonstances troubles. La mine Nordgold à Bissa est perturbée pendant plusieurs mois et 110 salariés sont licenciés en novembre 2015.

Les enjeux sociaux du secteur minier sont particuliers : nécessité de fixer une main-d'œuvre dans des lieux éloignés, aléas du cours de l'or et donc de la rentabilité de l'entreprise, pression sur les salaires compte tenu de l'attrait de l'or, conditions de travail pénibles... Une forte pression est aussi exercée par les syndicats et associations en faveur de l'emploi des locaux.

L'activité est polluante et soulève de nombreuses difficultés de relations avec les populations locales, qui voient aussi se développer une exploitation informelle autour de la mine "officielle" dans des conditions de vie et de santé déplorables (cas du conflit Nantou Mining de Perkoa et à Essakane en septembre 2015).

Ces conflits ont la particularité de mettre en jeu de grandes multinationales spécialisées (canadienne, suisse...), soutenues par l'Etat burkinabé, confrontées à des syndicats locaux et des ONG qui émettent de nombreux avis -en général très critiques- concernant les conditions

de travail des mines et les répercussions de cette activité sur les riverains et les populations locales.

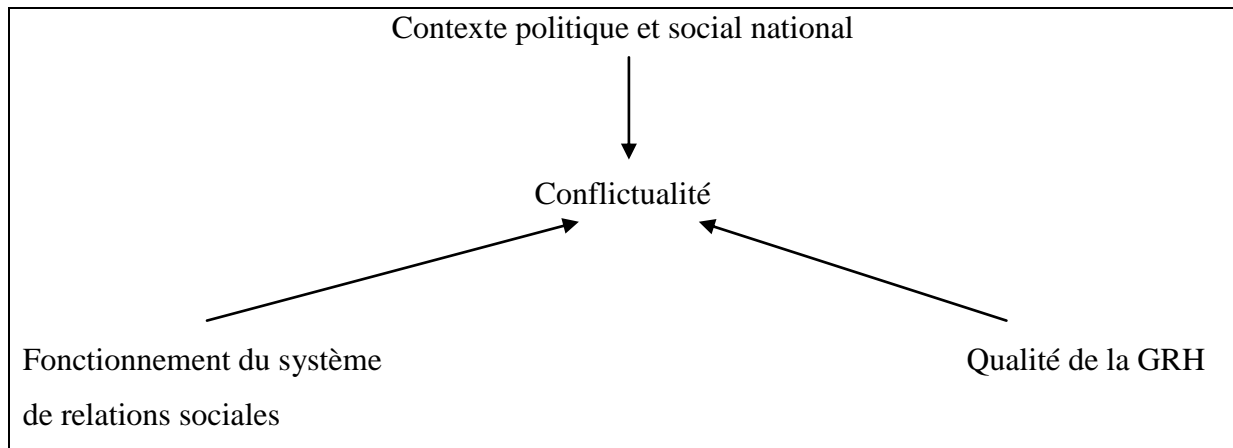


Figure 1 : Les trois facteurs de conflictualité

Pour synthétiser les facteurs de risque de conflictualité émergeant du cas étudié, nous pouvons proposer trois éléments :

- le contexte politique et social national (changements politiques, élections, revendications sociales, susceptible de déclencher une "prise de parole" et de déstabiliser les pouvoirs publics ;
- le fonctionnement d'un "système de relations sociales" mobilisant (avec plus ou moins d'efficacité) les acteurs institutionnels (patronat, syndicats, pouvoirs publics...) ;
- la qualité de la GRH (et notamment les recrutements, les salaires, les conditions de vie au travail, la qualité et la formation à la négociation de l'encadrement).

La conflictualité en Afrique de l'Ouest : quelques caractéristiques générales

Nous pouvons, à partir de cette description succincte du cas burkinabé, dégager quatre caractéristiques de la conflictualité dans la période contemporaine en proposant de les considérer comme des hypothèses de travail valables pour plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest.

1. Le contexte d'instabilité politique est favorable à l'expression de revendications sociales : outre le Burkina Faso, la période récente a connu des grèves au Gabon en 2015, des troubles au Mali, des incertitudes politiques en République Démocratique du Congo, sans parler des guerres civiles en Côte d'Ivoire en 2002-2007 et en Centrafrique en 2015. Le climat

est à la tension sociale en Côte d'Ivoire en début 2017. L'entreprise Petroci est en grève en juillet 2017. Au Bénin, les organisations syndicales exigent en automne 2017 une négociation avec le gouvernement. La « synergie des Travailleurs du Togo » (STT) annonce un octobre 2017 "chaud", suite à de nombreuses grèves. Une étude fondée sur les statistiques du CCAD montre qu'il y a quatre fois plus de conflits sociaux pendant les périodes électorales (CCAPS 2013).

Les divisions politiques, le climat de déconsidération des élites jugées "corrompues" dans certains pays et la persistance des problèmes favorisent l'expression de revendications de citoyens (accès à l'eau, aux soins, à l'emploi). La période peut sembler également favorable aux syndicats et associations, la parole étant libérée et les gouvernements affaiblis.

2. Le climat social est dégradé dans beaucoup d'entreprises, comme résultat d'une gestion des ressources humaines insuffisante, même dans ses éléments de base (paiement des salaires, respect des contrats de travail, sécurité, respect des temps de travail...). La profession de DRH se développe, mais les volontés politiques des dirigeants ne sont pas souvent au rendez-vous. De nombreuses entreprises au Burkina Faso passent par des intermédiaires pour recruter et gérer leur main-d'œuvre. De ce fait, le personnel soumis aux décisions de ces opérateurs a peu de relations avec son employeur final, qui se déleste ainsi de cette gestion. Cette délégation ne peut pas être favorable à des relations sociales harmonieuses.

3. Le système institutionnel de "relations industrielles" est faible : on le sait, dans tous les pays la prévention et la gestion des CCT dépendent du fonctionnement du système réunissant les acteurs concernés, à l'intérieur des règles existant dans la société. Si l'on utilise ce concept, on ne peut que dresser un diagnostic très réservé.

Les organisations syndicales sont nombreuses et actives mais divisées et souvent sans leadership incontestable. Elles sont souvent liées aux partis politiques. Leurs structures sont fragiles et leurs ressources faibles¹⁴. Elles participent certes à de nombreuses instances et utilisent souvent le relais de la presse. Elles ont été capables, à certains moments cruciaux, de s'organiser souvent de manière collective (Engels 2015). Mais des analystes doutent de la capacité de certaines de ces organisations syndicales à saisir les enjeux macro-économiques liés aux restructurations actuelles (Ruthers ; Roy 2015 ; BIT 2010).

¹⁴ Rappelons qu'il y a au Burkina Faso 6 centrales syndicales enregistrées et 80 syndicats autonomes.

Le secteur patronal est lui aussi divisé et peu armé pour piloter un dialogue social. De nombreux employeurs refusent d'organiser les élections de représentants du personnel prévues par la législation. De son côté, l'Etat accorde peu de moyens aux organes de régulation et de contrôle du travail, et est occupé par d'autres priorités. Le Code du Travail burkinabé, par exemple, a été remanié trois fois dans les dix dernières années mais paraît encore inadapté à la réalité économique du pays. "Le système de relations industrielles est inopérant faute d'un marché formel de travail, d'un Etat régulateur et de partenaires sociaux indépendants" (Quijoux 2014 parlant de nombreux pays du Sud).

On ne peut pour autant négliger le fonctionnement d'instances de dialogue au niveau de certaines entreprises ("Forum de Stabilité" chez True Gold, organes de concertation chez les autres miniers au Burkina Faso) mais aussi au niveau national : de nombreuses voix appellent au développement de la médiation, qui correspondrait de plus à la tradition africaine de la discussion et de la recherche de consensus. Un forum de prévention des conflits dans la Fonction Publique fonctionne au Cameroun, un "dialogue social" a été institutionnalisé au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Togo. De nombreux colloques ayant lieu en Afrique de l'Ouest portent sur le dialogue social : il y a donc une prise de conscience réelle de ces questions mais les relais en termes d'action sont insuffisants et il y a un manque de formation et d'outillage concret pour mettre en œuvre ces idées.

4. Des glissements existent entre CCT et conflits sociaux. Au contraire d'une certaine tradition occidentale, qui fait du travail l'épicentre de la société (Castel 2009) et donc place au cœur de celle-ci le conflit du travail, le contexte africain pourrait bien inciter à modifier ce positionnement. Le conflit du travail stricto sensu ne concerne principalement que des travailleurs et des employeurs dans un certain cadre formel (même très chaotique), alors que l'économie fonctionne essentiellement sur des activités éclatées informelles. Le nombre de partis politiques et de groupes sociaux (au Burkina Faso comme dans d'autres pays) est porteur de divergences qui ne se traduisent pas sur un lieu de travail et dans un cadre professionnel. Aussi le "conflit social" au sens large y occupe une place prédominante.

Même s'il est conceptuellement nécessaire de distinguer les deux, à cause de la différence des acteurs impliqués, des niveaux mobilisés, des objectifs poursuivis et des règles applicables à leur déroulement et leur résolution, il est souhaitable de bien repérer les glissements pouvant aller de l'un à l'autre. Un CCT peut enrôler d'autres groupes sociaux (des familles, des riverains, des fournisseurs...) et déboucher sur un conflit social, de même qu'un

conflit social aux objectifs politico-économiques peut se cristalliser pour partie dans une entreprise ou un secteur d'activité et devenir un CCT. Les discussions autour des prix et des salaires, des conditions de travail et de vie (logement, transports), des libertés syndicales et politiques articulent les deux registres.

Nous proposons ci-dessous une typologie de conflits, au sein desquels une osmose est possible selon les conditions historiques du moment.

Conflit social : conflit opposant des intérêts différents autour du pouvoir ou de la répartition de ressources :

- conflit foncier (propriété et usage des terres),
- conflit d'environnement (transformation et dégradation de l'environnement naturel et des conditions de vie de populations),
- conflit sociopolitique (corruption, prix, revenus, fiscalité, libertés).

Conflit collectif du travail : conflit opposant autour de situations de travail des "travailleurs" et des "employeurs" dans un contexte professionnel :

- conflit au sein d'une profession, filière, secteur ;
- conflit au sein d'une entreprise ou d'une administration publique.

Tableau 2 : La conflictualité en Afrique de l'Ouest, essai de typologie¹⁵

Le secteur minier est un bon exemple d'une pluralité des niveaux possibles de conflits. On peut y voir en effet trois types de conflits (Glocon Papers n° 2, novembre 2016) :

- les conflits entre salariés de la mine et la direction (CCT "classique") ;
- les conflits entre société civile et entreprises minières (souvent soutenues par l'Etat), au sujet de la propriété et de l'usage des terres, de la pollution, des conditions de vie des populations ;
- les conflits entre artisans mineurs (activités informelles) et sociétés minières.

¹⁵ La "Social Conflict Database" de Denver décompose les conflits en 10 catégories, s'intéresse aux formes des conflits, et donc inclut les émeutes ou violences à caractère politique ou militaire : deux nous concernent directement ("general strike" et "limited strike"), sachant qu'elles peuvent être liées à deux autres ("organized demonstration" et "spontaneous demonstration"). Notre classification couvre mieux les aspects économiques et sociaux.

Ces trois types peuvent coexister et se juxtaposer. Elles impliquent des acteurs en partie différents et des enjeux qui le sont aussi. On est là dans une configuration fréquente dans les pays du Sud.

Conséquences pour le management international

L'instabilité politique ou sociale n'est considérée dans le domaine du management international que comme un élément parmi d'autres de l' "environnement des affaires". Les entreprises internationales s'intéressent bien aux "risques politiques" dans les financements ou les implantations qu'elles peuvent être amenées à préparer. Mais on ne peut dire qu'il s'agit d'un sujet très développé dans la littérature jusqu'à présent hors de considérations plus ou moins précises sur la "Responsabilité Sociale des Entreprises" (RSE).

Les menaces terroristes frappant plusieurs régions du monde en Europe et hors de l'Europe (Sahel, Moyen-Orient, Indonésie, Philippines) ont accru les préoccupations de sécurité et ont contribué à laisser de côté une autre sorte de conflictualité, plus profonde, plus diffuse et plus permanente, celle de la conflictualité sociale.

Bien que présentes dans la sous-région, les multinationales sont relativement peu implantées au Burkina Faso (Total, Imperial Tobacco, Castel)¹⁶. Un certain nombre d'entreprises sont des co-entreprises utilisant des capitaux étrangers et employant, pour partie, un encadrement expatrié (énergie, mines, BTP...).

Le contexte que nous avons brièvement décrit a évidemment des conséquences en ce qui concerne le management de ces entreprises.

- L'instabilité politique et sociale qu'ont vécu plusieurs pays depuis quelques années, a suscité des grèves des services publics et des manifestations ayant pu perturber l'activité quotidienne des entreprises. Des entreprises n'ayant pas vécu de vrais contentieux ayant des causes internes ont été parfois touchées par des mouvements nationaux et la contamination qui a pu s'ensuivre. Sauf à fonctionner dans des régions éloignées, les entreprises ont été concernées par les mouvements sociaux ayant eu lieu dans de nombreuses villes. Les

¹⁶ Le Burkina Faso a une politique d'accueil des IDE. L'index de transparence des transactions est supérieur à la moyenne africaine, et le taux d'imposition y est plus faible. Mais il en recueille peu (30 millions USD en 2016). Son enclavement et son manque de richesses naturelles (hors or, zinc et manganèse) constituent des handicaps. 70 % de ces IDE sont d'origine libanaise et française.

établissements locaux doivent faire montre d'une adaptation constante aux aléas de la vie sociale africaine.

- Dans certains conflits, notamment dans le secteur minier, les protestataires ont mis dans leurs revendications le souci de l'emploi de nationaux en lieu et place d'expatriés. Une certaine "préférence nationale" est présente et les entreprises étrangères doivent en tenir compte dans leurs recrutements.

- Le choix des managers locaux, des chefs d'établissement chargés du respect des règles de droit et des relations avec les autorités locales est crucial. Le style de management personnel de ce manager (local ou expatrié) peut contribuer à pacifier le climat social, ou à régler les conflits quand ils sont inévitables (ou au contraire peut être un élément aggravant dans un contexte perturbé). On a vu que dans certains conflits, les syndicats demandaient le départ de cadres qu'ils avaient pris pour cibles.

Dans certains cas, il est vrai, l'encadrement intermédiaire n'a pas la compétence ou la capacité d'intervenir et donc paraît inapte à gérer le conflit. Pour prendre un exemple frappant, la société BRD Burkina¹⁷, filiale d'un groupe français voit se déclencher sans préavis deux grèves avec occupation en 2015. La revendication porte sur une augmentation de salaires et le règlement définitif des conflits antérieurs. La première grève se termine par une conciliation. La seconde a fait l'objet d'un procès-verbal de non-conciliation signé avec l'encadrement local. Après quatre jours de grève totale ayant paralysé la distribution dans tout le pays, le directeur général intervient et signe un accord avec les délégués prévoyant une hausse de salaires et une prime de reprise du travail. Il a fallu cette intervention au plus haut niveau pour mettre fin à un conflit que la filiale n'avait pas pu -ou su- gérer.

- On voit l'importance des politiques de GRH, qui peuvent contribuer à créer un climat social favorable et éviter l'éclatement de conflits (Tidjani ; Kamdem 2010).

Des salaires régulièrement versés, des actions de formation favorisant la promotion de certains salariés, l'information -sous des formes adaptées- du personnel, le souci d'améliorer la sécurité au travail, l'entretien permanent de relations avec les représentants du personnel constituent des éléments de base de la GRH en Afrique qui, pour n'être aucunement innovants, constituent l'indispensable socle d'un management "durable".

- Une analyse approfondie des répercussions de la conflictualité sociale et du travail devrait prendre en compte l'ensemble des comportements dysfonctionnels liés à ces conflits :

¹⁷ Pseudonyme d'une entreprise de biens de consommation de 300 personnes.

absences de courte durée, retards systématiques, freinage... Les grilles d'analyse habituellement utilisées en GRH, comme l'analyse socio-économique, pourraient être appliquées à ces cas et permettraient de mesurer les coûts sociaux induits qu'on peut supposer considérables (ceci suppose bien sûr la disponibilité des données sociales sur place et la volonté des directions de procéder à une telle investigation).

La prise en compte de la conflictualité sociale ainsi complétée pourrait aboutir à enrichir l'analyse des risques, jusqu'à présent limitée soit à l'instabilité politique, soit à l'insécurité des personnes. L'existence d'un risque social, ou "risque ressources humaines" est d'ores et déjà envisagée dans des contextes européens (HBR, 2015) mais devrait être adapté et affiné dans le contexte africain. Au vu des données analysées plus haut, plusieurs risques peuvent être soulignés liés à :

- la régularité du versement des rémunérations,
- la qualité des conditions de vie au travail dans le contexte local,
- les relations avec les représentants du personnel, les leaders locaux et les populations locales,
- la qualité et la nature du recrutement de l'encadrement local.

Ce serait une autre manière de centrer l'attention des directions d'entreprises internationales sur le rôle de leurs filiales ou établissements à l'étranger concernant la gestion des ressources humaines et le climat social.

On voit la nécessité d'œuvrer dans ces pays pour l'établissement ou la consolidation d'un système de "relations industrielles" viable, susceptible de prévenir ou gérer au mieux les conflits du travail (Kocer ; Hayten 2011). Certes adapté au contexte africain, ce système doit inévitablement passer par une structuration des organisations d'employeurs, une indépendance et une modernisation des syndicats de travailleurs et un rôle actif des pouvoirs publics. Un effort de formation à la négociation sociale de grande ampleur devrait être entrepris (auquel certaines ONG contribuent déjà).

Poursuivant notre raisonnement, la prise en compte de ces risques pourrait s'intégrer dans un modèle d'analyse de l'internalisation comme PREST (Lemaire 2013), le volet "politico réglementaire" comporte ici le droit du travail et son application, les instances susceptibles de régler les conflits et plus globalement, l'intervention possible des pouvoirs publics qui jouent dans ces pays un rôle essentiel. Le volet "économique et social" est représenté ici par les questions de relations entre les prix et les salaires et de qualité de vie. Ces éléments constituent les bases de décision pouvant conduire les entreprises désireuses

d'investir en Afrique à choisir des stratégies d'implantation différentes (Lemaire 2010) selon le degré de stabilité de l'environnement sociopolitique et leur expérience en termes de dialogue social.

Conclusion

Les CCT récents revêtent en Afrique des formes particulières et sont influencés par des mouvements sociaux et politiques nombreux. Certains analystes pensent même qu'ils se diluent dans un ensemble plus vaste de protestations des classes populaires, disparaissant ainsi comme objet d'étude valable. Selon eux, les rhétoriques patriotiques et religieuses occupant de plus en plus le devant de la scène, les questions du travail deviendraient secondaires.

S'il est indéniable qu'un décloisonnement des approches est nécessaire (Giraud 2009) il serait dommageable, à notre avis, d'abandonner toute focalisation sur les conflits du travail (Quijoux 2014). En dehors même du Burkina et de l'Afrique de l'Ouest, ils constituent un phénomène massif dans plusieurs pays du continent (Maroc, Afrique du Sud, Kenya). Ils ont leur logique propre et mettent en jeu des acteurs particuliers (syndicats, direction, managers, personnel, pouvoirs publics, justice). A la différence des "conflits sociaux" au sens large, ils se déroulent au sein d'organisations dans lesquelles une action managériale est possible.

On le voit, la prévention et le règlement des conflits collectifs du travail, et plus largement l'attitude des entreprises face aux conflits sociaux qui l'environnent s'intègre dans une "responsabilité sociétale de l'entreprise" en pratique. Est en jeu la capacité concrète de l'entreprise sur le terrain, d'entretenir les meilleures relations possibles avec de nombreuses parties prenantes : syndicats, associations, leaders religieux, populations locales, municipalités, pouvoirs publics locaux, régionaux et nationaux. C'est dans cette capacité de gestion sociale sur le terrain que l'on évitera un trop grand écart entre les constats enthousiastes sur l'Afrique, terre d'entrepreneuriat et d'investissement centrés souvent sur l'Afrique du Sud et de l'Est (Severino et Hadjenberg 2016 ; Adeleyen Ibeh ; Kinoti et White 2015) et les situations conflictuelles de l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

Les sciences de gestion déployées sur le terrain de l'Afrique auraient donc tort de négliger cet enjeu, dont dépendent pour beaucoup la santé de l'entreprise, l'engagement du personnel et le bien-être des populations.

BIBLIOGRAPHIE

- Adeleye I., Ibeh K., Kinoti A., White I. (2015), *The Challenging Dynamics of International Business in Africa*, New York, Palgrave McMillan, 292 pages.
- Albarello L. et al. (1995), *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, A. Colin.
- Babarinde O.A. (2009), Africa is open for business : A continent on she move, *Thunderbird International Business Review* 51, 4, p. 319-328.
- Bechter B. et al. (2015), Measurement and analysis of industrial relations aggregates, *European political Science*, dec. 14, 4, pp. 422-438.
- Bertrand E. (2013), Quelles opportunités d'action pour la gestion des conflits au Burkina Faso ? *Search for Common Ground*, sept.
- BIT (2010), *Pluralisme et prolifération des syndicats en Afrique francophone*.
- Castel R. (2009), *La montée des incertitudes : travail, protection, statut de l'individu*, Paris : Seuil, 464 pages.
- CCAPS (2013), *Elections and Social Conflicts in Africa*, 2-2013.
- Engels B. (2015), Trade Unions in Burkina Faso, *Tiers Monde* 224, 4, p. 67-82.
- Engels B. (2016), Mining conflicts in Sub Saharian Africa, *Glocon Papers* n° 2, nov.
- Engels B., Dietz K. (dir.) (2017), *Contested extractivism, Society and State*, New York : Palgrave, 273 pages.
- 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.
- Groux G., Pernot J.M. (1998), *La grève*, Paris : Presses de FNSP, 160 pages.
- Harsch E. (2016), Blowing the same trumpet ? Pluralist Protest in Burkina Faso, *Social Movement Studies*, 15, 2, p. 231-238.
- HBR Chroniques d'experts (2015) : *Le risque RH est un problème sous-estimé*, 14.10.2015.
- Hilgers M., Mazzochetti J. (dir.) (2010), *Révoltes et oppositions dans un régime semi-autoritaire*, Paris : Karthala, 324 pages.
- Kocer R., Hayten S. (2011), *Comparative Study of Labour Relations in African Countries WP 116*, dec., University of Amsterdam.

- Lemaire J.P. (2010), Pays émergents : les investisseurs au pied du mur, *L'Expansion Management* 2, 137, pp. 36-45.
- Lemaire J.P. (2013), *Stratégies d'internationalisation : nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des acteurs et des territoires*, Paris, Dunod, 3^e éd.
- Lutumbue P. (2014), Comprendre la dynamique des conflits, *GRIP*, janv., Bruxelles.
- Philipps J. (2016), Crystallising contention : social movements protests and riots in African Studies, *Review of African Political Economy* 43, 150.
- Quijoux M. (2014), Les conflits du travail, enjeux scientifiques d'un phénomène global, *Critique Internationale* 34, 3 p. 9-16.
- Quivy R., van Campenhoudt L. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, A. Colin, 3^e éd.
- Ruthers B., Roy A. (2015), Entre opposition et participation : les syndicats face aux réformes en Afrique, *Tiers Monde* 224,4, p. 9-24.
- Salehyan I. (2015), Best Practices in the collection of conflict data, *Journal of Peace Research* 52, 1, pp. 105-109.
- Seddon D., Zeiling L. (2005), Class and Protest in Africa : new waves, *Review of African Political Economy*, 32, 103, p. 9-27.
- Severino J.M., Hadjenberg J. (2016), *Entreprenante Afrique*, Paris : O. Jacob, 288 pages.
- Thietart R.A. et al. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 4^e éd.
- Tidjani B. et Kamdem E. (dir.) (2010), *Gérer les ressources humaines en Afrique*, Cormelles : EMS, 328 pages.
- www.mo.ibrahim.foundation (IIAG).
- www.strausscenter.org : Climate Change and African Political Stability : SCAD (Social Conflicts Analysis Database).